



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Развитие системы социально-трудовых отношений как формы  
реализации человеческого капитала

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

28,08 % авторского текста

Работа рекоменд к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 26 » декабря 2019 г.

Зав. кафедрой ЭУиП

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнила:

студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл  
Черепанов Анатолий Валентинович

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Евплова Екатерина Викторовна

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико – методические аспекты реализации системы социально- трудовых отношений.....	6
1.1. Понятие и сущность системы социально- трудовых отношений.....	6
1.2. Порядок осуществления системы социально трудовых отношений, их существенные аспекты.....	15
1.3. Методика оценки эффективности системы социально трудовых отношений.....	41
Глава 2. Оценка и развитие системы социально трудовых отношений исследуемого предприятия ООО «Юграцемент».....	47
2.1. Краткая характеристика предприятия.....	47
2.2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	52
2.3. Анализ трудовых показателей в ООО «Юграцемент».....	65
2.4. Оценка состояния системы социально трудовых отношений.....	76
2.5. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы социально трудовых отношений предприятия.....	84
Заключение.....	104
Список используемой литературы.....	111
Приложение.....	114

## Введение

**Актуальность исследования.** Система социально трудовых отношений – это долгосрочные вложения средств в социальную сферу с целью улучшения качества жизни людей посредством создания новых технологий и механизмов распределения создаваемого ВВП среди различных групп населения с учетом их потребностей. В рамках ограниченности средств, выделяемых на социальное развитие, в конкретных социально – экономических условиях конечными целями системы социального обеспечения можно считать достижение различными группами общества потребления на уровне, обеспечивающем не только существование, но и социальный и духовный прогресс, удовлетворенность качеством жизни при оптимальном сочетании форм и методов обеспечения для каждого человека. Социальные инвестиции по аналогии с фондовыми инвестициями (вложениями в ценные бумаги) или реальными инвестициями (вложениями в реальный сектор экономики) предполагают вложения в социальную сферу. Отрасли социальной сферы удовлетворяют материальные, духовные и социальные потребности населения. Это говорит об актуальности темы исследования на современном этапе.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы реформирования социально-трудовых отношений и налогообложения доходов физических лиц широко представлены в литературе. Исследованию механизмов государственного регулирования социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики посвящено множество работ как зарубежных, так и отечественных авторов. Базовые элементы общеметодологического инструментария исследования общественных отношений и сферы труда содержатся в работах классиков экономической науки - А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, А. Маршалла, М. Вебера, В. Пети, Дж. Кейнса. В российской науке методологическая основа исследований в области труда и социально-трудовых отношений заложена такими учеными, как Л.И.

Абалкин, Н.А. Волгин, Н.И. Гвоздева, Б.М. Генкин, Р.П. Колосова, В.В. Куликов, Ю.Г. Одегов, Г.Я. Ракитская, Г.Э. Слезенгер, Т.А. Чадова. Проблемы взаимодействия субъектов социально-трудовых отношений, развития российского рынка труда, систем занятости, качества трудовой жизни и мотивации трудовой деятельности рассматриваются в трудах Е.В. Белкина, Н.Н. Гриценко, Л.В. Ивановской, А.Я. Кибанова, Г.Г. Меликьян, Е.А. Митрофановой, О.В. Мраморновой, В.В. Музыченко, В.Ф. Потуданской, Т.О. Разумовой, С.Ю. Рощина, Л.В. Санковой, Н.Н. Шаш, Д.Г. Щипановой, Т.В. Ярыгиной и других ученых.

**Объектом исследования** служит система управления человеческими ресурсами предприятия.

**Предметом исследования** является развитие системы социально – трудовых отношений как формы реализации человеческого капитала.

Цель выпускной квалификационной работы является – разработка мероприятий по развитию системы социально – трудовых отношений на промышленном предприятии.

В рамках данной цели нами решены следующие задачи:

1. изучить теоретические и методические аспекты развития системы социально – трудовых отношений в промышленности;
2. охарактеризовать базу исследования;
3. провести анализ экономических и трудовых показателей ООО «ЮГрацемент»;
4. оценить развитие системы социально – трудовых отношений предприятия
5. разработать практические рекомендации по развитию системы социально – трудовых отношений исследуемого промышленного предприятия.

**Теоретической значимостью** работы является систематизация и обобщение опыта оценки эффективности развития системы социально – трудовых отношений в промышленности. Практическая значимость

определена рекомендациями по повышению эффективности развития системы социально – трудовых отношений ООО «Юграцемент».

**Информационной базой** для написания выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных специалистов в области развития системы социально – трудовых отношений, а так же отчетные данные предприятия ООО «Юграцемент» по трудовым, финансовым и трудовым показателям за 2016 - 2018 гг.

**Структура работы.** Работа состоит из трех глав на 118 страницах основного текста. Содержит 7 рисунков и 20 таблиц.

# **Глава 1. Теоретико – методические аспекты реализации системы социально- трудовых отношений**

## **1.1. Понятие и сущность системы социально- трудовых отношений**

Крупный бизнес во всех странах помимо всего прочего несет на себе дополнительное бремя социальной ответственности. Это проявляется, прежде всего, в дополнительных затратах, которые крупные компании добровольно осуществляют на социальные мероприятия.

В настоящее время стало совершенно ясно, что построенный в стране за последние полтора десятилетия капитализм совершенно не соответствует общественным ожиданиям и социально-экономическим стандартам развитых стран мира. В этой связи все большее внимание привлекает проблема корпоративной социальной ответственности. Совершенно ясно, что если отечественный бизнес будет и дальше отвергать те стандарты деловой практики, которые наработаны международным сообществом, то надежды на построение сбалансированной экономики будут по-прежнему утопичными.

### **Социальные инвестиции как форма реализации корпоративной социальной ответственности**

Исходным пунктом нашего анализа является понятие корпоративной социальной ответственности, под которой понимается добровольный вклад бизнеса в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы [1]. На практике этот вклад, как правило, принимает форму социальных инвестиций. В расширительной трактовке под социальными инвестициями понимаются все затраты компании на социальные программы, включая затраты на развитие персонала (профессиональная подготовка и переподготовка, охрана труда и здоровья и прочее), улучшение экологии, развитие местных сообществ и обеспечение добросовестной деловой практики. Теоретически в разряд социальных инвестиций не должны попадать вынужденные (то есть законодательно регламентированные) затраты на социальные программы. Однако на практике провести грань между

добровольными и вынужденными затратами зачастую бывает довольно трудно, чем и обусловлен переход к расширительной трактовке социальных инвестиций.

Несмотря на некоторые расхождения в понятиях корпоративной социальной ответственности и социальных инвестиций, между ними имеется довольно жесткая связь: чем больше (меньше) объем социальных инвестиций, тем выше (ниже) корпоративная социальная ответственность. Хотя теоретически данная связь может нарушаться, в реальности ее действие имеет довольно устойчивый характер. Учитывая, что социальные инвестиции подлежат количественному измерению, с их помощью можно получить достаточно объективную оценку феномена корпоративной социальной ответственности.

#### Социальные инвестиции в современной России

Первым шагом в понимании проблемы осуществления российским бизнесом социальных инвестиций должно стать измерение масштабов этого экономического феномена. Учитывая сложность самого понятия социальных инвестиций и специфику развития нестабильной российской экономики, существующие международные стандарты в области корпоративной социальной ответственности совершенно невозможно экстраполировать на отечественный бизнес. Причем задача стоит принципиальным образом, ибо нам не известен даже порядок масштаба изучаемого явления: то ли это сотые доли процента валового внутреннего продукта (ВВП), то ли десятые доли, то ли это десятки процентов ВВП. Между тем в зависимости от ответа на этот вопрос формируется правильное позиционирование самой проблемы социальных инвестиций: если речь идет о десятых или сотых процента ВВП, то феномен социальных инвестиций относится к числу специфических социальных проблем; если же масштаб явления достигает нескольких процентов ВВП, то и само явление получает макроэкономическое звучание.

Для примера укажем, что пожертвования американских компаний в 2017 г. составляли менее 0,08% объема их валовых продаж [2]. Данная величина

считается достаточно большой для того, чтобы озвучить корпоративную благотворительность в качестве общезначимого феномена национальной экономики США. Между тем имеющиеся оценки показывают, что социальные инвестиции отечественного бизнеса, по крайней мере, на порядок превосходят указанную величину. В связи с этим имеются серьезные основания предполагать, что проблема осуществления затрат на социальные программы с точки зрения масштаба явления для деловых кругов России, берущих на себя финансовое бремя социальных инвестиций, стоит значительно острее, чем для бизнеса развитых стран мира. Для получения адекватного представления проблем, связанных с движением социальных инвестиций, необходима количественная оценка этого явления, что предполагает проведение самостоятельного исследования.

#### Инструменты измерения социальных инвестиций.

Для объективной оценки масштаба такого явления как социальные инвестиции необходима количественная диагностика соответствующих экономических индикаторов. Методологически данная проблема решается на основе построения так называемого индекса социальных инвестиций. Однако следует иметь в виду, что в настоящее время индекс социальных инвестиций должен восприниматься не в качестве конкретной аналитической конструкции, а в качестве многомерной, комплексной экономико-статистической категории.

Для формирования системной картины в сфере осуществляемых российскими компаниями социальных инвестиций целесообразно рассматривать сам феномен социального инвестирования в трех органически связанных аспектах: информационном, количественном и качественном. Каждый из названных аспектов предполагает построение целого спектра специфических индексов социальных инвестиций, получающих в дальнейшем количественное наполнение.

Информационный аспект, как правило, предшествует процедуре оценки масштаба осуществляемых социальных инвестиций и направлен на количественную диагностику степени готовности российских компаний к



раскрытию основных финансовых параметров осуществляемых ими социальных программ. Аналитико-статистическим воплощением данного аспекта проблемы служит индекс информационной открытости социальной политики компаний. Данный индекс позволяет определить, насколько полную и точную информацию, необходимую для оценки масштаба социальных инвестиций, сообщают компании при проведении анкетирования. Таким образом, индекс информационной открытости непосредственным образом связан с объемом финансовых потоков, идущих по линии социальных программ.

Количественный аспект предполагает осуществление непосредственной оценки масштаба финансовых затрат российских компаний на социальные мероприятия. Аналитико-статистическим выражением данного аспекта служит количественный индекс социальных инвестиций, включая вектор его модификаций. Данные индикаторы предполагают диагностику как абсолютной, так и относительной величины денежных сумм, выделяемых компаниями на социальные программы. Таким образом, количественный индекс социальных инвестиций представляет собой аналитическое ядро процесса измерения феномена социальных инвестиций.

Качественный аспект связан с учетом и оценкой степени полноты и комплексности самого процесса осуществления социальных инвестиций. Аналитико-статистическим воплощением данного аспекта проблемы служит качественный индекс социальных инвестиций. Фактически данный индекс позволяет определить степень диверсификации социальных инвестиций, уровень организационной поддержки и информационного оснащения процесса планирования и реализации затрат на социальные нужды. Таким образом, качественный индекс социальных инвестиций как бы «раскрывает» внутреннее содержание количественных измерений, получаемых с помощью разных модификаций количественного индекса.

Рассмотренная система измерителей позволяет не только обрисовать общие контуры феномена социальных инвестиций, но и получить множество

содержательных выводов о характере взаимодействия российского бизнеса, государства и общества. При этом следует особо отметить, что разработанная система индексов социальных инвестиций направлена на уяснение наиболее общих моментов в развитии явления и формирование его объективной «фотографии».

Информационная база исследования социальных инвестиций.

Источником наполнения количественных измерителей социальных инвестиций выступают результаты анкетирования 100 российских компаний. Данный проект выполнялся при поддержке Правительства Российской Федерации; финансирование проекта осуществлялось Программой развития Организации объединенных наций (ПРООН), а общая координация – Ассоциацией менеджеров России. Такой состав заказчиков и исполнителей проекта позволяет воспринимать результаты анкетирования в качестве своеобразного отчета российских компаний перед правительством страны, широкой общественностью и международными институтами.

Гарантом достоверности и адекватности предоставляемых данных выступали руководители компаний, которые ставили свою подпись и фирменную печать на первой странице заполненной анкеты. Благодаря тому, что некоторые вопросы анкеты компания могла либо оставить без ответа, либо в виде ответа дать лишь ориентировочные (приблизительные) количественные оценки, была исключена необходимость осуществления компаниями действий по преднамеренной дезинформации. Кроме того, выборка компаний-респондентов была организована таким образом, чтобы максимально точно воспроизвести структуру российской экономики и тем самым обеспечить репрезентативность получаемой информации (полный список компаний-респондентов приведен в [3]).

Распределение компаний по размерам, формам собственности, отраслевой специализации и региональной принадлежности было построено таким образом, чтобы максимально адекватно воспроизвести основные макроэкономические пропорции. Следовательно, искомая статистическая

выборка может считаться репрезентативной, а результаты, полученные на ее основе, могут быть перенесены на отечественную экономику без существенных погрешностей и потери степени общности проводимого анализа.

Для уяснения масштаба такого явления, как социальные инвестиции бизнеса необходимо иметь несколько экономических показателей о деятельности компаний, включая три финансовых измерителя: объем осуществляемых социальных инвестиций, величины валовых продаж и балансовой прибыли. Без наличия указанных показателей рассчитать количественный индекс социальных инвестиций невозможно. Иными словами, необходимым условием построения указанного индекса является информационная открытость российских компаний, участвующих в процессе анкетирования. В связи с этим первым звеном анализа социальных инвестиций в России является оценка информационной «прозрачности» отечественных компаний с точки зрения их готовности предоставить необходимые финансовые показатели.

С точки зрения информационной открытости социальных программ компаний Россия в настоящее время находится в состоянии переходного периода. В частности, подавляющее большинство предприятий пока готовы лишь на частичное раскрытие соответствующей информации. Данный факт вносит большие коррективы в методологию количественной оценки социальных инвестиций. В частности, при анкетном опросе некоторые экономические показатели компаниями либо не указываются, либо указываются не точно (даются лишь интервалы, в которых заключен искомый показатель), в связи с чем в исходном информационном массиве образуются лакуны, стимулирующие разработку и применение оригинальной, ранее не использовавшейся методики оценки количественного индекса социальных инвестиций.

#### Информационная стратификация компаний.

В качестве количественного измерителя степени информационной прозрачности социальных программ российских компаний выступает индекс

информационной открытости (ИТ). Проведенные расчеты показывают, что интегральный индекс информационной открытости российских компаний (ИТ) составляет 77,9%. Учитывая, что идеальное значение этого индекса равно 100%, можно констатировать следующее: на нынешнем этапе развития страны российские компании вышли на довольно высокий уровень информационной открытости в отношении осуществляемых ими социальных инвестиций.

Хотя информационная «прозрачность» компаний далека от идеальной, все же и недооценивать достигнутый уровень нельзя. Полученная цифра (77,9%) убедительно свидетельствует о том, что, несмотря на множество неблагоприятных факторов, препятствующих информационной открытости компаний, их влияние явно переоценивается. Фактически сдвиг в сторону раскрытия российским бизнесом своих социальных программ в цивилизованном формате уже произошел. Опросы показывают, что большинство компаний уже имеют механизмы и организационные структуры, позволяющие переходить к открытию социальной информации. При раскрытии необходимых финансовых показателей многие компании имели в основном психологические и информационно-учетные проблемы временного характера (некоторые компании просто не успели собрать необходимую информацию в заданные сроки по чисто техническим причинам). Подобные причины неготовности компаний к обмену соответствующей информацией не являются принципиальными и относятся к числу легко устранимых. В связи с этим можно с большой степенью обоснованности предположить, что продолжение систематической работы по анкетированию российских компаний по проблеме социальных инвестиций окажет стимулирующее влияние на процесс раскрытия компаниями соответствующих финансовых показателей и позволит заметно повысить интегральный индекс информационной открытости (ИТ) уже в ближайшие 2-3 года. Однако более глубокий анализ показывает, что с точки зрения информационной открытости совокупность компаний, участвующих в анкетировании, весьма разнородна и может быть стратифицирована, по крайней мере, на три основные группы. В этих целях была использована

следующая классификация корпораций по критерию информационной открытости:

1 группа состоит из компаний, характеризующихся полной информационной открытостью – они открыто сообщают точные количественные значения финансовых показателей, необходимых для оценки масштабов осуществляемых социальных инвестиций;

2 группа состоит из компаний, характеризующихся частичной информационной открытостью – они сообщают точные и/или приблизительные количественные значения искомым финансовых показателей;

3 группа состоит из компаний, характеризующихся частичной или полной информационной закрытостью – они не дают ни точных, ни приблизительных количественных значений финансовых показателей (всех или нескольких), необходимых для оценки масштабов осуществляемых социальных инвестиций.

Процентное распределение компаний по трем группам показано в табл.1. Учитывая качественную неоднородность информационного обеспечения компаний каждой группы, целесообразно оценить уровень прогрессивности сложившейся структуры компаний по группам. Для этой цели используется специальный индекс оптимальности структуры (ID), который позволяет «взвесить» долевые показатели каждой из трех групп. Его величина составила 70,7%, что хорошо коррелирует с интегральным индексом информационной открытости (IT), равным 77,9%.

**Таблица 1.**

**Структура распределения компаний по трем группам, %**

1-ая группа (полная информационная открытость)	24,2
2-ая группа (частичная информационная открытость)	62,6
3-ая группа (полная или частичная информационная закрытость)	13,2

Из табл.1 видно, что группа компаний-лидеров в сфере информационной открытости составляет всего лишь 1/4 часть всей их совокупности. Указанная доля может использоваться в качестве дополнительного индикатора уровня информационной открытости российского бизнеса, и в соответствии с ним

можно сделать вывод, что в настоящее время имеются большие резервы для улучшения информационного обеспечения процесса социального инвестирования компаний. Первоочередной задачей в этом процессе выступает задача сокращения удельного веса компаний 3-ей группы, который составляет почти 1/8 часть всех компаний, участвующих в анкетировании.

Анализ состава участников каждой из трех групп компаний позволяет обнаружить следующую важную закономерность: наиболее крупные и мощные российские компании проявляют известную осторожность в раскрытии информации о социальных инвестициях. Об этом свидетельствует тот факт, что почти все отечественные компании-гиганты концентрируются преимущественно во второй группе.

Указанный факт вскрывает двоякую проблему, возникающую при обеспечении информационной прозрачности социальной политики компаний. С одной стороны имеется идеологическая неподготовленность крупных компаний к афишированию своих истинных возможностей, в том числе в социальной области. С другой стороны во многих случаях налицо техническая неготовность компаний, детерминируемая сложностью количественного учета социальных инвестиций в разветвленных хозяйственных комплексах типа холдингов. Определить, какая из двух проблем в настоящий момент является определяющей, пока невозможно. Однако сам факт попадания компании в ту или иную группу позволяет ей понять и своевременно идентифицировать «узкие места» в своей учетной деятельности с последующим определением направлений совершенствования системы сбора и обработки статистики о социальных инвестициях. Иными словами, «сортировка» компаний может использоваться для оказания им помощи в направлении своевременной диагностики имеющихся у них идеологических и учетно-технических проблем в сфере социальной информации.

## 1.2. Порядок осуществления системы социально трудовых отношений, их существенные аспекты

Процесс раскрытия информации имеет определенную закономерность и в разрезе форм собственности. Так, индекс информационной открытости (ИТ) для компаний смешанной формы собственности на 10,5% выше, чем для компаний частной формы собственности (табл.2). Это означает, что компании с участием государства выступают в роли локомотива в раскрытии социальной информации и увлекают за собой частные предприятия. И хотя информационное преимущество смешанных компаний было не столь велико, как этого можно было ожидать, оно все же оказывает определенное позитивное воздействие на частный бизнес и можно надеяться, что уже в ближайшие годы произойдет сближение информационных параметров двух групп компаний с разной формой собственности.

**Таблица 2.**

**Значения индекса информационной открытости по формам собственности, %**

по всем компаниям	77,9
по компаниям частной формы собственности	76,0
по компаниям смешанной формы собственности	84,0

Следует особо остановиться и на том факте, что участие государства в бизнесе отнюдь не ведет к тотальной информационной прозрачности, которую вполне логично было бы ожидать. Данный парадокс свидетельствует, что государство отчасти само склонно к «конспирации» своих социальных программ. В этой связи генеральным направлением властей в области создания организационных основ для проведения эффективной социальной политики должны стать усилия по обеспечению полного раскрытия информации о социальных инвестициях компаний со смешанным капиталом.

Социальные инвестиции в свете макроэкономических пропорций. Измерителями масштаба осуществляемых компаниями социальных инвестиций служат разновидности и модификации количественного индекса социальных инвестиций (см. Приложение). При этом, как указывалось ранее, социальные инвестиции трактуются как затраты на социальные мероприятия. Такой методологический прием позволяет выйти, по крайней мере, на приблизительную оценки объема социальных инвестиций, что придает изучаемому процессу количественную определенность.

Нами используется четыре разновидности количественного индекса социальных инвестиций, значения которых приведены в табл.3.

**Таблица 3.**

**Количественные индексы социальных инвестиций в России в 2018 г.**

Разновидность индекса социальных инвестиций	2018
Сумма социальных инвестиций (IA), млрд. руб.	49,95
Величина социальных инвестиций на одного работника (IL), тыс. руб.	28,33
Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS), %	1,96
Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (IP), %	11,25

Как известно, объем валовых продаж в экономике примерно в 2 раза больше валового внутреннего продукта (ВВП) страны и это соотношение достаточно устойчиво во времени. Экстраполируя результаты выборки на всю экономику, можно сделать следующий вывод: суммарный объем социальных инвестиций российских компаний составляет примерно 4% ВВП, что представляет собой значительную макроэкономическую величину. Фактически величина социальных инвестиций превышает ежегодный «естественный» темп экономического роста в 2-3% ВВП. Изъятие такой значительной суммы из капиталобразующих производственных инвестиций, вообще говоря, существенно замедляет экономический рост.

Если отталкиваться от макроэкономических пропорций, сложившихся в 2018 г., когда налоговые доходы консолидированного бюджета находились на уровне 29% ВВП, то социальные инвестиции российского бизнеса составляли



почти 14% от их массы. Это означает, что социальный бюджет страны был примерно на 1/7 часть больше официальной величины за счет «теневых» финансирования социальных мероприятий российскими компаниями. Именно такую часть консолидированного бюджета «замещали» социальные инвестиции отечественного бизнеса.

Полученные цифры недвусмысленно свидетельствуют об объективной перегруженности российского бизнеса затратами на социальные мероприятия.

Хотя осуществление социальных инвестиций предполагает получение определенного экономического эффекта, этот эффект проявляется, как правило, лишь в долгосрочной перспективе. Дать количественную оценку подобного «отложенного эффекта» от социальных инвестиций довольно проблематично. Более того, само наличие значительных затрат на социальные мероприятия вскрывает несовершенство российского бизнеса, наличие неких «окон» в его текущей деятельности. В связи с этим в краткосрочном периоде перегруженность российского бизнеса затратами на социальные мероприятия может трактоваться как один из факторов его низкой конкурентоспособности. Это особенно ярко проявляется при ведении российскими компаниями конкурентной борьбы на мировом рынке, когда их зарубежные конкуренты не обременены подобными непроизводственными издержками.

Сделанный вывод подтверждается и приведением величины социальных инвестиций компаний-респондентов к долларовому эквиваленту в соответствии со средневзвешенным валютным курсом 2018 г. – 1,7 млрд. долл. США. Не требует доказательств тот факт, что с помощью такой суммы можно осуществить запуск самого амбициозного инвестиционного проекта. И эта сумма была изъята из экономического оборота российских компаний на социальные нужды в тот период, который многими экономистами трактуется как инновационный кризис [4, с.18]. Если же учесть, что в данном случае речь идет только о социальных инвестициях компаний-респондентов, в то время как в масштабе всей страны указанная цифра существенно повышается, то

масштабы отвлечения финансовых средств от чисто производственных нужд становятся еще более впечатляющими.

Аналогичные расчеты показывают, что удельные социальные инвестиции российских компаний на одного работника составили 962 долл. США, что по нынешним стандартам представляет собой, конечно, значительную цифру. Для сравнения – величина пожертвований американских компаний в расчете на одного занятого США в 2017 г. составляла 478 долларов [2, с.9].

Таким образом, российский бизнес в значительной мере перегружен издержками на социальные программы, в связи с чем возникает своеобразный «эффект отвлечения» средств, приводящий к торможению развития новых экономических рынков и направлений деятельности.

Даже если сделать поправку на возможные вычислительные погрешности в условиях имеющейся несовершенной информационной базы о социальных инвестициях в России, то все равно все принципиальные выводы вряд ли претерпят изменения. Порядок масштаба изучаемого явления ясен и это может служить точкой отсчета для дальнейших количественных исследований.

#### Социальные инвестиции и транзакционные издержки.

Полученные количественные результаты позволяют по-новому посмотреть на роль и место России в мировой экономике. В соответствии с взглядами современного институционализма вся мировая экономика условно разделяется на три группы стран. Основой деления служит величина так называемых транзакционных издержек: страны с низкими издержками (западная модель общества), умеренными (азиатская модель) и высокими (латиноамериканская модель). Учитывая, что социальные инвестиции почти полностью входят в состав транзакционных издержек, можно констатировать, что последние для российских компаний имеют чрезмерно высокую величину и, следовательно, российская экономика развивается, скорее всего, в соответствии с латиноамериканской моделью, характеризующейся низкой институциональной эффективностью. Фактически из-за неразвитости в стране

правовых и общественных институтов российский бизнес вынужден брать на себя повышенные социальные обязательства.

Таким образом, в России наблюдается своеобразная инверсия нормального социально-экономического развития. В то время, как в развитых странах мира бизнес в ряде случаев оказывается неэффективен с макроэкономических позиций и государство призвано исправить его ошибки, корректируя «правила игры» (правовые и общественные институты), в России разворачивается прямо противоположный процесс: государство формирует недостаточно эффективные правовые и социальные институты, а бизнес-структуры вынуждены нейтрализовывать ошибки государства путем осуществления значительных социальных инвестиций и тем самым отчасти «замещать» государство в социальной сфере. При наличии не до конца «окрепшего» отечественного бизнеса, не успевшего еще занять свою нишу на зарубежных рынках, подобная линия развития сдвигает Россию на периферию мировой экономической системы.

Сделанные выше выводы отражают объективный общеэкономический контекст осуществления российским бизнесом социальных программ. Однако подчеркнем, что никакие численные оценки индекса социальных инвестиций не должны инициировать однонаправленные решения о необходимости наращивания или, наоборот, сокращения затрат на социальные программы. Данные решения должны приниматься в контексте конкретных задач, стоящих перед бизнесом, и тех социально-экономических условий, в которых он действует. Данный принцип определяется тем фактом, что само явление социальных инвестиций является, по меньшей мере, двухфакторным. С одной стороны издержки на социальные программы представляют собой вычет из финансовых активов компаний и соответственно уменьшают их рентабельность и подрывают текущую конкурентоспособность. С другой стороны большие объемы социальных инвестиций могут повышать конкурентоспособность компаний в более отдаленной перспективе и являются желанными для населения, так как оказывают благотворное влияние на социальный климат.

## Дифференциация социальной активности компаний по формам собственности.

Помимо методов косвенного регулирования в форме нормативно-правовых инструментов формирования «рамочных» институциональных условий развития национальной экономики государство может задействовать и методы активного регулирования социальной среды через финансовую политику компаний с государственной собственностью. Для выяснения роли методов активного государственного регулирования особое значение приобретает рассмотрение российского бизнеса в разрезе форм собственности. Еще до проведения расчетов мы вправе предположить, что участие государства в бизнесе должно повышать социальную активность и самого бизнеса. Данная гипотеза отражает сложившиеся стереотипы о том, что государство в лице властей практически всегда проводит социально-ориентированную экономическую политику. Данные по трем основополагающим количественным индексам социальных инвестиций для компаний частной и смешанной (с участием государства) форм собственности приведены в табл.4.

**Таблица 4.**

### **Индексы социальных инвестиций российских компаний разных форм собственности в 2018 г.**

Индекс социальных инвестиций	Форма собственности	
	Частная	Смешанная
Величина социальных инвестиций на одного работника (IL), руб.	28 890	27 770
Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS), %	2,63	1,67
Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (IP), %	54,07	7,99

Главный и, на первый взгляд, парадоксальный вывод, который вытекает из полученных оценок, состоит в том, что предприятия частной и смешанной форм собственности характеризуются практически равными удельными

социальными инвестициями (II) с небольшим перевесом (почти на 4%) в пользу частных компаний. Таким образом, исходная гипотеза о социально-ориентированной политике государства, направленной на повышение социальной активности национального бизнеса, полностью опровергается полученными цифрами и тем самым развеивается один из устоявшихся общественных предрассудков.

Данный вывод подтверждается и сопоставлением других количественных индексов социальных инвестиций. В частности, как оказывается, отношение затрат на социальные программы к объему продаж (IS) у частных компаний была в полтора раза выше, чем у смешанных, а отношение социальных затрат к балансовой прибыли (IP) – в 6,8 раза. Таким образом, относительная социальная активность частного бизнеса существенно выше, чем смешанного бизнеса.

Во-первых, частные компании лучше умеют «прятать» прибыль; предприятия с государственным участием работают в более жестких рамках осуществления хозяйственных операций. Данный факт отчасти способствует формированию излишне альтруистичного образа частного бизнеса. Однако данное обстоятельство само по себе не может изменить общего расклада сил, так как по показателю «социальные инвестиции/валовые продажи» (IS), который не чувствителен к бухгалтерским «играм», частный бизнес также превосходит бизнес со смешанным капиталом.

Во-вторых, компании с государственным участием имеют колоссальное преимущество в прибыльности хозяйственных операций. Согласно расчетам по данным проведенного анкетирования доля прибыли в валовых продажах для частных предприятий составляет 4,0%, а для смешанных – 20,9%, то есть имеет место 5-кратный разрыв в пользу квазигосударственных компаний. Этим во многом объясняется огромный разрыв в значениях показателя «социальные инвестиции/балансовая прибыль» (IP) (табл.4). И хотя здесь также имеет место «эффект бухгалтерии», компании с государственным участием в большинстве случаев относятся к разряду сверхприбыльных.

В-третьих, частные компании находятся в более жесткой конкурентной среде. Данное обстоятельство приводит к наращиванию частным бизнесом социальных инвестиций для того, чтобы за счет данного фактора оторваться от конкурентов. Фактически социальные инвестиции выступают в качестве одного из факторов конкурентной борьбы.

В-четвертых, сами социальные инвестиции в настоящее время осуществляются чрезвычайно неравномерно, на основе волюнтарных решений руководства компаний. Эта особенность в большей степени характерна для частных компаний, стимулируя на данном этапе развития инвестиционные рывки в пользу частного сектора.

Таким образом, компании с государственным участием при чрезвычайно большом преимуществе в уровне прибыльности не реализуют это преимущество по линии социальных программ. Следовательно, с точки зрения масштаба явления государство следует в арьергарде, а отнюдь не в авангарде процесса социального инвестирования, отдавая пальму первенства частной инициативе.

Сделанный вывод контрастирует с выводом о том, что государственное участие в бизнесе способствует большей информационной открытости процесса социального инвестирования. Это позволяет нарисовать довольно специфическую картину в позиционировании частного и квазигосударственного бизнеса в деле осуществления социальных инвестиций: компании с государственным участием более «откровенны» в отношении проводимых ими социальных мероприятий, однако частные компании более активны в проведении самих социальных программ.

Отраслевая дифференциация социальной активности компаний.

Еще более впечатляющие различия в масштабах социальных программ наблюдаются между компаниями различных отраслевых групп. Расчет соответствующих индексов социальных инвестиций для трех отраслевых кластеров (сырьевого, перерабатывающего и сферы услуг) показывает их количественную несопоставимость (табл.5). Достаточно указать, что удельные

социальные инвестиции (IL) сферы услуг в 3 раза превосходили аналогичный показатель для сырьевого сектора экономики, а отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS) перерабатывающего сектора была в 4 раза выше, чем в сфере услуг. Наличие столь сильной отраслевой дифференциации говорит о том, что для формирования потоков социальных инвестиций значительно большее значение имеет отраслевая и производственная специфика компании, нежели ее принадлежность к той или иной форме собственности.

**Таблица 5.**

**Индексы социальных инвестиций российских предприятий разных отраслевых групп экономики в 2018 г.**

Индекс социальных инвестиций	Группа отраслей		
	Сырьевой сектор	Перерабатывающий сектор	Сфера услуг
Величина социальных инвестиций на одного работника (IL), тыс. руб.	25,75	30,48	76,38
Отношение социальных инвестиций к валовым продажам (IS), %	1,69	4,81	1,20
Отношение социальных инвестиций к балансовой прибыли (IP), %	8,22	104,40	30,63

Однако отраслевая классификация столь высокого уровня агрегирования не позволяет уяснить направленность в движении социальных инвестиций.

Более детализированная отраслевая классификация компаний вскрывает еще более глубокие различия в масштабах социальных программ (табл.6). Так, коэффициент поляризации (относительный разрыв между максимальным и минимальным отраслевыми значениями) для удельного индекса социальных инвестиций (IL) составил 29,8 раз, для доли инвестиций в валовых продажах (IS) – 39,8 раз, а для доли инвестиций в балансовой прибыли (IP) – 33,0 раза. В валютном эквиваленте минимальная величина удельного индекса социальных

инвестиций (IL) составила 109,7 долл. США, а максимальная – 3,3 тыс. долл. США. Последняя цифра говорит о том, что в ряде случаев издержки, которые несет отрасль по линии социальных мероприятий, действительно весьма значительны.

**Таблица 6.**

**Индексы социальных инвестиций российских предприятий разных отраслей экономики в 2018 г.**

Отрасли экономики	Величина социальных инвестиций на одного работника (IL), тыс. руб.	Доля социальных инвестиций в валовых продажах (IS), %	Доля социальных инвестиций в балансовой прибыли (IP), %
Топливный комплекс	14,5	1,14	5,43
Цветная металлургия	20,3	2,73	53,54
Черная металлургия	70,7	5,05	26,40
Электроэнергетика	35,7	4,16	144,79
Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	23,7	5,45	58,38
Машиностроение	21,5	3,54	85,77
Производство потребительских товаров и услуг	9,8	0,67	24,26
Химическая промышленность	91,5	11,89	216,30
Профессиональные услуги	12,1	1,38	50,77
Сервис	3,2	0,36	10,56
Телекоммуникации	20,3	1,57	8,34
Транспорт	96,4	1,62	36,87
Финансовый сектор	37,5	0,02	11,45

Устойчивые позиции отраслевых лидеров занимают транспортные компании, предприятия химической промышленности и черной металлургии, которые и выступают в роли основных «центров притяжения» социальных



инвестиций. Все эти отрасли относятся к разряду «тяжелых» секторов экономики. Представители же «легких» отраслевых сегментов экономики (производство потребительских товаров, сервис, профессиональные услуги) наоборот отличаются весьма скромными порциями социальных инвестиций.

#### Технологические детерминанты социальных инвестиций.

Анализ отраслевой специфики удельного индекса социальных инвестиций (ИЛ) позволяет сделать следующий важный вывод: масштабы социальных мероприятий напрямую зависят от технологической специфики отрасли, от степени ее вредности и тяжести для занятых в ней работников. Фактически все социальные инвестиции, осуществляемые российскими компаниями, детерминируются внутренними потребностями производства и мало связаны с рыночными экстерналиями. Например, если компания в силу специфики своей деятельности вынуждена широко пользоваться внешними факторами (то есть сильно зависит от системы коммуникаций, зданий и сооружений, климата и квалификации работников), то она вынуждена осуществлять массивные социальные инвестиции. В противном случае компании затрачивают минимум средств на социальные программы, и эти средства имеют в основном чисто символическое значение. Таким образом, в настоящее время в России бремя социальных расходов очень неравномерно распределено между отраслями и ложится в основном на «тяжелые» производства.

Данный тезис позволяет по-новому взглянуть на феномен социального инвестирования в России. Например, работа на транспорте требует большого напряжения и затрат сил, в связи с чем транспортные компании вынуждены предоставлять своим работникам значительные социальные бонусы. Работа на химическом производстве является не только тяжелой, но и, как правило, вредной для здоровья, что и вынуждает химические предприятия реализовывать солидные социальные программы. И, наоборот, с точки зрения компании нет никаких особых причин для инициирования роста социальных инвестиций, к примеру, банка до уровня передовых транспортных или

химических компаний. Таким образом, социальные инвестиции выступают в роли механизма компенсации того ущерба, которым чревата деятельность компании для сотрудников и населения.

Компенсационные действия компаний могут иметь две принципиально разные формы. Первая – прямая компенсация ущерба, когда дополнительные социальные затраты направлены на ликвидацию или сглаживание уже нанесенного ущерба. Пример: выделение средств на лечение и отдых работникам вредных производств. Вторая – упреждающая компенсация, когда дополнительные социальные затраты направлены на предотвращение или уменьшение возможного ущерба. Пример: выделение средств на реконструкцию вредных производств с целью сокращения уровня их вредности. Хотя рассмотренные формы компенсационной функции социальных инвестиций принципиально различаются и предполагают проведение совершенно разных стратегий развития компаний, обе они являются вынужденными в том смысле, что продиктованы складывающимися обстоятельствами и сугубо деловыми интересами, а не доброй волей предпринимателей. Учитывая же доминирование технологических факторов формирования социальных инвестиций, можно утверждать, что сами социальные инвестиции в России пока являются в большей степени вынужденными, нежели добровольными.

Указанный факт вскрывает и другую более общую особенность нынешнего этапа развития российской экономики – корпоративная социальная ответственность отечественных компаний в значительной мере является вынужденной, нежели добровольной, что в значительной степени противоречит самому духу рассматриваемого явления. Подобный парадокс означает, что социальное «самосознание» российского бизнеса формируется путем давления «снизу», нежели «сверху».

Степень напряженности социальных программ компаний разных отраслей.

Показатель удельных социальных инвестиций (IL) диагностирует место каждой отрасли в экономике. Однако этот факт отражает лишь то, что сделано компаниями и ничего не говорит о том, чего им это стоило. Иными словами каждый рубль социальных инвестиций в каждой отрасли имеет свою субъективную «цену». Такой ракурс проблемы представляется вполне естественным, так как одни компании являются высокорентабельными, а другие – балансируют на грани самоокупаемости. Для оценки степени напряженности процесса реализации социальных программ можно воспользоваться другими индексами социальных инвестиций, а именно, их отношениями в валовых продажах (IS) и балансовой прибыли (IP). Чем больше эти показатели, тем «дороже» их социальные инвестиции. Таким образом, удельный индекс социальных инвестиций (IL) является ведущим индикатором и фиксирует конечный результат, а относительные показатели социальных инвестиций к валовым продажам (IS) и балансовой прибыли (IP) выступают в качестве дополнительных индикаторов, диагностирующих финансовые проблемы, с которыми компаниям приходится сталкиваться при осуществлении своих социальных программ.

Такое понимание проблемы позволяет, в частности, сделать следующие выводы. Транспортные компании не только имеют рекордный показатель социальных инвестиций на одного работника, но и добиваются этого результата без заметных проблем в сфере внутрикорпоративных финансов. Следовательно, на транспорте имеются не только повышенные потребности в социальных инвестициях, но и возможности их обеспечения. Такой результат сильно контрастирует с картиной, наблюдаемой на предприятиях химической промышленности, которые имеют почти столь же высокий показатель удельных социальных инвестиций, как и транспортные компании, но достигают этого ценой «перенапряжения» своих финансовых активов и отвлечения их значительной части из хозяйственного оборота. На другом конце отраслевой иерархии находятся компании электроэнергетики, которые даже скромные

величины социальных инвестиций обеспечивают ценой серьезного урезания своей выручки и сокращения прибылей.

Исходя из выявленной «технологической» ориентации социальных инвестиций российских компаний, можно прогнозировать, что серьезного изменения отраслевой системы ранжирования удельного индекса социальных инвестиций (IL) в ближайшие годы, скорее всего, не произойдет. Этого можно ожидать только при кардинальной перестройке всей экономики и технологическом обновлении ее производственной базы, сопровождающейся принципиальными сдвигами в уровне отраслевой рентабельности.

Рассмотренная нами игра отраслевых индикаторов социальных инвестиций в ряде случаев имеет непосредственное практическое воплощение в сфере управленческих решений. Так, в развитых странах мира имеются нормы для осуществляемых социальных инвестиций относительно уровня прибыльности фирмы. Причем нынешняя практика такова, что при диагностировании уровня социальной активности компании ниже установленной нормы, акционеры воспринимают данный факт как негативный и начинают изымать из нее свой капитал. Разумеется, данный механизм работает с учетом имеющегося разброса отраслевой рентабельности. В России подобный механизм пока не действует. В перспективе имеет смысл говорить о накоплении информационной базы об отраслевых закономерностях социального инвестирования, на основе которой впоследствии можно будет сформировать отраслевые нормы для индексов социальных инвестиций.

#### Структура отраслевых социальных инвестиций.

Сделанный выше вывод о высокой зависимости социальных инвестиций от отраслевых технологий подтверждается структурой распределения затрат на социальные мероприятия (табл.7). Трудоемкие отрасли ориентированы в основном на «внутренние» социальные инвестиции (развитие персонала и охрана его здоровья), в то время как энерго- и материалоемкие отрасли – на «внешние» (ресурсосбережение и охрана окружающей среды). Данный факт раскрывает тезис о зависимости величины социальных инвестиций от

«технологии» компании в широком смысле: «легкие» отрасли ориентированы в основном на работу с собственными сотрудниками, в то время как «тяжелые» вынуждены нести дополнительные статьи затрат, связанные с экологией и ресурсосбережением.

Так, в сфере профессиональных услуг на долю затрат на развитие персонала и охрана его здоровья приходится 94,2% осуществляемых социальных инвестиций, на транспорте – 88,5, в сервисных услугах – 79,5, в финансовом секторе – 75,9; затраты на экологию и ресурсосбережение в компаниях этих отраслей ничтожны. В материалоемких отраслях ситуация прямо противоположная: в черной и цветной металлургии, химической промышленности и электроэнергетике затраты на экологию и ресурсосбережение составляют более трети осуществляемых ими социальных инвестиций.

Довольно неожиданным, если не парадоксальным следует признать следующий момент в формировании отраслевых социальных инвестиций: достойное внимание добросовестной деловой практике уделяют только компании машиностроения и отчасти сервиса. В остальных отраслях имеет место режим жесткой экономии на затратах по развитию данного направления корпоративной социальной ответственности (табл.7). Приходится констатировать, что феномен добросовестной деловой практики в полноценном виде характерен пока лишь для компаний замыкающих отраслей – высокотехнологичных производств (машиностроение) и видов деятельности, выходящих непосредственно на потребителя (сервис).

Еще одной интересной особенностью нынешнего этапа формирования социальных инвестиций в России является то, что на развитие местных сообществ пока ориентированы только финансовый сектор и производство потребительских услуг (табл.7). Это вызвано тем, что данные компании в наибольшей степени используют различные технологии «продвижения» своего продукта на рынок, в связи с чем им приходится часто переходить к активному маркетингу и формированию благоприятной для своей деятельности

социальной среды. Нечто похожее в политике активной поддержки местных сообществ просматривается в работе многоотраслевых комплексов. Это связано, как правило, с выходом данных хозяйственных структур за пределы своих технологических особенностей и необходимостью решения задачи построения «своего» рынка.

**Таблица 7.**

**Структура отраслевых социальных инвестиций по направлениям использования, %**

Отрасли экономики	Развитие персонала	Охрана здоровья	Ресурсосбережение	Добросовестная деловая практика	Развитие местного сообщества	Другое
Топливный комплекс	37,00	6,08	35,50	5,54	10,93	4,95
Цветная металлургия	36,44	15,53	37,79	2,24	7,00	1,00
Черная металлургия	47,37	7,01	32,07	1,38	10,50	1,67
Электроэнергетика	40,67	9,17	42,06	1,32	4,95	1,84
Лесная и лесоперерабатывающая промышленность	48,41	9,74	15,96	1,73	16,95	7,21
Машиностроение	61,78	6,83	5,55	15,57	9,06	1,21
Производство потребительских товаров и услуг	47,18	10,13	11,71	1,28	20,22	9,47
Химическая промышленность	42,98	11,23	35,17	1,20	5,54	3,88
Профессиональные услуги	49,08	45,10	0,60	5,22	0,00	0,00
Сервис	79,06	0,48	0,00	9,96	10,50	0,00
Телекоммуникации	70,00	10,86	0,46	1,98	3,14	13,57

**Продолжение таблицы 7.**

Транспорт	58,47	33,06	2,95	1,53	2,86	1,13
Финансовый сектор	75,93	0,00	0,00	6,98	17,09	0,00
Торговля	59,00	10,60	17,70	0,00	12,70	0,00
Мультиотраслевые предприятия	31,73	13,82	18,61	0,93	20,91	14,00

По многим имеющимся косвенным признакам можно утверждать, что структура социальных инвестиций в перспективе будет меняться в сторону увеличения «внешних» направлений, так как укрепление «внутренних» направлений себя уже в значительной мере исчерпало.

**Стратификация качественных признаков процесса социального инвестирования.**

Помимо количественной оценки процесса социального инвестирования необходим учет и качественной составляющей этого процесса. Дело в том, что масса выделяемых на социальные программы средств является лишь одной из характеристик социально ответственной деятельности компании. Количественные индексы, рассмотренные в предыдущем разделе, отвечают на вопрос, сколько инвестируется денег. Однако не меньшее значение имеет вопрос о том, как осуществляются социальные инвестиции. Например, «закачивание» компанией больших объемов социальных инвестиций может сопровождаться плохим статистическим учетом выделяемых средств, отсутствием централизованного контроля и управления процессом, нерациональной концентрацией денег на одном-двух направлениях деятельности, стихийностью и неравномерностью финансирования социальных мероприятий и т.д.

Подобное рассогласование между количественной и качественной сторонами процесса должно быть своевременно выявлено и устранено, для чего необходимо использовать дополнительные аналитико-статистические конструкции. В нашем случае измерителем степени гармоничности процесса

социального инвестирования служит качественный индекс социальных инвестиций.

К настоящему моменту не существует единых стандартов для оценки степени полноты и комплексности процесса осуществления затрат на социальные программы. В связи с этим для нынешнего этапа развития России целесообразно использовать следующие три группы критериев качественной оценки социальных инвестиций, базирующиеся на следующих 12 показателях:

1-ая группа – институциональное оформление социальной политики. Данная группа предполагает учет по трем позициям: наличие специального документа, в котором закреплена социальная политика компании (нормативная централизация социальной политики); наличие специального подразделения, отвечающего за реализацию социальных программ компании (организационная централизация социальной политики); наличие коллективного договора (нормативная основа социальной политики).

2-ая группа – система учета социальных мероприятий. Данная группа предполагает учет по четырем позициям: наличие ежегодных финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами (унификация и стандартизация финансовой информации); внедрение международных стандартов отчетности о социальных инвестициях (информационная основа социальной политики); осуществление оценки эффективности осуществляемых социальных инвестиций (обеспечение обратной связи между инвестором и социальными инвестициями); наличие примеров социальных программ (информирование общественности в целях передачи позитивного опыта, саморекламы и продвижения репутации и имиджа компании).

3-ая группа – комплексность осуществляемых социальных инвестиций. Данная группа предполагает учет по пяти направлениям затрат: на развитие персонала компании; на охрану здоровья и труда персонала; на природоохранную деятельность и ресурсосбережение; на поддержание добросовестной деловой практики; на развитие местного сообщества. На основе указанных направлений 3-ей группы формулируется критерий



максимального разнообразия социальной политики предприятий, так как концентрация социальных инвестиций на 1-2 направлениях ведет к диспропорциям в развитии всей социально-экономической системы.

«Сжатие» информации о наличии или отсутствии каждого из 12-ти признаков в единый интегральный показатель обеспечивается качественным индексом социальных инвестиций (ИК).

Степень полноты и комплексности процесса социального инвестирования. Проведенные расчеты позволяют диагностировать величину качественного индекса социальных инвестиций (ИК) – 72,1%. Учитывая, что максимальная величина данного индекса равна 100%, полученная цифра дает основание для следующего вывода: в настоящее время российские компании осуществляют свои социальные программы на основе комплексной стратегии, основанной на всестороннем учете основных организационных элементов инвестиционного процесса. Таким образом, количественные параметры процесса социального инвестирования в значительной мере подкрепляются соответствующими качественными характеристиками. Данный факт является принципиальным, так как показывает, что разрыв между количественными и качественными параметрами социальных инвестиций отечественного бизнеса, характерный для начального этапа их формирования, уже преодолен.

Для выяснения того, что же остается основным «камнем преткновения» в рассматриваемой области, был рассчитан групповой качественный индекс социальных инвестиций (ИК(j)) (табл.8).

**Таблица 8.**

**Качественный индекс социальных инвестиций в 2018 г., %**

Разновидности качественного индекса социальных инвестиций	2018
Индекс институциональной базы (1-ая группа)	87,15
Индекс учетно-аналитической базы (2-ая группа)	51,56
Индекс комплексности процесса (3-я группа)	79,59
Интегральный качественный индекс социальных инвестиций	72,14

Анализ показывает, что наиболее благополучной была группа институциональных признаков. На втором месте оказалась группа признаков, характеризующих комплексность процесса, на третьем – группа учетно-аналитических признаков. Такой результат представляется закономерным. Действительно, институциональные признаки учитывают в основном факт публичного декларирования принципов и целей социальной политики компаний и не удивительно, что их провозглашение является первым шагом в деле построения полноценной системы реализации социальных инвестиций. Значительно сложнее обеспечить комплексность провозглашенной социальной политики, что и определяет второе место группы признаков, характеризующих соответствующий момент работы компаний. И, наконец, последним и наиболее сложным этапом процесса социального инвестирования является учет и контроль осуществляемых мероприятий, чем и определяется последнее место группы учетно-статистических признаков.

Проведенное взаимное сопоставление качественных индексов социальных инвестиций (ИК(j)) позволяет на полном основании утверждать, что в настоящее время имеется определенное рассогласование между декларативной и организационной сторонами процесса социального инвестирования российских компаний. При относительной институциональной готовности бизнеса к проведению социальных программ их практическая реализация пока имеет относительно низкую эффективность. Соответственно в дальнейшем необходимо концентрировать усилия на обеспечении процесса сближения желаемого и действительного.

Более подробное рассмотрение каждого качественного признака позволяет выявить конкретные «узкие места» в работе компаний по реализации социальных мероприятий. Главным из них следует признать отсутствие у многих компаний собственной базы данных о позитивном опыте (примерах), накопленном в процессе осуществления социальных инвестиций (табл.9). Однако «провисание» данного качественного признака позволяет вскрыть не только факт слабого информационного обеспечения процесса реализации

социальных мероприятий, но и отсутствие у большинства компаний зримых успехов в данной области, отсутствие таких успехов, которые они могли бы включить в собственный актив.

#### Ожидаемая реструктуризация социальных инвестиций.

Нарисованная в предыдущих разделах картина в сфере социальных инвестиций формируется под воздействием огромного числа факторов, включая даже моду в виде действующих социальных императивов в сфере благотворительности, экологии и пр. Как же видят компании свои дальнейшие действия в социальной сфере? Что они планируют на следующий год в части социальных инвестиций?

**Таблица 9.**

#### **Качественный индекс социальных инвестиций по отдельным признакам, %**

Качественный индекс признака	Значение индекса
Документальная форма закрепления социальной политики	94,79
Наличие подразделений, отвечающих за реализацию социальных программ	87,50
Наличие коллективного договора	79,17
Наличие примеров социальных программ	19,79
Наличие финансовых отчетов по международным стандартам	50,00
Осуществление оценки эффективности социальных программ	80,21
Внедрение международных стандартов отчетности о социальных инвестициях	56,25
Наличие затрат на развитие персонала	91,67
Наличие затрат на охрану здоровья	85,42
Наличие затрат на ресурсосбережение	66,67
Наличие затрат на добросовестную деловую практику	71,88
Наличие затрат на развитие местных сообществ	82,29

На основе сказанного, можно предположить, что в ближайшие годы величина качественного индекса социальных инвестиций (ИК) будет возрастать,

и это будет происходить в основном за счет группы учетно-статистических признаков.

Проведенное Ассоциацией менеджеров России анкетирование предполагало получение от российских компаний их собственных прогнозов на следующий год в отношении объема и структуры социальных инвестиций. Обработка полученных статистических данных за 2017-2018 гг. позволила рассчитать ожидаемый прирост величины социальных инвестиций российского бизнеса – 10,0%.

Данная цифра имеет важное диагностическое значение, так как выступает в качестве своего рода социального фьючерса и аккумулирует в себе представления компаний как о макроэкономических перспективах страны, так и о своих собственных рыночных успехах, включая социальную составляющую их бизнеса. Отсюда вытекает, что высокий ожидаемый индекс роста социальных инвестиций свидетельствует об оптимизме российских компаний в отношении их будущего, так как в противном случае, при ухудшении их экономических показателей, соответствующим образом сокращаются и расходы на социальные программы.

Не менее важным вопросом является возможное изменение качественного состава социальных инвестиций. Проведенные расчеты в отношении сложившейся структуры социальных инвестиций по направлениям и возможных сдвигов в ней позволяет сделать несколько интересных выводов.

**Таблица 10.**

**Структура социальных инвестиций российского бизнеса в 2018-2019 гг., %.**

Направления социальных программ	2018	2019
Развитие персонала	44,8	43,5
Охрана здоровья и труда персонала	9,4	7,2
Природоохранная деятельность и ресурсосбережение	28,2	29,1
Добросовестная деловая практика	5,0	4,7
Развитие местного сообщества	9,5	11,4
Другое	3,1	4,1

Во-первых, затраты на поддержание добросовестной деловой практики, которая в глазах общественности выступает своеобразным символом социальной ответственности бизнеса [5], в иерархии интересов самих бизнесменов занимает последнее место. Более того, данный парадокс со временем имеет тенденцию к усугублению (табл.10). Таким образом, можно говорить о наличии существенных различий в ценностных установках бизнеса и общества. Во-вторых, в настоящее время «внутренние» интересы компаний доминируют над «внешними» с незначительной тенденцией усиления «внешних» факторов. К числу «внутренних» направлений социальных программ компании относятся затраты на развитие персонала, охрану его здоровья и труда, к числу «внешних» – природоохранная деятельность (направлена на природное окружение компании), добросовестная деловая практика (взаимодействие с представителями внешнего мира) и развитие местного сообщества (социальное окружение компании). В 2018 г. соотношение «внутренних» и «внешних» факторов в процентном выражении совокупных социальных инвестиций составляло 54,2/42,7. В 2019 прогнозируется следующее изменение пропорций в пользу «внешних» факторов: 50,7/45,2. В-третьих, намечается явный сдвиг инвестиционной «моды» в пользу затрат на развитие местного сообщества (табл.10). Это означает, что интересы бизнеса все больше переносятся с «собственного» социума в лице персонала компании на внешнее социальное окружение. Фактически уже сейчас можно диагностировать центробежные силы в трансформации социальных интересов российского бизнеса, когда компании стараются выйти за пределы своих производственных рамок. Не исключено, что данная тенденция может перерасти в долгосрочную линию развития феномена социальных инвестиций в России.

Факторы, влияющие на социальную активность компаний.

Самостоятельного рассмотрения заслуживают опасения и надежды российских компаний на ближайшую перспективу. В связи с этим одним из аспектов проведенного анкетирования являлось выяснение того, какие факторы

будут способствовать или наоборот затруднять эффективную реализацию социальных программ компаний в ближайшие 1-2 года.

**Таблица 11.**

**Структура распределения компаний при оценке влияния факторов формирования социальных инвестиций, %**

Факторы формирования социальных инвестиций	Способствует	Затрудняет	Никак не влияет
Законодательная среда	40,51	55,70	3,80
Выполнение государством своих социальных функций и обязательств	57,50	25,00	17,50
Общественное мнение о социальной роли бизнеса	70,51	6,41	23,08
Наличие методик и квалифицированных кадров для реализации корпоративных социальных программ	86,25	1,25	12,50
Развитость некоммерческих и неправительственных организаций	44,16	7,79	48,05

Рассмотрение полученных количественных оценок табл.11 позволяет уяснить основную опасность для социальных бизнес-программ – неоднозначность законодательной деятельности государства.

Как правило, ряд нормативно-правовых новшеств облегчает проведение эффективных социальных мероприятий, в то время как другие новшества – осложняют.

В настоящее время предприниматели сильно расходятся во мнении, чего следует ожидать от государства в дальнейшем.

Однако в целом перевес на стороне тех, кто сомневается в позитивном воздействии нормативно-правовой инициативы властей (отрицательное сальдо между «оптимистами» и «пессимистами» в соответствующей графе табл.11 составляет 15% всех опрошенных).

Выявленный факт низкого доверия бизнеса к государству должен быть адресован, прежде всего, органам законодательной и исполнительной власти, которые ответственны за принимаемые нормативно-правовые инновации.

Необходим более взвешенный подход со стороны властей при разработке новых нормативно-правовых документов, так как в противном случае будет страдать не только отечественный бизнес, но и разнообразные социальные группы населения.

Между тем доверие к государству со стороны компаний все-таки растет, что выражается в том, что больше половины всех респондентов в ближайшие годы ждет от него более ответственного выполнения своих социальных обязательств (положительное сальдо между «оптимистами» и «пессимистами» составляет 32,5% всех опрошенных).

Большие надежды российские компании возлагают на положительные изменения общественного мнения в отношении социальной роли бизнеса.

В данном случае положительное сальдо между «оптимистами» и «пессимистами» составляет 64,1% всех опрошенных, что позволяет по-новому взглянуть на процессы в сфере информирования населения и на происходящие сдвиги в традиционном мнении, согласно которому социальные программы отечественного бизнеса носят чисто рекламный характер.

Однако наибольшие надежды в отношении развития процесса социального инвестирования компании возлагают на самих себя. Это проявляется в ускоренной разработке методического обеспечения и квалифицированных кадров для реализации корпоративных социальных программ. Именно этот факт лежит в основе безальтернативного доминирования «оптимистов» над «пессимистами» по данному фактору реализации социальных мероприятий (разрыв составляет 85,0% опрошенных).

От постепенного совершенствования системы неправительственных и некоммерческих организаций российские компании хотя и ждут определенных положительных результатов, но почти половина всех респондентов полагает, что этот фактор в значительной мере нейтрален к проводимым отечественным бизнесом социальным программам (табл.11). По-видимому, подобное совершенствование институциональной среды не сможет оказать по-

настоящему заметного влияния на объемы и структуру социальных программ  
российского бизнеса.



### 1.3. Методика оценки эффективности системы социально трудовых отношений

Методика оценки индекса информационной открытости социальной политики. При анкетировании компаний учитываются как качественные, так и количественные показатели. Основными количественными показателями являются объем продаж, прибыли и социальных инвестиций компаний. При этом для каждого показателя возможны три варианта ответа: точное количественное значение, интервальное значение и отсутствие каких-либо сведений. В соответствии с принятой методологией используется следующая система баллов  $Z_{ik}$  для каждой  $i$ -ой компании: при точном количественном значении  $k$ -ого показателя ему присваивается балл  $Z_{ik}=1$ ; если  $k$ -ый показатель имеет интервальную оценку, то  $Z_{ik}=0,7$ ; если  $k$ -ый показатель вообще не определен, то  $Z_{ik}=0$ . Данная система баллов предусматривает такую систему оценки, при которой указание интервальных значений трех показателей является более предпочтительным, чем указание точных значений для двух показателей и отсутствие каких-либо данных о третьем показателе.

На основе указанной системы баллов строятся общий и частный показатели информационной открытости социальной политики:

- индекс информационной открытости  $i$ -ой компании  $IT(i)$  показывает готовность компании сообщать количественные параметры своих социальных программ (единица измерения – баллы) и рассчитывается следующим образом:

$$IT\left(i\sum_{k=1}^3 Z_{ik}\right) \quad (1)$$

где  $Z_{ik}$  – балльный коэффициент  $k$ -ого показателя  $i$ -ой компании.

Частный индекс информационной открытости  $IT(i)$  пронормирован и может принимать значения от 0 до 3.

На основе индекса информационной открытости  $i$ -ой компании  $IT(i)$  все компании-респонденты распределяются на 3 группы в соответствии со следующим алгоритмом:

1 группа состоит из образцовых предприятий, для которых все показатели точно определены:  $IT(i)=3$ ;

2 группа состоит из предприятий, дающих лишь ориентировочную оценку своих финансовых показателей:  $2,1 \leq IT(i) \leq 3$ ;

3 группа состоит из предприятий, в значительной мере утаивающих точные значения некоторых финансовых показателей:  $IT(i) < 2,1$ .

- общий индекс информационной открытости  $IT$  показывает готовность отечественных компаний сообщать количественные параметры своих социальных программ (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IT = \left( \frac{1}{3n} \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^3 Z_{ik} \right) \times 100\% \quad (2)$$

Общий индекс информационной открытости  $IT$  пронормирован и может принимать значения от 0 до 100%.

Для анализа степени прогрессивности распределения компаний по трем группам используется индекс оптимальности структуры компаний  $ID$ , который вычисляется по следующей формуле:

$$ID = \sum_{f=1}^3 D_f r_f, \quad (3)$$

где  $D_f$  – доля  $f$ -ой группы компаний в общем числе компаний-респондентов (в процентах);  $r_f$  – балл, присваиваемый  $f$ -ой группы компаний. В прикладных расчетах используется следующая система баллов: компании 1-ой группы – 1,00, 2-ой группы – 0,67, 3-ей группы – 0,33.

Индекс оптимальности структуры компаний  $ID$  пронормирован и может принимать значения от 33 до 100%.

Методика оценки количественного индекса социальных инвестиций. Специфика информационного обеспечения в России процесса мониторинга корпоративной социальной ответственности предполагает частичную

корректировку существующей стандартной методики, получившей международное распространение.

В представленном исследовании используются 4 разновидности количественного индекса социальных инвестиций – два абсолютных и два относительных индекса:

- абсолютное значение социальных инвестиций  $IA$ , представляющее сумму всех затрат обследованных российских компаний на социальные цели (единица измерения – рубли);

- индекс удельных социальных инвестиций  $IL$ , представляющий собой величину социальных инвестиций обследованных российских компаний, приходящуюся на 1 работника (единица измерения – рубли). Формула данного индекса имеет вид:

$$IL = \frac{\sum_{i=1}^n Ci}{\sum_{i=1}^n Li}, \quad (4)$$

где  $C_i$  – объем социальных инвестиций  $i$ -ой компании (включая добровольные и обязательные затраты на социальные программы);  $L_i$  – среднесписочная численность работников  $i$ -ой компании;  $n$  – число компаний, участвующих в обследовании.

При необходимости проведения межвременных сравнений индексы  $IA$  и  $IL$  могут дефлироваться путем домножения на соответствующие коэффициенты роста цен; в случае межстрановых сравнений указанные индексы могут переоцениваться в других видах валют путем домножения либо на валютный курс, либо на паритет покупательной способности;

- отношение (доля) социальных инвестиций обследованных российских компаний к суммарному объему их продаж  $IS$  (единица измерения – проценты). Формула данного индекса имеет вид:

$$IS = \left( \frac{\sum_{i=1}^n Ci}{\sum_{i=1}^n Si} \right) \times 100\%, \quad (5)$$

где  $C_i$  – объем социальных инвестиций  $i$ -ой компании;  $S_i$  – валовой объем продаж  $i$ -ой компании;

- отношение (доля) социальных инвестиций обследованных российских компаний к суммарному объему их прибылей (до налогообложения)  $IP$  (единица измерения – проценты). Данный индекс определяется по формуле, аналогичной (5).

Все четыре разновидности количественного индекса социальных инвестиций не являются нормируемыми и могут принимать любые положительные значения. Чем больше величина индекса, тем выше социальная активность компании.

Специфика российской методики оценки всех разновидностей индекса социальных инвестиций заключается в том, что финансовые показатели деятельности российских компаний (объемы социальных инвестиций, прибыли и продаж) в большинстве случаев не могут получить в процессе социологического анкетирования точной количественной оценки. В связи с этим российская методика индекса социальных инвестиций опирается на интервальные значения финансовых показателей, когда компании-респонденты указывают лишь нижний и верхний интервалы соответствующих показателей. В связи с этим для перехода от интервальных значений финансовых индикаторов к точечным в методике используется дополнительная процедура усреднения, в соответствии с которой искомое значение лежит посередине идентифицированного интервала. Для показателя объема продаж соответствующая формула имеет вид:

$$Si = \frac{(Si \min + Si \max)}{2} \quad (6)$$

где  $S_i^{\min}$  и  $S_i^{\max}$  – верхний и нижний интервалы объема продаж  $i$ -ой компании. В идеале фактические показатели компаний не должны выходить за пределы  $S_i^{\min}$  и  $S_i^{\max}$ .

Применение формулы (6) приводит к определенным погрешностям при вычислении индекса социальных инвестиций, однако на современном этапе более точные измерения данного явления в России невозможны. В дальнейшем рост информационной открытости российских компаний позволит отказаться от процедуры (6) и российская методика оценки индекса социальных инвестиций будет в большей степени отвечать международным информационно-методическим стандартам.

Методика оценки качественного индекса социальных инвестиций. В отличие от количественного индекса социальных инвестиций, который дает картину масштаба явления, качественный индекс социальных инвестиций призван оценить степень комплексности и полноты такого явления, как корпоративная социальная ответственность. Идея данного индекса состоит в учете факта наличия (или отсутствия) позитивных параметров у компании-респондента. В связи с этим различают частные и общий качественные индексы социальных инвестиций:

- качественный индекс социальных инвестиций для  $i$ -ой компании  $IK(i)$  показывает уровень комплексности социальной деятельности компании (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK_i = \left( \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) \times 100\%, \quad (7)$$

где  $X_{ij}$  – булева переменная, принимающая значение 1, если  $j$ -ый признак присутствует у  $i$ -ой компании, и 0, если этот признак отсутствует;  $m$  – число признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний. В идеале набор признаков должен быть составлен таким образом, чтобы каждый из них был «сквозным», то есть важным для каждой компании.

- качественный индекс социальных инвестиций для  $j$ -ого признака  $IK(j)$  степень присутствия данного качественного признака в статистической

выборке компаний-респондентов (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK_j = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ij} \right) \times 100\%, \quad (8)$$

где  $n$  – число компаний, участвующих в обследовании.

- общий качественный индекс социальных инвестиций ИК показывает уровень комплексности социальной деятельности обследуемой совокупности компаний (единица измерения – проценты) и рассчитывается следующим образом:

$$IK = \left( \frac{1}{nm} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) \times 100\%, \quad (9)$$

Все три разновидности качественного индекса социальных инвестиций пронормированы и могут принимать значения от 0 до 100%. Чем больше значение индекса, тем более комплексно осуществляется социальная политика компаний. Сравнение индексов ИК( $i$ ) для разных компаний позволяет определить лидеров и аутсайдеров по показателю комплексности организации процесса социального инвестирования. Сравнение индексов для разных признаков позволяет выявить соответствующие «узкие места», то есть те признаки, которые представляют для компаний наибольшую проблему.

## **Глава 2. Оценка и развитие системы социально трудовых отношений исследуемого предприятия ООО «Юграцемент»**

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

Первоначальное проектирование Ханты-Мансийского цементного завода было выполнено институтом Гипроцемент в августе 1946г. и имело две технологические линии. 15 октября 1954г и 18 мая 1956г были составлены проекты расширения завода на третью и четвертую технологические линии. Мощность завода после расширения должна была составлять по обжигу клинкера 806 тыс. тонн в год и по производству цемента 900 тыс. тонн в год. 15 февраля 1961г. был разработан проект расширения завода на пятую и шестую технологические линии с печами С 4,5х170 м. с проектной мощностью 806 тыс. тонн в год.

Филиал ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») состоит из двух производств, в состав которых входят основные и вспомогательные цеха. К основным цехам относятся: горный цех, дробильно-сырьевые цеха - 1;2, обжиг-1;2, помол - 1;2, отгрузка. К вспомогательным цехам относятся: энергоцех, связь и аспирация, котельная РУ и РСУ, железнодорожный цех.

В настоящее время филиал ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») - это мощное современное предприятие, оснащенное вращающимися печами:

№1;2;3;4 размерами С4,0/3,6/4,0 х150 м;

№5 размером С5,0/4,5 х 170 м.

№6 размерами С5,0/4,5/5,0 х170 м;

На заводе установлено и эксплуатируется 9 цементных мельниц размером С2,6 х13 м - 3 штуки, С3 х14 м - 6 штук. В перспективе рассматривается реконструкция предприятия с частичной заменой физически и морально устаревшего оборудования. Предусматривается замена всех редукторов, а так же ремонт и замена электрофильтров на вращающихся печах №2, №3 и №4. Производится монтаж элеватора на цементной мельнице №103, кроме того, на всех цементных мельницах производится замена электрофильтров на более

производительные рукавные фильтры. Принято решение о замене тарельчатых питателей цементных мельниц ленточными весовыми дозаторами. Рассматривается вопрос о строительстве нового завода по сухому способу производства.

В 2018 году выработка шлама на обжиг клинкера составила 1640000 т, на 2018 год планируется выработка 1000000 т шлама.

С 9 ноября 2003 года филиал ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») вошла в группу предприятий фирмы Lafarge. Фирма Lafarge владеет 165 подобными заводами по миру, два из которых находятся в России и один на Украине. Компания Lafarge занимает лидирующее место в мире в производстве строительных материалов.

В качестве сырьевых материалов на филиале ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») используются глина и известняк. Доставка известняка и глины на предприятие осуществляется по железнодорожным путям в специальных вагонах - думпкарах. Погрузка в вагоны производится экскаватором ЭКГ 5А.

В качестве корректирующих добавок на филиале ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») применяют колошниковую пыль - тонкодисперсный продукт из железосодержащих соединений, отход производства чугуна в доменных печах. А также огарки, которые образуются при сернокислотном производстве. Данные компоненты используют в приготовлении сырьевой смеси из-за недостаточного содержания оксидов железа в применяемой глине. Активными минеральными добавками, обладающими гидравлическими свойствами и участвующими в процессах гидратации цемента, являются гранулированные шлаки - продукты мокрой грануляции расплава, выходящего из энергетических топков с жидким шлакоудалением. Поставка гранулированного шлака производится железнодорожным транспортом в полувагонах.

Еще одним обязательным компонентом, входящим в состав цемента является гипсовый камень, введение которого обеспечивает регулирование сроков схватывания. Энергетическим топливом для осуществления производства является природный газ Северного -Тюменского месторождения



транспортируемый по газопроводу. Энергоснабжение завода осуществляется от подстанции Снежная 110/6 кВ. центральных электросетей ОАО «Тюменьэнерго».

Источником водоснабжения служат запасы воды, добываемые из артезианских скважин.

Теплоэнергия вырабатывается в котельной филиала ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») тремя котлами БГ-35/39 производительностью 35 тонн в час. Теплоэнергия используется на санитарно-бытовые нужды и отопление цехов завода и жилищно-коммунального комплекса.

В технологическом процессе используется сжатый воздух, который вырабатывается компрессором 4VRZ-200/430 производительностью 167 м<sup>3</sup> в минуту. На заводе имеется 8 компрессоров, которые обеспечивают транспортировку цемента в силоса, перемешивание шлама в шламбасейнах, возврат уловленной пыли.

На сегодняшний день предприятие филиала ОАО «Lafarge Цемент» («Юграцемент») располагает широким ассортиментом выпускаемой продукции. Номенклатура выпускаемой продукции:

- портландцемент бездобавочный марки 500 (ПЦ 500-Д0, ГОСТ 10178-85).

Отличительной особенностью этой марки портландцемента является быстрое наращивание прочности, полная воздухоустойчивость и водостойкость. Область применения: для бетона, железобетонных сборных и монолитных конструкций, для бетонов со специальными свойствами, для всех видов строительных работ;

- портландцемент с минеральными добавками (ПЦ-400-Д20). Применение: для бетонно-дорожных и аэродромных покрытий, железобетонных напорных и безнапорных труб, железобетонных шпал, мостовых конструкций.

- шлакопортландцемент марки 400 (ШПЦ-400). ГОСТ 10178-85, код ОКП 573512;

- портландцемент для производства асбестоцементных изделий (ПЩФ), с повышенной фильтруемостью;

- клинкер товарный ТУ 5739-002-00284339-94, код по ОКП 5739-19.

На сегодняшний день предприятие зарекомендовало себя в качестве надежного и выгодного партнера на рынке сбыта продукции.

Предприятие обладает обширным кругом реализации продукции и поставляет цемент в Новосибирскую, Свердловскую, Оренбургскую области, а так же отправляет цемент в Башкортостан и Казахстан. Кроме того, цемент марки ПЩ-500 пользуется огромным спросом в Москве, где он прошел аттестацию и получил знак качества.

Технически-производственный отдел является структурным подразделением завода и в своей деятельности подчиняется непосредственно техническому директору и руководствуется приказами и распоряжениями генерального директора завода, техническими условиями, ГОСТами и инструкциями.

Основными задачами технически-производственного отдела является:

- контроль соблюдения технической дисциплины производства цемента;
- разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию технологии; руководство, организация и контроль над внедрением плана оргтехмероприятий по заводу;

- разработка форм и режимов работы оборудования; подготовка технологической документации, разработка прогрессивных норм затрат сырья и материалов на единицу продукции;

- проведение совместно с лабораторией завода научно-исследовательской и экспериментальной работы; участие в испытаниях технологического оборудования с наладкой режимов работы; организация технической информации;

- обеспечение правильной организации и повышение эффективности производственных процессов.

В соответствии с возложенными задачами технически-производственный отдел выполняет следующие функции:

- на основе проведенных анализов намечает план оргтехмероприятий, направленных на улучшение работы отдельных участков и завода в целом;

- разрабатывает и доводит до исполнителей перспективные и текущие планы технического развития предприятия, планы по подготовке завода к работе в зимних условиях и отчета;

- участие в составлении техпромфинплана и годового отчета; осуществляет руководство техническим обучением рабочих и ИТР; организует прохождение производственной практики студентов ВУЗов и техникумов на заводе;

- ведет переписку с научно-исследовательскими институтами; осуществляет ежедневный осмотр технологического оборудования; обеспечивает постоянный контроль за ремонтом вращающихся печей (футеровка), догрузкой и перегрузкой цементных и сырьевых мельниц.

## 2.2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Основные технико – экономические показатели предприятия ООО «Юграцемент».

Основные технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 1.

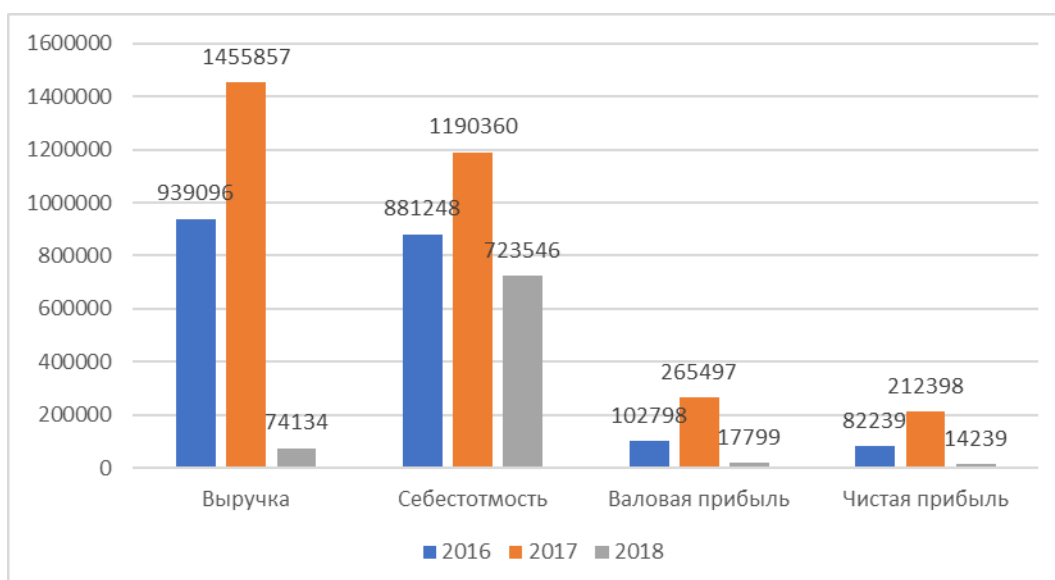
**Таблица 1.**

### **Динамика основных финансово-экономических показателей работы ООО «Юграцемент»**

ПОКАЗАТЕЛИ	Годы			Абсолют.отклонение, +-		Относительное отклонение, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка	939096	1455857	741345	516761	-714512	155,03	50,92
Себестоимость	881248	1190360	723546	+309112	-466814	135,08	60,78
Производительность труда	1081,1	1723,3	934,8	+642,2	-788,5	159,4	54,24
Валовая прибыль	102798	265497	17799	+162699	-247698	258,3	6,7
Налог на прибыль (20%)	20559	53099	3560	+32540	-49539	258,28	6,7
Чистая прибыль	82239	212398	14239	+130159	-198159	258,27	6,7
Рентабельность (по чистой прибыли)	8,76	14,59	1,92	+5,83	-12,67	166,55	13,16

Данные таблицы свидетельствуют о том, что в 2017 г. по отношению к 2016г. показатели работы предприятия имеют положительный рост: объем выручки составил 1455857,0 тыс. руб. или 155,0%; объем товарной продукции 1585428,0 тыс. руб. или 165.5%; себестоимость товарной продукции 1190360,0 тыс. руб. или 165,5%; производительность труда выросла на 159,4% и оставила 1723,3 тн./чел.; валовая прибыль составила 265497, тыс. руб. или 258,3%.; рентабельность продукции составила 14,59%. Указанные показатели имеют высокое значение, предприятие практически сработала на проектной мощности.

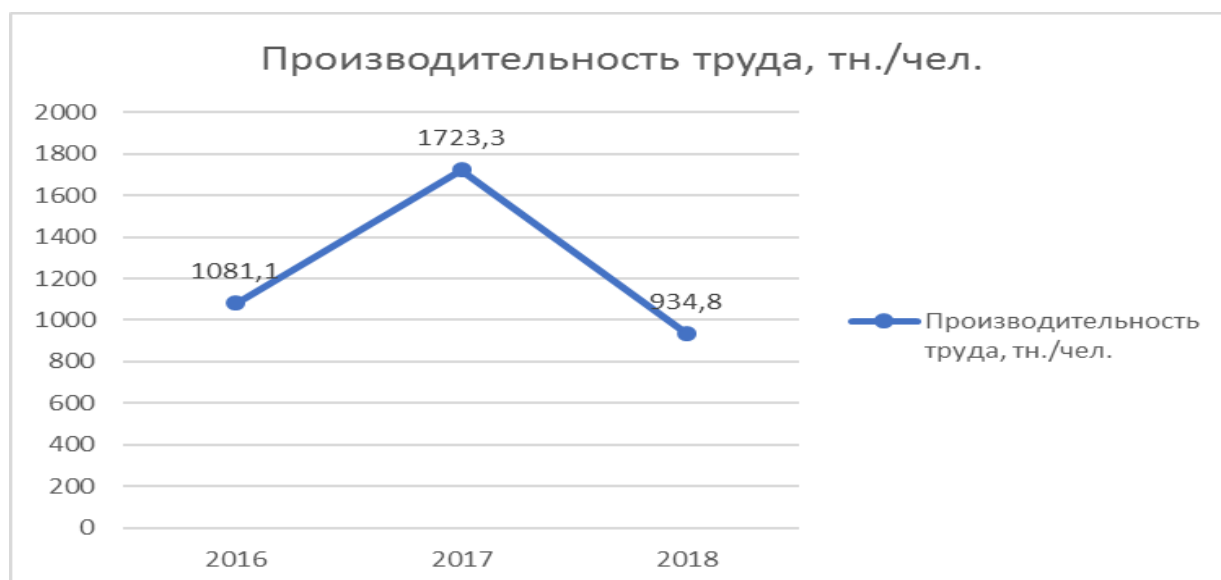
Указанные показатели являются наиболее высокими с 1986г., когда предприятие «Юграцемент» дало впервые за 19 лет работы (1967-1986гг.) максимальный выпуск товарной продукции соответствующий производственной мощности предприятия. 2018г. характеризуется резким спадом производства товарной продукции – 841345,0 тыс. руб. (53,1%) к 2017г.; спадом реализованной продукции – 741345,0 тыс. руб. (50,9%) к 2017г.; соответственно снижением производительности труда – 934,0 тн./чел. (2017г. – 1723,3 тн./чел.); снижением валовой прибыли – 17799,0 тыс. руб. (2017г – 265497 тыс. руб.); снижением рентабельности реализованной продукции до 1,92%, что соответствует 2018г. Снижение перечисленных показателей производственной деятельности ООО «Юграцемент» вызвано во первых, отменой с 01.01.2018г. пошлины на ввоз цемента из-за границы. На территории России стал поступать дешевый цемент из Китая и Турции, себестоимость российского цемента колебалась от 1300-1780 руб. /тн., а себестоимость ввозимого цемента вместе с расходами на транспортировку составляла порядка 900-1100 руб./тн. Во-вторых, снижение производственных показателей вызвано тем, что на предприятии была остановлена две линии по производству цемента по причине их износа. Все выше перечисленные причины оказали значительное влияние на производство и реализацию продукции отрасли, к относится ООО «Юграцемент». Динамика объема реализованной продукции и объема товарной продукции по ООО «Юграцемент» за 2016-2018 гг. приведена на рисунке 2.1.



**Рисунок.2.1. Динамика экономических показателей за 2016-2018 годы**

С уменьшением объемов производства товарной продукции снизилась производительность труда в 2018 году на 45,8 % по отношению к 2017 году и составила 54.2%. В 2016-2017гг. указанный показатель имел положительный рост – соответственно 1081,1 тн./чел. и 1723,3 тн./чел.

Динамика производительности труда по ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. представлена на рисунке 2.



**Рисунок. 2.2. Динамика производительности труда по ООО «Юграцемент» за 2016-2018 гг.**

Объём выпускаемой продукции находится в прямой зависимости от уровня производительности труда и численности работающих. Проследим эту зависимость на двух последних годах, приняв 2017 год за базисный и 2018 год за отчётный.

1. Определим общий прирост выпуска товарной продукции:

$$\Delta Q = Q_{\text{отч}} - Q_{\text{баз}}, \quad (1)$$

$$\Delta Q = 841342 - 1585428 = -744086 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определим влияние изменения численности работников на прирост выпуска товарной продукции:

$$\Delta Q_{\text{ч}} = (Ч_{\text{отч}} - Ч_{\text{баз}}) \times ПТ_{\text{г.баз}}, \quad (2)$$

$$\Delta Q_{\text{ч}} = (900 - 920) \times 1723,3 = -34466,0 \text{ тыс. руб.}$$

где  $Ч_{\text{отч}}$ ,  $Ч_{\text{баз}}$  – среднесписочная численность работников в отчётном и базисном периодах, чел.;

$ПТ_{\text{г.баз}}$  – годовая производительность одного работника в базисном периоде, руб./чел.

3. Определим влияние изменения производительности труда одного работника на прирост выпуска товарной продукции:

$$\Delta Q_{\text{пт}} = (ПТ_{\text{г.отч}} - ПТ_{\text{г.баз}}) \times Ч_{\text{отч}}, \quad (3)$$

$$\Delta Q_{\text{пт}} = (934,8 - 1723,3) \times 900 = -709650,0 \text{ тыс. руб.}$$

где  $Ч_{\text{отч}}$  – среднесписочная численность работников в отчётном периоде, чел.;

$ПТ_{\text{г.отч}}$ ,  $ПТ_{\text{г.баз}}$  – годовая производительность одного работника в отчётном и базисном периодах, руб./чел.

$$\Delta Q = \Delta Q_{\text{ч}} + \Delta Q_{\text{пт}},$$

$$\Delta Q = (-) 34466,0 + (-) 709650,0 = -744116 \text{ тыс. руб.}$$

Уменьшение численности работников привело к уменьшению объёма товарной продукции на 34466,0 тыс. руб., и снижение роста

производительности труда дало уменьшение объёма продукции на 709650,0 тыс.руб.

Темпы роста численности работников имеют отрицательное значение и составили 97,8%, но выше темпов роста объема выпуска продукции, это означает отрицательное влияние обоих факторов на прирост (отрицательный) объема выпуска продукции.

Объем производства и объем реализации продукции являются взаимозависимыми показателями. В условиях ограниченных производственных возможностей и неограниченного спроса приоритет отдается объему производства продукции, который определяет объем продаж. Но по мере насыщения рынка и усиления конкуренции не производство определяет объем продаж, а, наоборот, возможный объем продаж является основой разработки производственной программы. Предприятие должно производить только те товары и в таком объеме, который оно может реализовать.

Объективной причиной увеличения объема и реализации продукции В 2016-2017гг. являлось то, что ООО «Юграцемент» реализацию продукции производил по предоплате, дебиторская задолженность за реализованную продукцию отсутствовала.

Объективной причиной снижения объема и реализации продукции в 2018г. являлось то, что ООО «Юграцемент» , как и большинство российский предприятий цементной промышленности большую часть года стоял, т.е. дешевый импортный цемент заполнил российский рынок.

Субъективной причиной увеличения объема производства и реализации продукции в 2016-2017гг. являлась близость республик Башкортостан и Татарстан, высокая платежеспособность указанных регионов. Накопление остатков годовой продукции происходит из-за несвоевременной подачи подвижного состава МПС России, т.к. отгрузка готовой продукции осуществляется в основном железнодорожным транспортом.

От рынков сбыта зависит объем продаж, средний уровень цен, выручка от реализации продукции, сумма полученной прибыли и т.д.



Технико – экономический уровень использования оборудования

Технико – экономический уровень использования оборудования характеризуется: возрастным составом имеющегося оборудования, коэффициентом интенсивного и экстенсивного использования оборудования, интегральным коэффициентом использования оборудования, коэффициентом использования среднегодовой производственной мощности.

Одним из важнейших факторов увеличения объема производства продукции на предприятии является его обеспеченность основными средствами в необходимом количестве и ассортименте и эффективное их использование.

Источниками информации для анализа служат: бизнес-план предприятия, план технического развития, Баланс предприятия, Приложение к балансу предприятия, (разд. Основные средства), форма БМ «Баланс производственной мощности», данные о переоценке основных средств, инвентарные карточки учета основных средств, техническая документация.

Анализ доли внеоборотных активов в активах ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. представлен в таблице 2.

**Таблица 2.**

**Анализ удельного веса внеоборотных и оборотных средств в активах предприятия**

Активы предприятия	на 01.01.2016		на 01.01.2017		на 01.01.2018	
	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес, %
Всего активов предприятия	178934	100	247856	100	227856	100
В том числе:						
- внеоборотных активов	151863	84,9	211865	85,5	187865	83,4
- оборотных активов	27071	15,1	35991	14,5	39991	16,6

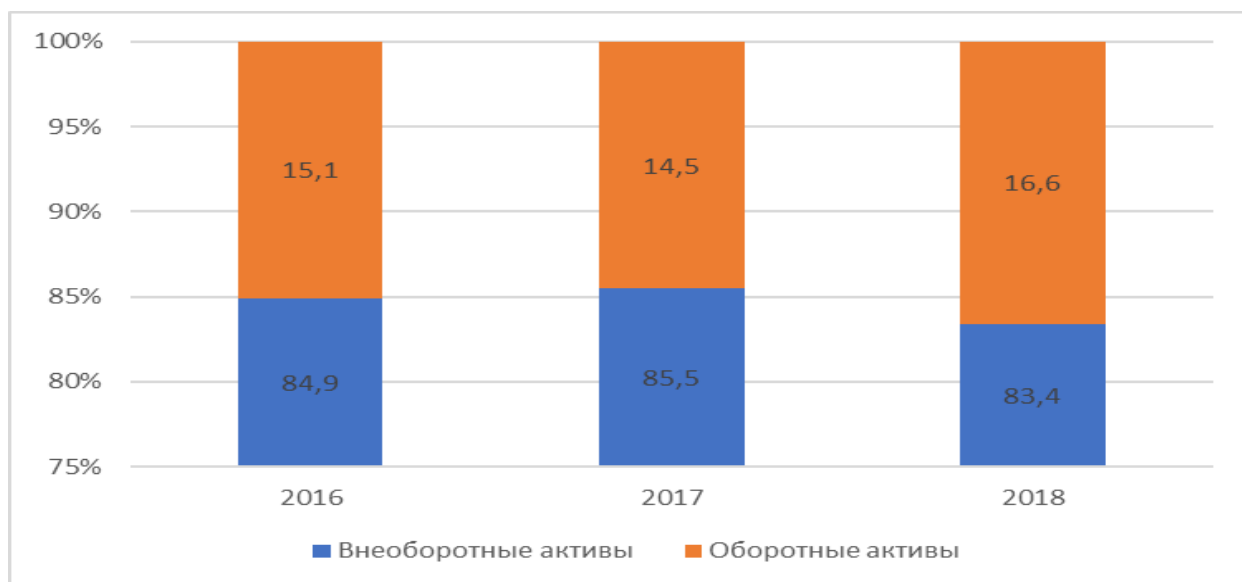
Анализируя полученные данные видим, что доля внеоборотных активов в активах предприятия достаточно велика. Удельный вес в 2017г. внеоборотных

активов вырос на 0,7% по отношению к 2016г., в 2018г. удельный вес внеоборотных активов снизился на 2,1 % по отношению к 2017 году.

Динамика активов и доли внеоборотных активов в активах ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. представлена на рисунке 2.

Доля оборотных активов в 2017г снизилась на 0,6%, а в 2018г возросла на 2,1%.

Анализируя полученные данные доля внеоборотных активов в активах предприятия находится практически на одном уровне и составляет около 85,0%, в 2018г. показатель снизился на 1,2% по отношению к 2017г., снижение обусловлено снижением производства товарной продукции и реализации готовой продукции.



**Рисунок. 2.3. Динамика доли оборотных и внеоборотных средств в активах ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг.**

Анализ доли основных средств во внеоборотных активах ООО «Катавский цемент» за 2017-2018гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3.

**Доля основных средств во внеоборотных активах ООО «ЮГрацемент»  
за 2016-2018гг**

Активы предприятия	на 01.01.2016		на 01.01.2017		на 01.01.2018	
	Сумма, тыс.руб	Удел-ый вес, %	Сумма, тыс.ру б	Удел-ый вес, %	Сумма, тыс.ру б	Удел-ый вес, %
Всего внеоборотных средств	151863	100	211865	100	187865	100
В том числе основных средств	149934	98,7	201600	95,2	179345	95,5

Анализируя полученные данные видим, что доля основных средств во внеоборотных активах за весь анализируемый период изменилась незначительно и показатель выше 95%. В 2018 г. наблюдается изменение удельного веса основных средств в доле внеоборотных активов за счет увеличения нематериальных активов предприятия.

В 2018г. общая доля внеоборотных активов в активах предприятия снижалась, но доля основных средств во внеоборотных активах увеличилась.

Показатели объема основных средств, их динамики и структуры за 2016-2018 годы по ООО «ЮГрацемент» приведены в таблице 4.

Таблица 4.

**Анализ структуры основных средств ООО «ЮГрацемент»**

Вид основных средств	на 01.01.2016		на 01.01.2017		на 01.01.2018	
	Сумма, тыс.руб	Удел-ый вес, %	Сумма, тыс.ру б	Удел-ый вес, %	Сумма, тыс.ру б	Удел-ый вес, %
Здания и сооружения всего	60643	40,4	63936	31,7	63936	35,6
В т.ч. здания	35187	23,5	37156	18,4	37156	20,7
В т.ч. сооружения	25456	16,9	26780	13,3	26780	14,9
Машины и оборудование всего	67194	44,8	115105	57,1	95105	53,02
В т.ч. силовые машины	10181	6,8	10505	5,2	10505	5,9
В т.ч. рабочие машины	55257	36,8	99329	49,3	79329	44,2
В т.ч. информационные (вычислительная техника)	1756	1,2	5271	2,6	5073	2,8
Транспортные средства	21853	14,6	21827	10,8	21527	12,0
Производственный и хозяйственный инвентарь	244	0,2	732	0,4	732	0,2

Анализируя данные таблицы видим, что размер основных средств в 2018г. снизился на 22255,0 тыс. рублей по отношению к 2017г. Удельный вес зданий и сооружений в общей доле основных средств увеличился и в 2018 году составила 35,6%. Удельный вес машин и оборудования снизился на 4.1% и в 2018г. составила 53,02% в общей доле основных средств. Удельный вес транспортных средств так же увеличилась и в 2018 году составила 12,0%.

Динамика изменения структуры основных средств ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. представлена на рисунок 3.

Большое значение имеет анализ движения и технического состояния основных средств.

Для характеристики возрастного состава и морального износа основные средства группируют по продолжительности эксплуатации. Средний возраст основных средств за 2017 г. составляет 39 лет, за 2018г. составляет 40 лет



**Рисунок. 3. Динамика изменения структуры основных средств ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг.**

### Возрастной состав основных средств ООО «Юграцемент»

Показатель	2017	2018
1	2	3
Средний возраст имеющихся на конец года основных фондов всего, в т.ч.	40	41
зданий	40	41
сооружений	40	41
машин и оборудования	21	22
транспортных средств	12	13
Фактический срок строительства зданий, сооружений, введенных в действие в отчетном году (месяцев)	-	4

Анализируя данные таблицы 5 видим, что возрастной состав зданий и сооружений соответствует возрасту предприятия, парк машин и оборудования с момента пуска завода обновлялся. Лучше всего обстоят дела с транспортными средствами. Срок их службы значительно короче срока службы зданий и сооружений, таким образом, транспортные средства своевременно обновляются.

Динамика возрастного состава оборудования ООО «Юграцемент» за 2017-2018 гг. представлена на рисунке 4.



**Рисунок. 4. Динамика возрастного состава оборудования ООО «Юграцемент» за 2017-2018 гг.**

Данные о движении и техническом состоянии основных средств за 2017-2018 годы приведены в таблице 5.

**Таблица 5.**

**Движение и техническое состояние основных средств за 2017-2018гг.**

Показатель	Уровень показателя		Изменение
	2017	2018	
1	2	3	4
Степень обновления, %	0,39	0,26	-0,13
Срок обновления, лет	1,59	2,9	-1,31
Коэффициент выбытия	0,13	0,04	-0,09
Коэффициент прироста	0,62	0,34	-0,28
Коэффициент износа	0,096	0,102	+0,01
Коэффициент технической годности	0,86	0,82	-0,04
Средний возраст оборудования	39	40	+1,0

Данные таблицы 5 показывают, что за 2018 год техническое состояние основных средств на предприятии значительно улучшилось за счет их обновления (программа технического перевооружения производства).

Коэффициент выбытия основных средств в 2018 г. составил 0,04 от показателя 2017. и является достаточно низким. Коэффициент прироста является достаточно высоким и в 2017г. составил 0,62, в 2018г. составил 0,34.

Значение коэффициента износа невысоко: 2017г. – 0,096, 2018г. – 0,102. Значение коэффициента технической годности достаточно высоко и в 2017 году составило 0,86, в 2018году составило 0,82. Значение анализируемого показателя на ООО «Юграцемент» имеет высокое значение. Оборудование является технически исправным, что позволит наращивать выпуск готовой продукции.

Обобщающими показателями, характеризующими уровень обеспеченности предприятия основными средствами, являются фондовооруженность и техническая фондовооруженность труда.

Анализ показателей общей фондовооруженности труда на ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. представлен в таблице 6.

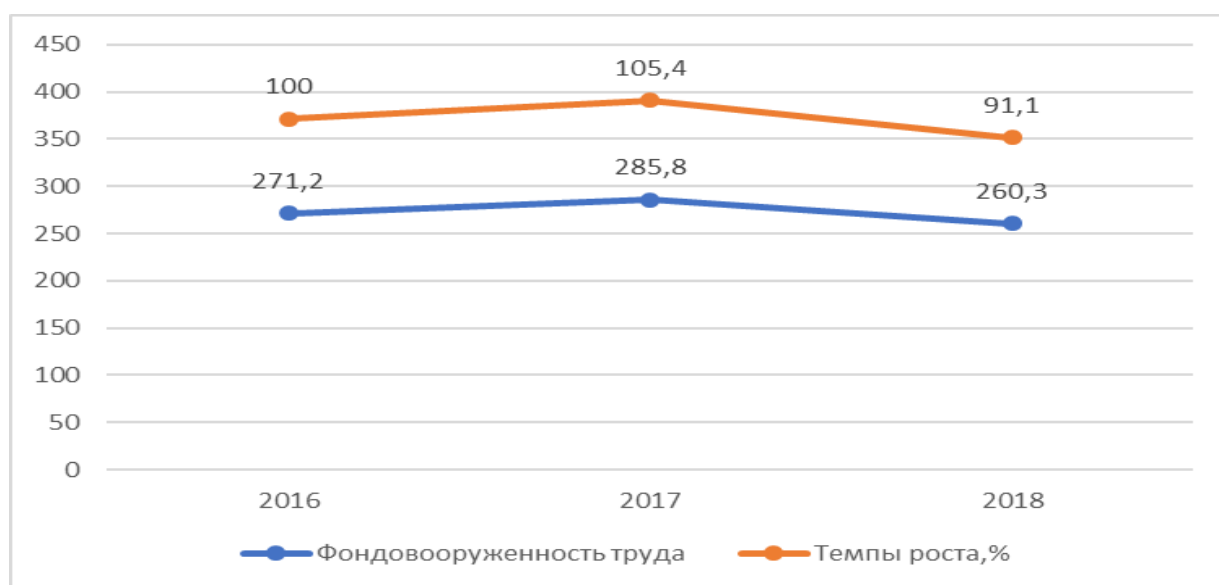
**Таблица 6.**

**Анализ показателей общей фондовооруженности труда на ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг**

Годы	Фондовооруженность труда	Темпы роста, %
2016	271,2	100,0
2017	285,8	105,4
2018	260,3	91,1

Анализируя данные таблицы видим, что за анализируемый период фондовооруженность труда в 2018г. снизилась: в 2016г. составила 105,4% по отношению к 2016г., в 2018г составила 91,1% по отношению к 2017г.

Темпы роста фондовооруженности труда на ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. представлены на рисунке 5.



**Рисунок.5. Темпы роста фондовооруженности труда на ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг.**

Анализируя данные таблиц и графика видим, что фондовооруженность труда на ООО «Юграцемент» существенно снизилась, влияние на

фондоовооруженность труда так же оказала нестабильная финансовая обстановка на предприятии, вызванная дестабилизацией экономики страны.



### 2.3. Анализ трудовых показателей в ООО «Юграцемент»

Трудовые показатели являются одними из ключевых на предприятии. Трудовые ресурсы оказывают сильное влияние на результативность деятельности предприятия. К ним можно отнести производительность труда, фонд заработной платы, средняя заработная плата и так далее.

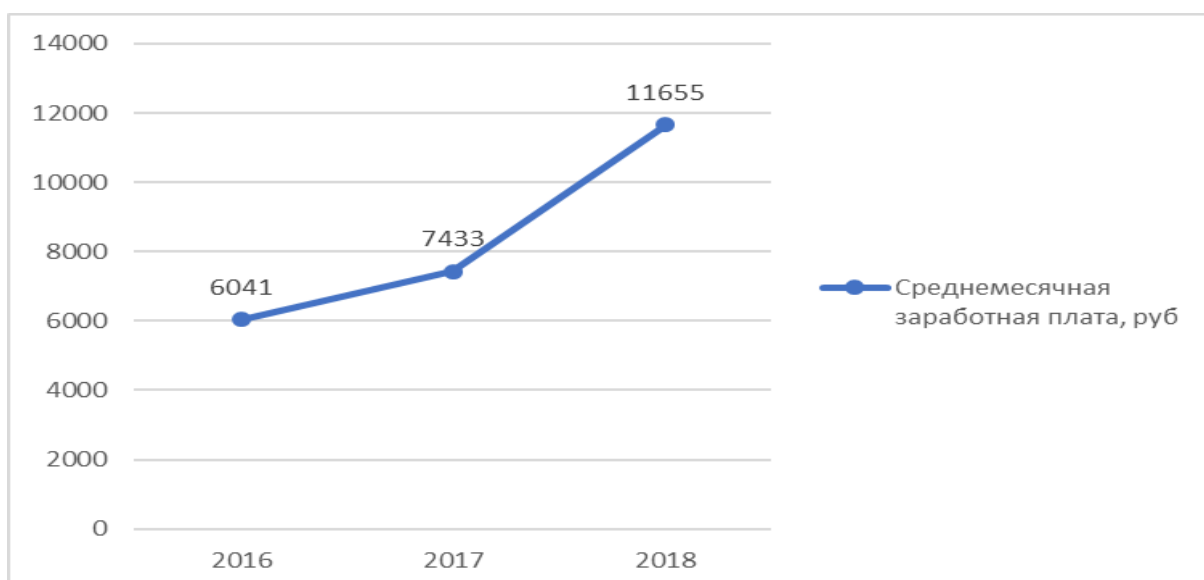
В соответствии с полученными за последние три года показателями отмечаем повышение отчетного уровня средней заработной платы и среднесписочной численности работников в сравнении с 2017 и 2018 годом в таблице 7.

**Таблица 7**

**Динамика ФОТ, среднесписочной численности и среднемесячной заработной платы работников ООО «Юграцемент» за 2016-2018 гг.**

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Годы					
			2016		2017		2018	
				% к пред. году		% к пред. году		% к пред. году
1.	Фонд оплаты труда (ФОТ)	тыс. руб.	66760,0	122,8	79025,7	118,4	128674,7	162,8
2.	Среднесписочная численность работников	чел.	886	101,3	920	96,2	900	103,8
3.	Среднемесячная заработная плата	руб.	6041	121,2	7433	123,0	11655	156,8

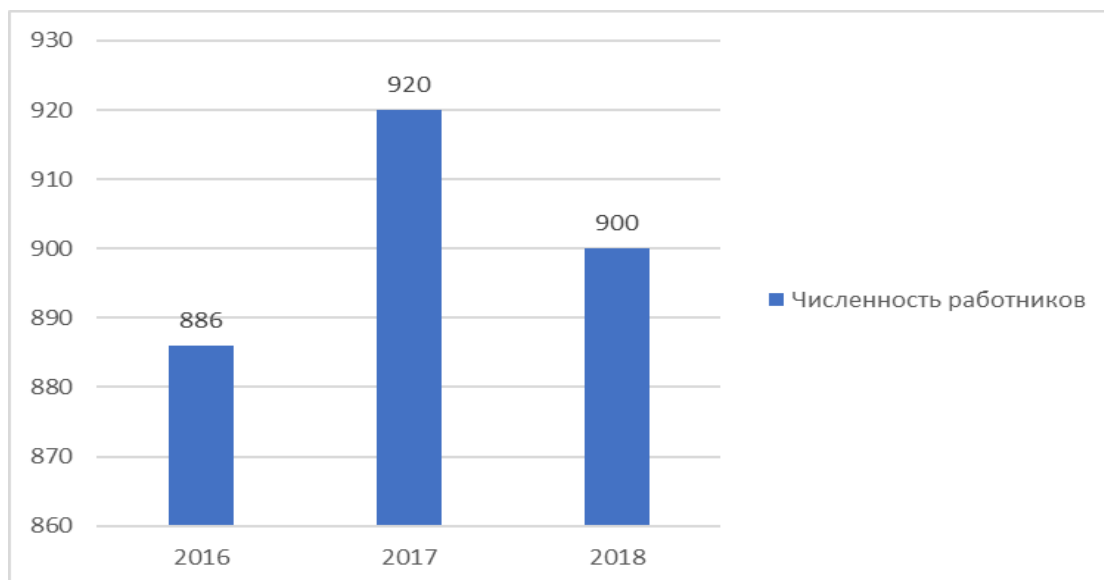
Динамика среднемесячной заработной платы работников ООО «Юграцемент» показана на рис. 6.



**Рисунок.6. Динамика среднемесячной заработной платы за 2016-2018гг. по ООО «Юграцемент»**

На основании данных мы видим изменение среднесписочной численности, так в сравнении 2017 с 2016 годом среднесписочная численность работников увеличилась на 35 человек, по причине увеличения объемов

Уменьшению среднесписочной численности в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 0,5% (20 человек), способствовало уменьшение объемов производства. Также мы видим рост среднемесячной заработной платы, который в 2017 году к 2016 году составил 121,2 %, в 2018 году к 2017 году – 156,8 %. Несмотря на снижение объемов производства среднемесячная заработная плата в целом по предприятию имеет положительный рост, вызванный прежде всего изменением тарифных ставок и окладов в мае 2018г. Динамика средней численности работников ООО «Юграцемент» за 2016-2018гг. показана на рис.7.

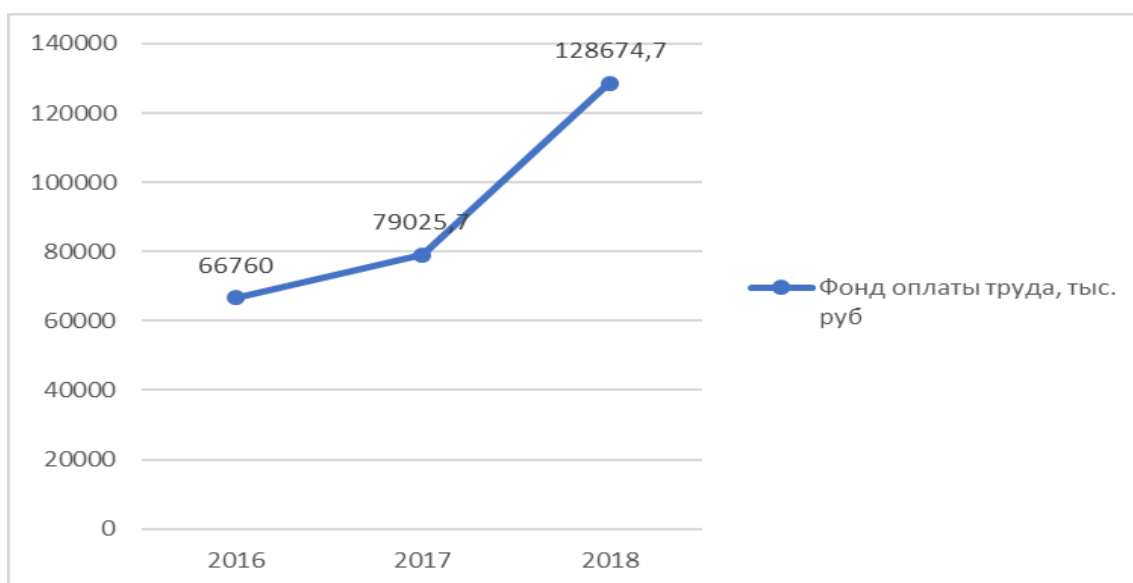


**Рисунок. 7. Динамика средней численности работников ООО «Юграцемент» за 2016-2018 гг.**

Динамика роста фонда заработной платы на ООО «Юграцемент» по годам показана на рисунке 7.

На основании данных произведём оценку влияния на отклонение фактически сложившегося фонда заработной платы труда 2018 года от базисного 2017 года всего персонала за счёт изменения среднесписочной численности и средней заработной платы.

1. Абсолютное отклонение ФОТ отчётного периода от базисного периода составляет:



**Рисунок. 8. Динамика роста фонда заработной платы за 2016-2018 гг.**

$$\Delta\text{ФОТ} = \text{ФОТ}_{\text{отч}} - \text{ФОТ}_{\text{баз}},$$

$$\Delta\text{ФОТ} = 128674,7 - 79025,7 = 49649,0 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определим изменение ФОТ за счёт изменения среднесписочной численности:

$$\Delta\text{ФОТ}(\text{ч}) = (\text{Ч}_{\text{отч}} - \text{Ч}_{\text{баз}}) \times \text{ЗП}_{\text{баз}},$$

$$\Delta\text{ФОТ}(\text{ч}) = (900 - 920) \times 7433 = -148,7 \text{ тыс. руб.},$$

где  $\text{Ч}_{\text{отч}}$ ,  $\text{Ч}_{\text{баз}}$  – среднесписочная численность работников в отчётном и базисном периодах, чел.;

$\text{ЗП}_{\text{баз}}$  – среднемесячная заработная плата в базисном периоде, руб.

3. Определим изменение ФОТ за счёт изменения среднемесячной заработной платы:

$$\Delta\text{ФОТ}(\text{зп}) = (\text{ЗП}_{\text{отч}} - \text{ЗП}_{\text{баз}}) \times \text{Ч}_{\text{отч}},$$

$$\Delta\text{ФОТ}(\text{зп}) = (11655 - 7433) \times 900 = 3799,8 \text{ тыс. руб.}$$

где  $\text{ЗП}_{\text{отч}}$ ,  $\text{ЗП}_{\text{баз}}$  – среднемесячная заработная плата в отчётном и базисном периодах, руб.

$$\Delta\text{ФОТ} = \Delta\text{ФОТ}(\text{ч}) + \Delta\text{ФОТ}(\text{зп}),$$

$$\Delta\text{ФОТ} = -148,7 + 3799,8 = 4136,9 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, уменьшение среднесписочной численности на 20 человек привело к снижению роста ФОТ на сумму 148,7 тыс. рублей и повышение среднемесячной заработной платы на 4222 рубля привело к повышению ФОТ на 3799,8 тыс. рублей.

Анализ использования средств на оплату труда продолжим на анализе изменений в их структуре. (Приложение 2).

Из представленных в таблице приложения 2 данных сделаем выводы.

По всем направлениям использования средств на оплату труда произошли изменения в основном в сторону увеличения, что значительно влияет на их структуру. В результате изменений в структуре использования средств, незначительно упала доля средств на оплату единовременной премии

номинантам (до 0,04% вместо 0,07%). Доля средств на оплату работ, носящих разовый также сократилась (с 2,76 % до 0,93 %).

Произошло увеличение доли оплат за неотработанное время: очередные отпуска (с 6,5 % до 7,04 %), учебные отпуска (с 0,64 % до 0,73 %), отпуска за ненормированный рабочий день (с 0,06 % до 0,07 %), что в структуре использования средств на оплату труда является нерациональным. Однако в составе этих расходов содержится оплата очередных и учебных отпусков, предусмотренных законодательством, которые имеют тенденцию к росту.

Выплаты стимулирующего характера также увеличились: доля доплаты за совмещение профессий и расширение зоны обслуживания (с 1,15 % до 2,48 %), доплаты рабочим по итогам работы за месяц (с 0,80 % до 2,53 %, премия работникам за выполнение и перевыполнение производственного плана увеличилась (с 11,04 % до 11,90 %), премия работникам СВК (с 0,16 % до 0,28 %). Выплаты из поощрительного фонда руководителя (выплаты по решению Компании) уменьшились и составили (1,09 % вместо 1,2 %) к общему фонду оплаты труда. Однако, следует иметь в виду, что система премирования должна отвечать принципам мотивации трудовой деятельности, чтобы не превратиться в механическую доплату.

Динамика соотношений переменной и постоянной частей в структуре ФОТ за последние два года претерпела изменения. Удельный вес переменной части в структуре ФОТ увеличился на 4,29 %, соответственно удельный вес постоянной части в структуре ФОТ уменьшился на 4,29 %.

Причиной изменения соотношений постоянной и переменной частей в структуре ФОТ послужило уменьшение объемов производства и увеличение расходов по переменной части оплаты труда и выплат, производимых за счет фонда генерального директора – прежде всего носящих мотивирующий характер, сохранение высококвалифицированных специалистов и трудового коллектива в целом. Выплаты направленные на получение максимального результата в последующие периоды.

Оценку затрат заработной платы на 1 рубль произведенной продукции произведём за период 2016-2018 года согласно данным табл.8.

**Таблица 8.**

**Анализ затрат по оплате труда в ООО «Юграцемент»**

№ п\п	Показатели	Ед. изм.	Годы			Темп роста (падения) 2017г. к 2016.	Темп роста (падения) 2018г. к 2017г.
			2016	2017	2018		
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	66760,0	79025,7	128674,7	118,4	162,8
2.	Объём товарной продукции (ТП) (товаров, услуг, работ)	тыс. руб.	957878	1585428	841345	178,4	53,1
3.	Затраты по оплате труда на 1 рубль товарной продукции	руб./руб.	0,92	0,75	0,86	66,7	114,7
4.	Производительность труда	руб./чел.	1081,1	1723,3	934,8	185,5	54,2
5.	Среднемесячная заработная плата ППП	руб./чел.	6041	7433	11655	123,0	156,8

За счет увеличения объемов товарной продукции, в 2017 году по сравнению с 2016 годом темп падения затрат по оплате труда на 1 рубль товарной продукции составил 33,3 % , а в 2018 году по сравнению с 2017 годом затраты выросли на 14,7%. Темп роста средней заработной платы за 2018 год по сравнению 2017 годом составил 156,8 %, а рост производительности труда составил 54,2 %, мы видим отрицательную тенденцию увеличения темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Рост заработной платы вызван увеличением окладной и тарифной частей заработной платы в мае 2018г., что и оказало существенную роль на увеличение средней заработной платы при столь низких показателях производительности труда.

Рассмотрим динамику объёма реализованной продукции, производства товарной продукции и фонда оплаты труда в табл.9.

Таблица 9.

**Динамика объема реализованной продукции, производства товарной продукции и фонда оплаты труда ООО «Юграцемент» за 2018 г.**

Месяцы	Реализация (по оплате)		Производство ТП		ФОТ по действующей системе оплаты труда	
	Факт (тыс. руб.)	%, к предыд. мес.	Факт (тыс. руб.)	%, к предыд. мес.,	Факт (тыс. руб.)	%, к предыд. мес.
Январь	56689,3	101,5	79636,9	133,5	7509,3	132,7
Февраль	68097,4	120,1	78877,7	99,0	7424,5	98,9
Март	89385,4	131,3	95668,2	121,3	8918,4	120,1
Апрель	127389,8	142,5	76307,1	79,7	9155,4	102,7
Май	78905	61,9	78147,9	102,4	10059,8	109,9
Июнь	81345	103,1	71454,0	91,4	9406,2	93,5
Июль	92567	113,8	76048,7	106,4	12197,2	129,7
Август	86789	93,8	78558,8	103,3	10329,0	84,7
Сентябрь	60180,1	69,3	76099,7	96,9	10797,2	104,5
Октябрь	-	-	51345	67,5	14140,4	131,0
Ноябрь	-	-	52367	102,0	12829,1	90,7
Декабрь	-	-	26833,9	51,2	15908,2	124,0
Итого:	741345		841345		128674,7	

Анализируя динамику объема реализованной продукции, производства товарной продукции и фонда оплаты труда на ООО «Юграцемент» за 2018 год можно сделать вывод о том, что нет никакой четкой взаимосвязи между показателями. При низких темпах роста товарной и реализованной продукции на предприятии высокие темпы роста заработной платы.

Используя данные табл. 10 проанализируем структуру персонала ООО «Юграцемент» за 2017-2018 года и темп роста средней заработной платы по категориям.

Таблица 10.

**Социально-профессиональная структура  
ООО «Юграцемент» за 2017-2018 года**

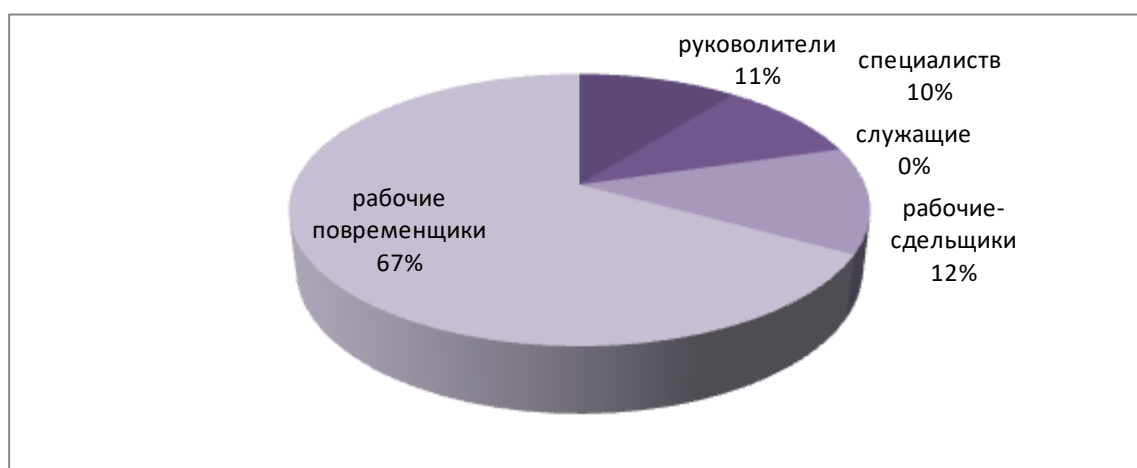
№ п\п	Социально-профессиональные группы	Среднесписочная численность, чел.		Доля в общей численности, %		Средняя заработная плата, руб.		Темп роста ср. з/п, %
		2017	2018	2017	2018	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Руководители	95	95	10,3	10,6	16140	22825	141,4

**Продолжение таблицы 10.**

2.	Специалисты	91	87	9,8	9,7	8101	13156	162,4
3.	Служащие	3	2	0,3	0,2	6724	9680	144,0
4.	Рабочие-сдельщики	105	113	11,3	12,6	7695	12482	162,2
5.	Рабочие-повременщики	626	603	68,0	67,0	6249	10255	164,1
	Итого:	920	900	100	100	7433	11655	156,8

В 2018 году по сравнению с 2017 уменьшился удельный вес основных рабочих на 1,0 %, что является положительным моментом, вместе с этим снизилась доля специалистов на 0,1 %, и снизилась доля руководителей на 0,1 % . Доля повременщиков уменьшилась на 1,0%, а доля сдельщиков увеличилась на 1,1 %, это говорит о том, что изменение доли рабочих в основном зависит от увеличения или уменьшения объемов производства, а также средней заработной платы. Выше всего повысилась средняя заработная плата рабочих-повременщиков, темп роста составил 164,1 %, средняя заработная плата рабочих-сдельщиков повысилась на 162,2 %, рост темпов роста средней заработной платы руководителей составил 141,4 %., специалистов – 162,4 %, служащих – 144,0 %.

Удельный вес категорий работников в среднесписочной численности работников показан на рис.9.



**Рисунок.9. Удельный вес категорий работников в среднесписочной численности работников за 2018 год.**



Динамика средней заработной платы на ООО «Юграцемент» за 2018 год по социально-профессиональным группам представлена на рис. 10. Это объясняется соотношением цены труда различных категорий работников на рынке труда.



**Рисунок.10. Динамика средней заработной платы по социально-профессиональным группам за 2018 год.**

Анализ движения персонала на ООО «Юграцемент» за 2017-2018гг. приведен в табл. 11.

**Таблица 11.**

**Движение персонала ООО «Юграцемент» за 2017-2018гг.**

№ п/п	Показатели	Численность	
		2017г.	2018г.
1.	Численность персонала на начало года	904	898
2.	Уволено, в т. ч. по собственному желанию по инициативе работодателя, из них	265	233
		205	188
		33	26
		21	24
	- за нарушение трудовой дисциплины	5	5
	по независящим обстоятельствам	22	14
	окончание срока договора		
3.	Принято на работу	261	244
4.	Численность персонала на конец года	898	929
5.	Среднесписочная численность персонала	920	900
6.	Коэффициент оборота по приему работников	0,283	0,271
7.	Коэффициент оборота по выбытию работников	0,288	0,258
8.	Коэффициент текучести кадров	0,251	0,235
9.	Коэффициент постоянства кадров	0,688	0,773

Для характеристики движения персонала рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему работников ( $K_{пр}$ ) за 2017 год

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{пр} = \frac{261}{920} = 0,283$$

2. Коэффициент оборота по приему работников ( $K_{пр}$ ) за 2018 год

$$K_{пр} = \frac{244}{900} = 0,271$$

3. Коэффициент оборота по выбытию работников ( $K_{в}$ ) за 2017 год

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

$$K_{в} = \frac{265}{920} = 0,288$$

4. Коэффициент оборота по выбытию работников ( $K_{в}$ ) за 2018 год

$$K_{в} = \frac{233}{900} = 0,258$$

5. Коэффициент текучести кадров ( $K_{т.к.}$ ) за 2017 год

$$K_{т.к.} = \frac{\text{Кол-во увол. раб. по собств. желанию и за наруш. труд. дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

$$K_{т.к.} = \frac{205 + 21}{900} = 0,251$$

6. Коэффициент текучести кадров ( $K_{т.к.}$ ) за 2018 год

$$K_{т.к.} = \frac{188 + 24}{900} = 0,235$$

7. Коэффициент постоянства кадров ( $K_{п.с.}$ ) за 2017 год

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Числен. персонала на конец года} - \text{кол-во прин. на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность}}$$

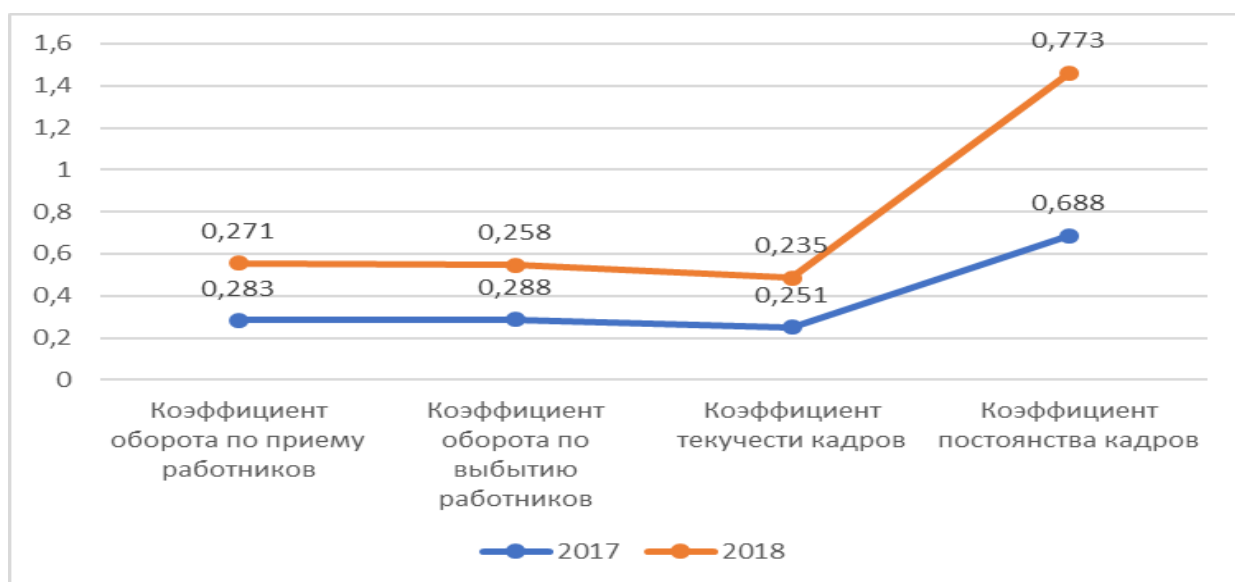
$$K_{п.с.} = \frac{898 - 265}{920} = 0,688$$

8. Коэффициент постоянства кадров ( $K_{п.с.}$ ) за 2018 год

$$K_{т.к.} = \frac{929 - 233}{900} = 0,773$$

Проанализировав полученные коэффициенты можно сделать вывод, что в целом по предприятию рассчитываемые коэффициенты в 2018г. по отношению к 2017г. уменьшились. Численность постоянного состава в 2018г. увеличилась по отношению к численности постоянного состава в 2017г. на 0,08 %. Коэффициент текучести кадров уменьшился на 0,016 в 2018г. и соответственно составил 0,235. Коэффициент по приему работников уменьшился на 0,012 и составил в 2017г. – 0,271. Коэффициент оборота по выбытию работников уменьшился на 0,03 и составил в 2017г. – 0,258.

На рисунке 2.19 представлена динамика рассчитанных коэффициентов по движению численности персонала ООО «Юграцемент» за 2017-2018 годы.



**Рисунок. 11. Динамика рассчитанных коэффициентов по движению численности персонала ООО «Юграцемент» за 2017-2018гг.**

Анализ состояния кадров в организации показал, что руководящий состав – это компетентные специалисты, знающие свою работу, которые эффективно руководят предприятием и добиваются повышения результатов – получения прибыли.

## 2.4. Оценка состояния системы социально трудовых отношений

Оплата – основной стимул труда. Она обладает мотивационным эффектом. Реальность такова, что деньги заставляют человека работать, а их количество стимулирует трудовую активность. В этом и заключается экономический смысл оплаты труда.

Всякий труд должен быть оплачен. Но предпринимателя заботит не только факт оплаты труда, его заботит и сам труд, его качество и производительность. Нельзя платить просто за пребывание на рабочем месте. Нельзя допускать и простоев работников по вине поставщиков или нерадивости управляющих. Нельзя не реагировать положительно на добросовестный труд.

Количество труда определяется продолжительностью рабочего дня, который обычно устанавливается в законодательном порядке. Более продолжительная работа должна и выше оплачиваться.

Уровень заработной платы должен быть таким, чтобы работник мог содержать себя и свою семью. Каждый должен получать по тому, как и сколько он работает, но и работать он будет так, как получает. Необоснованно низкая заработная плата вынуждает работника искать другие источники дохода. Это отрывает от основной работы и снижает "отдачу" работника, что ведет к производственным потерям и снижению показателей.

Организация оплаты труда на предприятиях осуществляется на основании разделения функций и работ, нормирования, тарифной системы, форм и систем оплаты труда.

Каждый руководитель сталкивается с проблемой организации оплаты труда, которая предполагает:

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

Формы и системы оплаты труда работников определяются Работодателем и отражаются в штатном расписании, Положении об оплате труда и иных локальных нормативных актах, трудовых договорах с работниками в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются Работодателем с учётом мнения первичной профсоюзной организации.

На ООО «Юграцемент» разработано Положение об оплате труда работников ООО «Юграцемент». В Положении определена постоянная и переменная части оплаты труда, порядок установления и начисления доплат при совмещении профессий.

Премияльный фонд исчисляется по шкале премирования, предусмотренной «Положением о премировании работников по итогам работы за месяц». Положение составлено таким образом, что бы каждый работник предприятия знал, что от конечного результата работы всего коллектива зависит получаемая премияльная часть заработной платы.

Ежемесячно, после вычета из утвержденного фонда оплаты труда постоянной части и премияльного фонда, формируется Директорский фонд.

За счет использования средств Директорского фонда осуществляется оплата дней ученического отпуска, оплата по среднему заработку при выполнении государственных обязанностей, выплата премии за экономию ТЭРов, выплачиваются персональные надбавки и другие статьи затрат.

Правовым актом, регулирующим социально – трудовые отношения между работодателем и работниками на ООО «Юграцемент» - является Коллективный договор. Коллективный договор заключен в соответствии с федеральным законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Трудовым кодексом Российской Федерации, иными правовыми актами РФ.

Сторонами, заключившими коллективный договор, являются:

работодатель – ООО «ЮГрацемент» в лице Генерального директора, действующего на основании Устава;

- работники – в лице Председателя первично профсоюзной организации ООО «ЮГрацемент», действующего на основании Устава профсоюза.

Предметом коллективного договора является достижение оптимального согласования интересов сторон в рамках социального партнерства и предоставления работникам с учетом экономических возможностей работодателя более благоприятных гарантий и льгот по сравнению с установленным и действующим законодательством Российской Федерации.

На ООО «ЮГрацемент» применяются повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

С 01.05.2019 года установлена часовая тарифная ставка рабочего 1 разряда в размере 25 руб. 00 коп., без учета районного коэффициента, при этом месячная тарифная ставка, без учета районного коэффициента, составляет 4 152 рублей (при балансе рабочего времени 1986 часов), часовая тарифная ставка рабочего 1 разряда в размере 28 руб.75 коп. с учетом районного коэффициента, при этом месячная тарифная ставка, с учетом районного коэффициента, составляет 4 775 рублей (при балансе рабочего времени 1986 час).

Тарифные ставки рабочих 2-го и последующих квалификационных разрядов устанавливаются на основании межразрядных коэффициентов, соответственно равных 1.09, 1.21, 1.36, 1.55, 1.8.

В целях дифференцирования уровня заработной платы на основе различий в специфике и дефицитности профессий на рынке труда, используется пять тарифных сеток (профессионально-квалификационных групп) с

повышающими коэффициентами к 1 сетке соответственно равными 1.15, 1.30, 1.45, 1.60 .

Повышение реального содержания заработной платы работников, увеличение месячной тарифной ставки рабочего 1 разряда производится один раз в год. Размер повышения определяется с учетом экономических и финансовых возможностей предприятия.

Заработная плата работников ООО «Юграцемент» формируется следующим образом:

Фонд оплаты труда состоит из постоянной и переменной части.

1. Постоянная часть – это средства фонда оплаты труда за выполнение закрепленных должностных (функциональных) обязанностей, начисление доплат и выплат, предусмотренных ТК РФ, размер которых установлен коллективным договором, начисление надбавок к должностным окладам.

Постоянная часть заработной платы состоит из тарифного фонда и фонда доплат и выплат.

Тарифный фонд исчисляется:

- за фактически отработанное время на основании утвержденных часовых тарифных ставок и окладов, рабочим с повременной оплатой труда;
- по сдельным расценкам, рабочим со сдельной оплатой труда;
- по окладам руководителям, специалистам и служащим.

Порядок и размер доплат и выплат обязательного характера закрепляется в 5 разделе Оплата труда Коллективного договора. Фонд доплат и выплат исчисляется из доплат и выплат работникам:

За время работы на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда работникам производится доплата. Доплата устанавливается в процентах к часовой тарифной ставке работника (ст. 147 ТК РФ). Уровень доплаты для конкретного рабочего места устанавливается в порядке, определяемом Правительством Российской Федерации, с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

За работу в ночное время производится доплата в размере 40 % от часовой тарифной ставки работника за каждый час работы в ночное время с 22 до 6 часов

За работу в нерабочие праздничные дни работникам, занятым на работах с непрерывным циклом – выплата производится в соответствии с ТК РФ (статья 153). Оплачивается не менее чем в двойном размере:

- рабочим со сдельной оплатой труда – по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, – в двойном размере дневной или часовой тарифной ставки;
- работникам, которым установлен месячный оклад, – в одинарном размере дневной или часовой ставки сверх оклада, если работа в нерабочий праздничный день проводилась в пределах месячной нормы рабочего времени.

По желанию работника ему может быть предоставлен другой день отдыха за работу в нерабочий праздничный день.

За руководство бригадой – оплата производится в повышенном размере в соответствии с Положением о бригаде.

За классность водителям автомобилей устанавливается надбавка, в соответствии с ранее действующими нормативными актами.

Оплата дней основного ежегодного оплачиваемого отпуска.

Оплата дней дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

В приложении № 2 к разделу приводится список производств, цехов, профессий и должностей, работа в которых дает право на дополнительный оплачиваемый отпуск за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, а также продолжительность дополнительного оплачиваемого отпуска для работников.

Оплата 2 дней временной нетрудоспособности, за счет средств работодателя.

Оплата районного коэффициента.



2. Переменная часть заработной платы состоит из премиального фонда и директорского фонда.

Премиальный фонд формируется расчетным путем, исходя из шкалы премирования, предусмотренной Положением о премировании работников предприятия по итогам работы за месяц, в зависимости от производства клинкера в зимний период и производства цемента в летний период, а также из утвержденной плановой численности работников см: Прил. 4.

Директорский фонд формируется ежемесячно после вычета из утвержденного фонда оплаты труда постоянной части и премиального фонда.

Генеральный директор самостоятельно принимает решение о порядке использования средств директорского фонда, при этом обеспечивая:

- оплату дней ученического отпуска;
- оплату по среднему заработку, при выполнении государственных обязанностей;
- оплату дней дополнительного отпуска за ненормируемый рабочий день;
- доплату при совмещении профессий, совмещении должностей, расширении зон обслуживания, увеличении объема работы, исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы определенной трудовым договором, временный перевод;
- оплату часов работы сверх установленной продолжительности рабочего времени работникам, занятым в непрерывном производстве;
- выплату премии работникам за выполнение особо важных производственных заданий;
- оплату работ по капитальному ремонту технологического оборудования в период ремонтной компании;
- прочие выплаты по работам, носящим разовый характер.

Порядок установления и начисления доплат при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работ или

исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором.

Для начисления вышеуказанных доплат начальники отделений, цехов и отделов направляют служебные записки директорам по направлениям на согласование, затем готовится приказ и утверждается генеральным директором.

Кроме того, действует система персональных надбавок, устанавливаемых и снимаемых Генеральным директором предприятия, для более точной оценки труда работников.

100 % экономии средств заработной платы, полученной от временного отсутствия работников в связи с болезнью, направляются в Директорский фонд.

Начальники отделений, цехов и отделов несут персональную ответственность за организацию труда подчиненного персонала, обеспечивающую целевое использование средств, направленных на оплату труда работников, возглавляемого ими подразделения.

Руководителям подразделений, в случае ненадлежащей организации труда подчиненного персонала, приведшей к нецелевому использованию средств, направленных на оплату труда работников, премия и персональная надбавка не начисляется.

Цель – обеспечения эффективной работы предприятия, обеспечение социально – трудовых прав и интересов работников, социальных гарантий, своевременной оплаты труда, обеспечения безопасных условий труда, укрепления трудовой дисциплины, предотвращения трудовых конфликтов.

В Коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом ООО «Юграцемент» включено «Положение о выплате пособий в связи с юбилейными датами и другими случаями». Единовременная премия и материальное пособие работникам ООО «Юграцемент» выдается в связи: 50-ти летием со дня рождения, с выходом на пенсию – 3 000 рублей, при рождении ребенка – 2 000 рублей, на бракосочетание – 2 000 рублей, на погребение – 4 000 рублей, в связи с тяжелым материальным положением – 2 000 рублей.

Социальный пакет, обеспечиваемый работодателем, включает в себя оплату проезда до места работы и обратно – 400 рублей; талоны на питание в столовой предприятия – 1554 рублей ежемесячно. На предприятии есть медицинский пункт для оказания первой медицинской помощи.

Ежегодно работники предприятия имеют возможность поправить свое здоровье в санаториях Тюменской области и Республики Башкортостан, на Черноморском побережье России. Лучшие работники поощряются поездками в дальнее зарубежье. Оплата за путевки частично осуществляется за счет средств Фонда социального страхования и средств работодателя. Оплата дороги до места лечения и отдыха также осуществляется за счет работодателя. С работников удерживается подоходный налог.

Ежегодно дети сотрудников предприятия имеют возможность поправить свое здоровье в оздоровительных лагерях местного значения, Тюменской области и здравницах Черноморского побережья России, направляются в туристические поездки по России – круизы по Волге, Золотому кольцу России. Проезд детей до места отдыха и лечения, путевки оплачиваются работодателем. С родителей удерживается налог на доходы физических лиц.

## **2.5. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы социально трудовых отношений предприятия**

Анализируя оплату труда, видим, что формирование заработной платы и ее переменной части находится в зависимости от результатов деятельности предприятия. Заработная плата и переменная часть зависят от занимаемой должности и ее вклада в развитие предприятия.

В настоящее время на отечественных предприятиях все большее внимание уделяется формированию заработной платы в зависимости от результатов деятельности сотрудников. Из всего многообразия подходов к формированию переменной части заработной платы наиболее распространены следующие подходы:

1. Премирование по результатам деятельности: на основе управления по целям МВО (management by objectives).

2. Премирование по результатам деятельности: на основе BSC (balanced scorecard) – системы сбалансированных показателей.

3. Депремирование: в зависимости от индивидуальных и коллективных показателей деятельности, а так же от поведения сотрудников.

Рассчитаем переменную часть заработной платы (премирование) на основе системы управления по целям.

Система управления по целям (management by objectives – МВО) позволяет систематизировать процесс управления за счет определения целей и формирования их общего видения, дает возможность провести оценку эффективности деятельности, ориентирует на результат.

Данный метод базируется на том, что вначале периода (месяца) организации, отделам, сотрудникам устанавливаются цели (задачи), от выполнения которых зависит переменная часть заработной платы.

Важные условия в системе управления по целям:

1. Цели и задачи необходимо определить в соответствии с принципом SMART

1. Цели специфичны для организации.
  2. Измеримы.
  3. Достижимы, реалистичны.
  4. Ориентированы на результат
  5. Основаны на установлении четких сроков выполнения.
2. Должна быть проведена декомпозиция целей с верхнего уровня до нижнего.

Цели компании являются целями генерального директора, цели подразделения – целями руководителя подразделения, цели отдела – целями руководителя отдела.

При этом постановка целей даже на нижних уровнях компании происходит в соответствии с целями, стратегией организации.

3. Целей не должно быть много на каждом уровне, 3-5 ключевых целей.
4. Постановка целей осуществляется в зависимости от стиля управления компанией.
5. Для определения уровня достижений целей устанавливаются показатели – ключевые показатели деятельности или эффективности.

Категории премирования.

Категория А: топ-менеджеры; руководители подразделений.

Категория В: руководители и сотрудник – профессионалы.

Категория С: руководители и сотрудники поддерживающих подразделений.

Категории D: сотрудники не влияющие на бизнес-процессы.

Период постановки целей.

Категория А – Полгода – год

Категория Б – Месяц – квартал

Категория С – Квартал - полгода

Сформируем таблицу целей для двух категорий руководителей: А и В (см. таблица 16) за август 2018 год.

Таблица 16.

**Должность начальник отделения помола цемента  
(оклад 20000 руб.) при выполнении планового задания**

№	% вознаграждения			0%	10%	30%	40%	Факт	Премия руб.
	Цели	Показатель	Вес, %	Не допустимый уровень	Низкий уровень	Плановый уровень	Уровень		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, млн	40	< 4,5	4,5-4,9	5,0-5,2	5,3	5.0	2400
2.	Выполнение плана по ассортименту	Доля выполненных позиций по ассортименту, %	30	< 90	90-94	95-99	100	95	1800
3.	Выполнение норматива	Брак, %	20	>15	10-15	8-10	7	8	1200

**Продолжение таблицы 16.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	по браку								
4.	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты	10	>120	110-120	80-100	79	79	1000
								Итого:	6400

Применив систему управления по целям, определив проценты (баллы) за выполнение плана по параметрам применим для указанного цеха, мы рассчитали, что переменная часть оплаты труда будет на выполнении планового уровня и составит 6400 рублей за месяц, общая сумма заработка составит 26 400 (20000 оклад + 6400 переменная часть) рублей.

При выходе цеха по выполнению плана на лидирующие позиции, переменная часть оплаты начальника цеха составляет 7479 рублей (см. таблицу 17)

**Таблица 17.**

**Должность начальник отделения помола цемента  
(оклад 20000 руб.) при выполнении сверхпланового задания.**

№	% вознаграждения			0%	10%	30%	40%	Факт	Премия руб.
	Цели	Показатель	Вес, %	Не допустимый уровень	Низкий уровень	Плановый уровень	Уровень лидерства		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, млн	40	< 4,5	4,5-4,9	5,0-5,2	5,3	5,3	2544
2.	Выполнение плана по ассортименту	Доля выполненных	30	< 90	90-94	95-99	100	100	1895

**Продолжение таблицы 17.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		позиций по ассортименту, %							
3.	Выполнение норматива по браку	Брак,%	20	>15	10-15	8-10	11	8	1650
4.	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты	10	>120	110-120	80-100	110	110	1390
								Итого:	7479

Общая сумма заработка составит 27 479 (20000 оклад + 7279 переменная часть) рублей.

Разница между плановым уровнем и уровнем лидерства составляет 879 (7279 – 6400) рублей.

Так же необходимо ввести ограничение: хотя бы одна из целей выполняется на недопустимом уровне, переменная часть не начисляется и по другим целям, т.е. сотрудник вообще будет решен премии.

Из расчета наглядно видно, что переменная часть оплаты труда начальника отделения помола цемента, находится в прямой зависимости от конечного результата деятельности коллектива цеха за отчетный месяц, но при этом расчет его переменной части определяются по параметрам отличным от параметров (целей) работников цеха.

Разработка целей и показателей для обслуживающих подразделений

Достаточно легко определить показатель для сотрудников и руководителей основных подразделений, но гораздо проблематичнее установить цели и показатели для оказывающих услуги подразделений. Чаще всего в российских компаниях используются финансовые показатели.

Но если сотрудник не видит прямой связи между ними и своей деятельностью и не может оказать на их влияние, будет ли он мотивирован на достижение поставленных целей? Скорее всего, нет. Поэтому, устанавливая



цели и показатели поддерживающим подразделениям, рекомендуется устанавливать финансовые показатели, если сотрудник (руководитель) действительно сможет на них повлиять. Если влияние не прямое, то устанавливаем данный показатель с маленьким весом.

Разработаем структуру постановки целей и показателей для поддерживающих подразделений. 1. Финансовые показатели. Например, для финансового директора таким показателем может быть чистая прибыль, или EBITDA – прибыль до начисления процентов, налогов и амортизации.

Для руководителей других подразделений (планово-экономический отдел, бухгалтерия, производственно-технический отдел и другие отделы) – выполнение норматива по затратам (выполнение бюджета).

#### 2. Показатели удовлетворенности трудом клиентов.

Клиенты могут быть внутренними и внешними. Для директора по персоналу таким показателем может быть удовлетворенность внутренних клиентов: генерального директора и отдел по работе с персоналом.

Для снижения субъективизма важно разработать правильные критерии оценки и определить в весах значимость данного критерия для предприятия. Оценивать можно по четырех, пяти и десяти бальной шкале:

- 1 - полностью неудовлетворен;
- 2 - частично удовлетворен;
- 3 - в большей степени удовлетворен;
- 4 – полностью удовлетворен;
- 5 – превосходит ожидания

Рассчитаем индекс удовлетворенности директором по персоналу в табл. 18

**Таблица 18.**

#### **Индекс удовлетворенности директором по персоналу**

№ п/п	Критерии	Вес, %	Оценка
1	2	3	4
1.	Своевременность предоставления	20	5

**Продолжение таблицы 18.**

1	2	3	4
	консультаций		
2.	Качество предоставленных консультаций	20	4
3.	Помощь в решении проблем руководителей	30	3
4.	Эмпатия, коммуникации	20	5
	ИТОГО:	90	3,7

Индекс удовлетворенности равен 3,7 балла.

3. Показатели, связанные с выполнением бизнес –процессов или ключевых функций.

Для директора по персоналу - основным бизнес-процессом будет эффективный и своевременный подбор кадров.

Разработаем следующие показатели:

1. процент закрытия вакантных должностей.
2. выполнение графика подбора (своевременного закрытия вакансий).
3. количество сотрудников, прошедших испытательный срок (качество подбора персонала).
4. Показатели связанные с выполнением проектов.

Проект разбивается на этапы и показателями будут служить срок разработки проекта и итоговый документ (Положение о системе оплаты труда, переменной части).

Таким образом, мы разработали четыре составляющих разработки КРІ для директора по персоналу (поддерживающих подразделений).

Разработаем показатели на примере должности директора по персоналу (см. табл. 19)

## Должность директор по персоналу

№ п/п	Цели	Показатель
1	Осуществлять эффективный и качественный подбор кадров	Выполнение графика закрытия вакансий
2	Снизить текучесть ценных кадров на предприятии	Текучесть человеческого капитала (ценность кадров)
3	Разработать систему оплаты труда на предприятии	Утверждение гендиректором «Положения о переменной части оплаты труда»)
4	Эффективно использовать ресурсы	Выполнение норматива по затратам (выполнение бюджета)
5	Развивать и обучать персонал	Количество сотрудников, получивших более высокую категорию в результате оценки (например аттестации)
6	Повышать эффективность деятельности службы управления персоналом	Удовлетворенность гендиректора и топ-менеджеров предприятия.

Для внедрения у системы управления по целям необходимо будет решить ряд следующих вопросов:

1. Провести декомпозицию стратегических целей предприятия.
2. Ознакомить руководителей и сотрудников предприятия с целями, установленными по принципу SMART.
3. Прежде, чем проводить изменения в оплате труда, важно понимать, для чего мы их проводим, какой результат хотим получить, просчитать наличие необходимых ресурсов, требующихся для проведения изменений: финансовых, человеческих и временных.
4. Подготовить руководителей среднего уровня к тому, что им необходимо будет брать ответственность на себя. Произойдет ясное разделение ответственности – не только моральной, но и материальной

После того, как все организационные вопросы будут соблюдены, премиальная система по целям станет динамичной, гибкой, позволит руководителю оперативно вносить корректировки (в цели, KPI, веса) при

изменении стратегических целей и стратегии предприятия, оставляя прежним механизм премирования.

Основными направлениями, способствующими совершенствованию социально- профессионального уровня сотрудников ООО «Юграцемент» можно назвать следующие:

1. Повышение профессионализма в управлении. Нужно вести работу по повышению квалификации работников.

2. Применение современных технологий управления. Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

Результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

- роста прибыли;
- роста объемов продаж;
- роста производительности труда работников;
- увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;
- снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителям и подчиненными, с основной целью - предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

Совершенствование организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться

неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники предприятия.

Для успешного функционирования ООО «ЮГрацемент» необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию), только тогда работник осознает свою значимость и будет более добросовестно исполнять свои обязанности.

Необходимо стремиться ликвидировать совместительство, если это причиняет вред предприятию. Дело может заключаться только в неудобном режиме работы или низкой зарплате.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников ООО «ЮГрацемент»: сокращении специального дорогого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в заводоуправлении, включая телефон; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в ООО «ЮГрацемент».

Вместе с тем, создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе, в частности как внутри, так и между подразделениями, позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности ООО «ЮГрацемент» через информацию от сотрудников.

Практика показывает, что на предприятии, где хорошо налажена работа по подготовке и повышению квалификации кадров, наблюдается

значительный рост социально-трудового уровня работников, а подготовка и повышение квалификации кадров положительно влияют на увеличение производительности труда.

Поэтому необходимо с каждым днем совершенствовать работу по подготовке и повышению квалификации кадров и на ООО «Юграцемент» для этого необходимо:

1) определить потребности в подготовке и повышении квалификации работников по профессиям;

2) разработать в установленном порядке годовые планы по подготовке и повышению квалификации кадров и обеспечение их выполнения;

3) создать базу для профессионального обучения рабочих на производстве;

4) разработать меры по изготовлению и внедрению специфических средств обучения;

5) организовать курсовое обучение и курсы повышения квалификации работников непосредственно на предприятии;

6) провести анализ результатов и эффективности подготовки кадров;

7) изучить разработку предложений, направляемых руководству предприятия, по дальнейшему совершенствованию форм и методов обучения кадров на предприятии.

Немаловажное место в управлении трудовыми ресурсами ООО «Урал цемент» занимает планомерное повышение квалификации кадров специалистов и руководящих работников. Значение необходимости непрерывного профессионального роста любого специалиста трудно переоценить.

Так, на основании Типового положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих основными задачами непрерывного профессионального обучения на современном этапе являются:

- получение профессиональных знаний;

- подготовка рабочих высокой квалификации, опережающий характер профессионального обучения, который бы учитывал перспективы развития предприятия;

- создание резерва рабочих с необходимой квалификацией.

**Таблица 20.**

**План повышение квалификации кадров в 2019 году**

Вид обучения	Должность	Количество обучаемых (чел.)
Курсы повышения квалификации (рабочие специальности)	Помощник машиниста вращающихся печей	4
	Помощник машиниста сырьевых мельниц	4
	Помощник машиниста цементных мельниц	7
	Стропальщик	3
	Водитель «Драглайна»	2
	Водитель а/м «БелАЗ»	6
	Слесарь по ремонту технологического оборудования	5
	Всего:	36
Индивидуальное обучение	Экономист -сметчик	1
	Аудитор	1
	Профессиональный бухгалтер	1
	Всего:	3
Курсы повышения квалификации (ИТР цехов и заводоуправления)	Инженер-технолог	6
	Смотритель зданий и сооружений	1
	Инженер-механик	3
	Мастер основных цехов	2
	Всего:	12

Лишь постоянное обновление знаний помогает работнику сохранить необходимый творческий заряд, способность к активному освоению современных идей. В условиях быстрых темпов научно-технического процесса, появления новых направлений в науке и технике, перехода экономики на преимущественно интенсивный путь развития четкая, продуманная система повышения квалификации специалистов является основным фактором роста эффективности их труда в любой отрасли народного хозяйства.

Ниже представлена таблица (таблица 20) плана работ по повышению кадров на 2019 г.

Повышение квалификации специалистов должно осуществляться в ООО «Юграцемент» прежде всего в целях изучения новейших достижений отечественной и зарубежной науки и техники, эффективных методов планирования и экономического стимулирования, научной организации труда и управления с использованием вычислительной техники, средств автоматизации механизации производственных процессов и широкого обмена научным и производственно-техническим опытом. Скорость и эффективность внедрения достижений научно-технического прогресса в значительной степени зависят от нацеленности сотрудников ООО «Юграцемент» на освоение высших научно-технических достижений.

Повышение квалификации руководящих работников и специалистов ООО «Юграцемент» должно осуществляться в ведомственных и межотраслевых институтах повышения квалификации (ИПК); на курсах при министерствах и предприятиях; в филиалах институтов повышения квалификации, создаваемых на крупных предприятиях; на факультетах повышения квалификации при высших учебных заведениях. Обучение в институтах, на курсах и факультетах повышения квалификации должно производиться преимущественно с отрывом от производства на срок до трех месяцев. Периодичность обучения через каждые пять лет. Кроме того, необходимо обеспечивать переподготовку специалистов и руководящих кадров по мере производственной необходимости.

Учеба в системе повышения квалификации отличается от традиционного учебного процесса как по содержанию, так и по методам и формам обучения. Это связано с его целью, и с контингентом слушателей.

Характерными для системы повышения квалификации является внедрение в учебный процесс активных методов обучения: проведение деловых игр и практических занятий, изучение конкретных ситуаций и т.д. большое значение в настоящее время имеет повышение квалификации в области систем



программного управления промышленными установками и робототехническими комплексами; комплексной автоматизации производственных процессов и систем управления гибкими автоматизированными производствами.

Время обучения руководителей и специалистов в институтах, на курсах и факультетах повышения квалификации засчитывается в общий и непрерывный стаж работы, дающий право на отпуск и вознаграждение за выслугу лет.

Основная работа, которая проводится с кадровыми резервами – это обучение непосредственно на рабочем месте. Так, в ходе этой работы происходит обучение новым формам продажи, способам изучения рынка, использованию новых достижений техники.

Кроме того, необходимым условием успешного совершенствования организации подготовки рабочих кадров в ООО «Юграцемент» является совершенствование учебных планов. Они должны отвечать следующим требованиям:

1) Последовательности. Учебный план должен содержать перечень учебных предметов, подлежащих изучению в строгой последовательности от теоретического к практическому обучению; в нем следует определить учебное время по каждому разделу;

2) Конкретности по профессиям. В учебном плане отражаются основные цели и задачи обучения в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника, чтобы учебный план и программы обеспечивали постепенный рост квалификации рабочего по каждой специальности;

3) Рациональности. В соответствии с уровнем подготовки обучающихся учебные планы должны содействовать расширению круга знаний обучающихся, стимулировать их стремление к рационализации труда для достижения повышенных технико-экономических показателей.

Главной причиной слабого обучения кадров непосредственно на производстве по теории и практике является недостаточность времени для

изучения предметов. Поэтому следует увеличить срок обучения работников непосредственно в ООО «ЮГрацемент», в ходе практической деятельности и реализации работниками своих знаний на практике. Предполагается, что на теоретическую часть нужно отводить не менее 50% общего времени обучения, что дает возможность подготовить рабочих высокой квалификации.

Важное значение при подготовке кадров на ООО «ЮГрацемент» имеет организация оценки знаний и навыков обучающихся.

Уделяя должное внимание профессиональной подготовке и переподготовке сотрудников, следует помнить, что наглядное преподавание на рабочем месте гораздо эффективней теоретических лекций.

Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей работников можно осуществлять с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов. Первый из них заключается в реструктуризации индивидуального труда, а второй связан с изменениями в организационном контексте.

Основными методами реструктуризации индивидуального труда являются:

ротация - движение сотрудников с одного места работы на другое, из одного цеха (отдела) в другой для приобретения определенного опыта работы в разных службах,

горизонтальное увеличение круга выполняемых работ и задач персонала с помощью комбинации нескольких взаимосвязанных друг с другом работ

одного и того же уровня, обогащение труда - вертикальное расширение с помощью увеличения обязанностей и возможностей для дальнейшего развития, нацеливая служащих на большую автономию при планировании и исполнении своих функций.

Первый метод поможет предприятию цементной промышленности проводить более гибкий подбор персонала и сокращать различия в занимаемых позициях. Например, ротация работников в основных цехах производства (дробильном отделении, сырьевом, цехе обжига, цехе помола) помогает

освоить смежные специальности схожие по функциональными обязанностям (машинист, помощник машиниста). В бухгалтерии (отделе главного энергетика, главного механика, планово-экономическом и т.д.) помогает работникам получить полное представление об общей работе отдела. Этот метод дает ощущение разнообразия в труде, предотвращая нежелательную монотонность.

Расширение труда является не очень популярным мероприятием среди персонала промышленного предприятия из-за того, что оно не может обеспечить достаточного уровня внутренней удовлетворенности работой и должным образом развивать трудовые навыки работников. Последние в нем видят скрытое увеличение обязанностей и задач, а также причину для увеличения рутинности. Это все заметно, например, при расширении полномочий помощников машинистов печей и мельниц в основных цехах, слесарей-наладчиков во вспомогательном производстве. Если ранее слесарь-наладчик обслуживал определенный цех, то теперь обслуживает несколько цехов.

Последний метод позволяет служащим обеспечить более изучение выполняемой работы, снижая роль вмешательства руководства в их работу. Например, внедрение соответствующей системы для слесарей -наладчиков. Мастеру смены в этой системе необходимо проводить только пробную выборочную проверку их работы.

В результате работы предложенных мероприятий может быть как следствие:

1.Повышение переменной части труда руководителя подразделения будет находится в непосредственной зависимости от конечного результата работы подразделения в целом: увеличивается производительность труда работников подразделений, увеличивается производство и качество готовой продукции. В таблице 21 представлен прогноз результатов работы ООО «Юграцемент» на 2019г.

Расчет показателей в прогнозном варианте (2019г.) показал, что:

- объем реализованной продукции возрастет на 124,9%;
- рост товарной продукции составит 116,9%;
- рост себестоимости товарной продукции составит 111,7%;
- с ростом выше перечисленных показателей увеличится производительность труда работников предприятия на 103,0%.

С увеличением объемов производства и реализации готовой продукции у предприятия появится возможность увеличить переменную часть оплаты труда работникам предприятия и внедрить систему премирования по результатам деятельности на основе управления по целям МВО (management by objectives).

**Таблица 21.**

**Расчет результатов работы предприятия на 2019г. (прогноз)**

№	ПОКАЗАТЕЛИ	Ед.изм	Годы			
			2018		2019г. (прогноз)	
				% к пред. году		% к пред. году
1	2	3	4	5	6	7
1.	Объем реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	741345	50,9	926262	124,9
2.	Объем товарной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	841345	53,1	983112	116,9
3.	Себестоимость товарной продукции.	тыс. руб.	723546	60,8	808201	111,7
4.	Производительность труда	объем ТП/ численность.	934,8	54,2	962,51	103,0

Расчет прогнозных показателей по фонду оплаты труда предприятия представлен в таблице 22.

**Таблица 22.**

**Расчет ФОТ сотрудников ООО «ЮГрацемент» в прогнозном варианте с применением системы премирования по результату деятельности**

№	ПОКАЗАТЕЛИ	Ед.изм.	Годы	
			2018	2019г. (прогноз)

				% к пред. году		% к пред. году
1	2	3	4	5	6	7
1.	Объем товарной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	841345	53,1	983112	116,9
2.	Себестоимость товарной продукции.	тыс. руб.	723546	60,8	808201	111,7
3.	Производительность труда	объем ТП/ численность.	934,8	54,2	962,51	103,0
4.	ФОТ	тыс. руб.	128675	162,8	150356,7	116,9
5.	В т. ч. переменной части оплаты труда	тыс. руб.	38337,0	190,3	42816,7	116,9

При увеличении объемов товарной продукции у руководства предприятия появится возможность применять систему по накоплению баллов для начисления переменной части оплаты труда:

- за выполнение плана по выпуску продукции;
- выполнение плана по ассортименту;
- выполнение норматива по браку;
- выполнение норматива по затратам.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения системы премирования по результатам деятельности на основе управления по целям МВО (management by objectives) составит: производительность труда повысится на 3,0%; объема производства продукции на 16,9%; переменная часть оплаты труда на 16,9%.

2.Повышение квалификации работников и их удовлетворенности трудом позволит увеличить объемы производимой продукции и соответственно увеличить конечный результат предприятия – прибыль, повысится заработная плата работников и возрастет качество их жизни.

В таблице 23 представлен расчет увеличения средней заработной платы работников предприятия в прогнозном варианте на 2019г.

Таблица 23.

## Расчет средней заработной платы в прогнозном варианте на 2019г.

№	ПОКАЗАТЕЛИ	Ед.изм.	Годы			
			2018		2019г. (прогноз)	
				% к пред. году		% к пред. году
1	2	3	4	5	6	7
1.	ФОТ	тыс. руб.	128675	162,8	150356,7	116,9
2.	Численность персонала	Чел.	900	103,8	900	-
3.	Средняя заработная плата	объем ТП/численность.	11655	156,8	13922	119,5%

Средняя заработная плата при неизменной численности персонала, в связи с осложнившейся финансовой обстановкой в стране и регионе, у предприятия отсутствует возможность в создании временных рабочих мест (на сезон с апреля по октябрь текущего года), средняя заработная плата возрастет на 119,5% и составит 13922 рублей в месяц.

В таблице 24 представлен расчет увеличения валовой прибыли предприятия в прогнозном варианте на 2019г.

Таблица 24.

## Расчет увеличения валовой прибыли в прогнозном варианте на 2019г.

№	ПОКАЗАТЕЛИ	Ед.изм	Годы			
			2018		2019г. (прогноз)	
				% к пред. году		% к пред. году
1	2	3	4	5	6	7
1.	Объем реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	741345	50,9	926262	124,9
2.	Объем товарной продукции (товаров, работ, услуг)	тыс. руб.	841345	53,1	983112	116,9
3.	Себестоимость товарной продукции.	тыс. руб.	723546	60,8	808201	111,7

4.	Валовая прибыль	тыс. руб.	17799	6,7%	118061	663,3%

Расчет валовой прибыли в прогнозном варианте на 2019г. показал, что с ростом объема реализованной продукции увеличится валовая прибыль предприятия до 118061 тыс. руб., что будет являться позитивным аспектом в работе предприятия.

## Заключение

В последнее десятилетие произошло резкое изменение содержания и структуры социально-трудовых отношений. Многие работники стали чувствовать себя незащищенными, как со стороны работодателя, так и со стороны государства. Профсоюзы как представители трудящихся в системе трипартизма фактически не в состоянии обеспечивать защиту их прав в полной мере. В производственной сфере противоречия обострились, по сути, во всей системе развивающихся в её рамках отношений. К ним относятся: во-первых, противоречие между ресурсной недостаточностью и необходимостью быстрого и кардинального внедрения на предприятиях принципиально новых параметров их функционирования: крупномасштабного обновления основных фондов, реорганизации систем внутреннего управления и внешних производственно-экономических связей, изменения качественных параметров и количественных соотношений персонала. Во-вторых, - очевидное противоречие между требованиями к социально-производственным системам, предъявляемыми рыночной экономикой, и повсеместно распространенными стереотипными социальными ожиданиями персонала, сложившимися в советское время. Кроме того, обострились противоречия: между этими требованиями и устаревшими подходами к согласованию реальных интересов субъектов производства; между необходимостью постоянного оперативного регулирования качественно-количественных характеристик персонала и устаревшими подходами к трудовой мотивации работников; между необходимостью оптимизации формальных взаимозависимостей должностных единиц и неформальных социальных отношений между конкретными личностями внутри производственной системы; между требованиями, предъявляемыми основывающейся на конкуренции рыночной действительностью к характеристикам систем социально-трудовых отношений на предприятиях, и их реальным состоянием.



Оценивая существующую систему оплаты труда на ООО «Юграцемент» хотелось бы отметить, что персонал предприятия не совсем удовлетворён условиями работы, своим положением, методами мотивации и уровнем заработной платы, о чём свидетельствуют результаты проведённого социологического исследования.

Заработная плата работников слабо связана с результатами работы предприятия и не заинтересовывает повышать эффективность его работы. Не стимулируются: инициатива работников, направленная на рост эффективности, интенсивности, качества труда, снижение трудоёмкости и т.д. Мотивы труда не изучаются. Система стимулов, применяемых на предприятии, неадекватна системе мотивов персонала. Недостаточно применяются моральные стимулы за труд, такие как похвала, личное или публичное признание; присвоения звания «лучший работник», «лучший по профессии»; присуждение наград на уровне организации, награждение грамотами, благодарственные письма и т.д.

Руководство ООО, как и многих других предприятий, должно учитывать всё это и совершенствовать систему стимулирования труда. Уделяя огромное внимание оплате труда, необходимо использовать весь широкий спектр современной мотивации и совершенствования социально-трудовых отношений. Материальные и нематериальные методы стимулирования должны взаимно дополнять и обогащать друг друга, делая труд качественным и высокопроизводительным.

ООО «Юграцемент» – динамично развивающееся предприятие, которое с 2004 года входит в состав международного промышленного холдинга по производству строительных материалов ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп». Тем самым была открыта новая страница в истории предприятия.

Анализ экономики предприятия показал, что за 2016-2018 годы, что предприятие, производившее и реализовывавшее в 2016г. невысокие объемы готовой продукции, в 2017г., имеет положительный рост производства и реализации готовой продукции и соответствует проектной мощности завода. В 2018г., в связи с экономическим кризисом охватившим страну, теряет объемы

по производству цемента и как следствие сбытовую базу, снижается выручка от реализации практически на 50%, однако при этом сохраняется одна из самых высоких заработных плат в городе и районе. В 2018г. снизилась численность работающих на 20 человек по отношению к 2017г.

Правовым актом, регулирующим социально – трудовые отношения между работодателем и работниками на ООО «Юграцемент» - является Коллективный договор. Коллективный договор заключен в соответствии с федеральным законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Трудовым кодексом Российской Федерации, иными правовыми актами РФ.

В результате исследования проблем совершенствования социально-трудовых отношений на ООО «Юграцемент» выявились следующие негативные моменты:

1. На предприятии до настоящего времени не нашла своего места система управления по целям (management by objectives – МВО), которая позволит систематизировать процесс управления за счет определения целей и формирования их общего видения, ориентировать на общий результат.

2. На предприятии недостаточно развита система мотивации труда работников, которая повысит заинтересованность в улучшении качественных и количественных характеристик конечного труда работников предприятия, что в конечном итоге влияет на социально-трудовые отношения в коллективе.

3. У персонала низкая удовлетворенность трудом обусловленная организационными аспектами организации труда.

4. Не достаточное количество персонала может пройти переобучение, что ведет к снижению профессионального уровня работников.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие рекомендации:

1. По разработке индивидуального формирования переменной части оплаты труда.

Анализируя оплату труда, видим, что формирование заработной платы и ее переменной части находится в зависимости от результатов деятельности

предприятия. Заработная плата и переменная часть зависят от занимаемой должности и ее вклада в развитие предприятия.

Было предложено разработать премирование по целям для руководителей и работников основных цехов и для руководителей и работников поддерживающих подразделений.

Разработанная система позволит индивидуально подойти к вопросу премирования каждого работника и будет зависеть непосредственно от его вклада в достижении конечной цели предприятия.

Для внедрения у системы управления по целям необходимо будет решить ряд следующих вопросов:

1. Провести декомпозицию стратегических целей предприятия.
2. Ознакомить руководителей и сотрудников предприятия с целями, установленными по принципу SMART.
3. Прежде, чем проводить изменения в оплате труда, важно понимать, для чего мы их проводим, какой результат хотим получить, просчитать наличие необходимых ресурсов, требующихся для проведения изменений: финансовых, человеческих и временных.
4. Подготовить руководителей среднего уровня к тому, что им необходимо будет брать ответственность на себя. Произойдет ясное разделение ответственности – не только моральной, но и материальной

После того, как все организационные вопросы будут соблюдены, премиальная система по целям станет динамичной, гибкой, позволит руководителю оперативно вносить корректировки (в цели, KPI, веса) при изменении стратегических целей и стратегии предприятия, оставляя прежним механизм премирования.

2. Рекомендации по повышению профессионального уровня сотрудников.

Основными направлениями, способствующими совершенствованию социально- профессионального уровня сотрудников ООО «ЮГрацемент» можно назвать следующие:

1. Повышение профессионализма в управлении. Нужно вести работу по повышению квалификации работников.

2. Применение современных технологий управления. Современные технологии предоставляют руководителю дополнительные средства как по анализу информации, так и по процедурам выработки управленческих решений, сравнительной оценки альтернативных вариантов решений, прогнозированию и разработке сценариев ожидаемого развития ситуации.

Результаты профессионального обучения, в свою очередь, могут быть выражены в виде:

- роста прибыли;
- роста объемов продаж;
- роста производительности труда работников;
- увеличения потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;
- снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

Профессиональный уровень сотрудников будет осуществляться поэтапно:

1. Мероприятия по подготовке и подбору кадров.

- определить потребности в подготовке и повышении квалификации работников по профессиям;

- разработать в установленном порядке годовые планы по подготовке и повышению квалификации кадров и обеспечение их выполнения;

- создать базу для профессионального обучения рабочих на производстве;

- разработать меры по изготовлению и внедрению специфических средств обучения;

- организовать курсовое обучение и курсы повышения квалификации работников непосредственно на предприятии;

- провести анализ результатов и эффективности подготовки кадров;

- изучить разработку предложений, направляемых руководству предприятия, по дальнейшему совершенствованию форм и методов обучения кадров на предприятии.

На основании Типового положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих основными задачами непрерывного профессионального обучения на современном этапе будут являться:

- получение профессиональных знаний;
- подготовка рабочих высокой квалификации, опережающий характер профессионального обучения, который бы учитывал перспективы развития предприятия;
- создание резерва рабочих с необходимой квалификацией.

## 2.Повышение удовлетворенности трудом

Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей работников можно осуществлять с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов. Первый из них заключается в реструктуризации индивидуального труда, а второй связан с изменениями в организационном контексте.

Экономический эффект от предложенных мероприятий.

- Повышение переменной части труда руководителя подразделения будет находится в непосредственной зависимости от конечного результата работы подразделения в целом: увеличивается производительность труда работников подразделений, увеличивается производство и качество готовой продукции.

- Повышение квалификации работников и их удовлетворенности трудом позволит увеличить объемы производимой продукции и соответственно увеличить конечный результат предприятия – прибыль.

Общий ожидаемый экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит:

- объем реализованной продукции возрастет на 124,9%;
- рост товарной продукции составит 116,9%;
- рост себестоимости товарной продукции составит 111,7%;
- с ростом выше перечисленных показателей увеличится производительность труда работников предприятия на 103,0%.

- средняя заработная плата возрастет на 119,5% и составит 13922 рублей в месяц.

- валовая прибыль предприятия увеличится до 118061 тыс. руб., что будет являться позитивным аспектом в работе предприятия.

## Список используемой литературы

- 1.Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.
- 2.Адамчук, В.В., Экономика и социология труда. Учебник для вузов / - Ромашов, О.В.; Сорокина М.Е.: - М.: ЮНИТИ, 2005. -345с.
2. Белкина, Н.А. Корпоративная система управления трудом./- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2003. - 203с.
4. Веснин, В.Р. «Практический менеджмент персонала», пособие по кадровой работе/- М.: Юрист, 2006. - 150с.
- 5.Виханский, О.С., Учебник. – 3-е издание /-Наумов А.И. Менеджмент:. – М.: Гардарики, 2006. - 345с.
- 6.Волгин, Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем./ – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2006.- 245 с.
- 7.Гейц, И.В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда: Учебно-методическое пособие./– М.: Издательство «Дело и Сервис», 2018.- 276 с.
- 8.Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы./– СПб.: Издательство «Питер», 2004.- 186 с.
- 9.Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2006.-412с.
- 10.Краснов А.В. Четыре составляющих менеджмента. – М.: Библиотека финансового менеджмента, 2005.-315с.
- 11.Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2018.-514с.
- 12.Лутовинов П.П. Политика доходов и заработной платы. Ходзько А.А., Демин Н.С. Учебное пособие. УрСЭИАТиСО. -Челябинск, 2006.-216с.
- 13.Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2006. -712с.

- 14.Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие.– М.: Финансы и статистика, 2006.-214с.
- 15.Никредин Г.Д. Технологическое управление социальными процессами: Учеб. Пособие Галиев Г.Т., Бумин Н.И., Кабиров Р.Р., Кубицкий С.И. / Под науч. ред. Никредина Г.Д. Том 1. Поисковая модель словаря –справочника. – Уфа: Изд-во «Ай», 2007.-416с.
- 16.Ньюстром Дж.В. Организационное поведение: Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского . – СПб.: Издательство «Питер», 2018-412с.
- 17.Оценка работников управления./ Попов Г.Х. – М.: Московский рабочий, 2005. - 180 с.
- 18.Политика доходов и качества жизни населения / Под ред. Н.А.Горелов. – СПб.: Питер,2007.- 653 с.
- 19.Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. –М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2007.-672
- 20.Психология. Учебник для экономических вузов/Под общ. ред. Дружинина. – СПб.: Питер, 2006. – 672 с.
- 21.Радаев, В.В Экономические интересы при социализме./ – М.: Изд-во Моск. ун-та,2007. – 335 с.
- Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Страндубцева Е.Б. Современный экономический словарь – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.-312с.
- 22.Социально – трудовая сфера России в переходный период: реалии и перспективы / Волгин Н.А., Карпухин Д.Н., Катульский Е.Д., Костин Л.А., Майер В.Д., Ракитский Б.В. и др.; Под общ. ред. Акимова А.К., Волгина Н.А. – М.: Молодая гвардия, 1996.
- 23.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента . – М.: Дело, 2005. -441с.
- 24.Рофе, А.И. Научная организация труда./ М.: ИНФРА,2005. - 276 с.
- 25.Ташев А.К. Экономика промышленного предприятия: конспект лекции./УрСЭИ АТ и СО – Челябинск, 2006. -144 с.



26. Управление персоналом на предприятии. Новое в работе с кадрами / Кол. авт. – М.: «Информцентр – директор» газеты «Экономика и жизнь», НИИ труда, 2005.- 325 с.

27. Управление персоналом организации: Учебник/ А.Я.Кибанов. – М.: ИНФРА –М, 2007. -303 с.

28. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / А.Я.Кибанов. - М., ИНФРА – М, 2005.-203 с.

29. Управление по результатам: Пер. с финск. (Я.А. Лейманн)/ - М.: Издательская группа «Прогресс», 2018.-358 с.

30. Управление социалистическим производством (Организация. Экономика): Словарь/ О.В.Козлова. – М.: Экономика, 2005.-255 с.

31. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. /– М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2006.-303 с.

32. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. – Изд.4-е, перераб. и доп. (серия «Библиотека» журнала «Управление персоналом»)/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 2007.-190 с.

33. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам./– М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА- М, 2006.-345 с.

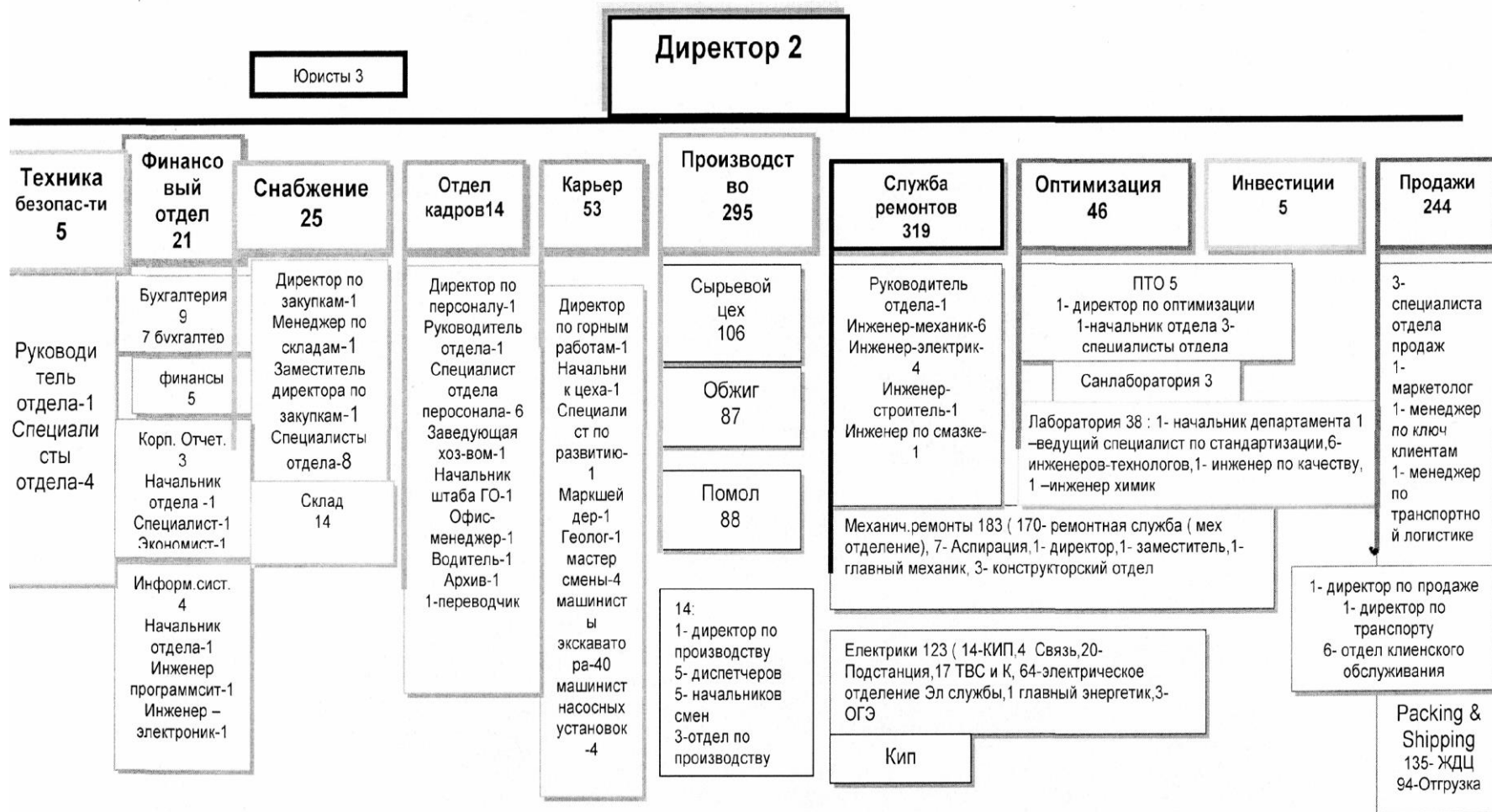
34. Шепель В. Стимулирование труда – «Архимедов рычаг» в работе с персоналом//Управление персоналом. 2007.- № 5.

35. Экономическая энциклопедия/ Науч.-ред. совет издательства «Экономика»; Ин-т экон. РАН; Под ред. Л.И.Абалкина.–М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2018.- 567с.

36. Экономика и организация труда: Учебное пособие / П.П. Лутовинов, В.И. Колесников, Л.П. Шушарин, Л.Э. Пробст, Н.С. Демин; УрСЭИ АТиСО. – Челябинск, 2006. – 252 с.

37. Энкельман Николаус Б. Власть и мотивация. Харизма, личность, успех. Пер. с нем.-М.: АО «Интер-Эксперт», 2018.-312с.

Организационная структура ООО «Юграцемент»



Структура фонда оплаты труда ООО «Юграцемент» за 2017 – 2018гг.

№ п/п	Виды оплаты	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+ -)	Темп роста, % (падения)	Уд. вес вида оплаты в структуре ФОТ 2017г., %	Уд. вес вида оплаты в структуре ФОТ 2018г., %
1.	Постоянная часть	тыс. руб.	58877,1		31460,6	153,4	74,50	70,21
1.1.	Тарифный фонд	тыс. руб.	40716,2	60553,1	19836,9	148,7	52,52	47,06
1.1.1.	По тарифам и окладам рабочим с повременной оплатой труда	тыс. руб.	17567,9	29484,2	11916,3	167,8	22,23	22,91
1.1.2.	По сдельным нарядам рабочим сдельщикам	тыс. руб.	6022,7	8502,4	2479,7	141,2	7,62	6,61
1.1.3.	По окладам ИТР	тыс. руб.	15533,8	20162,7	4628,9	129,8	19,66	15,67
1.1.4.	Руководителям высшего звена	тыс. руб.	1591,8	2403,8	812,0	151,0	2,01	1,87
1.2.	Фонд доплат и выплат	тыс. руб.	18160,9	29784,6	11623,7	164,0	22,98	23,15
1.2.1.	Доплата за работу во вредных условиях труда	тыс. руб.	226,3	803,2	576,9	354,9	0,29	0,62
1.2.2.	Доплата за работу в ночное время	тыс. руб.	3146,4	5171,7	2025,3	164,4	3,98	4,02
1.2.3.	Доплата за работу в нерабочие праздничные дни работникам, занятым в непрерывном производстве	тыс. руб.	598,2	865,5	267,3	144,7	0,76	0,67
1.2.4.	Доплата за руководство бригадой	тыс. руб.	70,9	150,8	79,9	212,7	0,09	0,12

**Продолжение таблицы**

№ п/п	Виды оплаты	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Откло- нение (+ -)	Темп роста, % (падения )	Уд. вес вида оплаты в структур е ФОТ 2017г., %	Уд. вес вида оплаты в структур е ФОТ 2018г., %
1.2.5.	Доплата за класность	тыс. руб.	169,2	425,5	256,3	251,5	0,21	0,33
1.2.6.	Оплата дней очередного отпуска	тыс. руб.	5137,2	9052,6	3915,4	176,2	6,50	7,04
1.2.7.	Оплата дней дополнительного отпуска за работу во вредных условиях труда	тыс. руб.	1548,9	2370,3	821,4	153,0	1,96	1,84
1.2.8.	За работу в районах Севера и по районному коэффициенту (на постоянную часть)	тыс. руб.	6410,0	9566,8	3156,8	149,2	8,11	7,43
1.2.9.	Оплата 2 дней по больничному листу	тыс. руб.	205,2	314,6	109,4	153,3	0,26	0,24
1.2.10	Компенсация при увольнении	тыс. руб.	648,6	1063,6	415,0	164,0	0,82	0,83
2.	Переменная часть	тыс. руб.	20148, 6	38337, 0	18188, 4	190,3	25,5	29,79
2.1.	Премияльный фонд	тыс. руб.	10925, 1	20168, 1	9143,0	183,7	13,82	15,60
2.1.1.	Премия за выполнение и перевыполнение производственног о плана на основании действующего положения о премировании	тыс. руб.	8726,8	15315, 8	6589,0	175,5	11,04	11,90

**Продолжение таблицы**

№ п/п	Виды оплаты	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+ -)	Темп роста, % (падения)	Уд. вес вида оплаты в структуре ФОТ 2017г., %	Уд. вес вида оплаты в структуре ФОТ 2018г., %
2.1.2.	Премия работникам службы внутреннего контроля на основании действующего положения о премировании	тыс. руб.	126,3	366,1	239,8	289,8	0,16	0,28
2.1.3.	Премия руководителям высшего звена	тыс. руб.	127,5	197,3	69,8	154,7	0,16	0,15
2.1.4.	Премия за достижения максимального объема	тыс. руб.	536,2	1836,6	1300,4	342,5	0,68	1,43
2.1.5.	Начисления за работу в районах Севера и по районному коэффициенту (на премиальную часть)	тыс. руб.	1408,3	2352,3	944,0	167,0	1,78	1,83
2.2.	Директорский фонд	тыс. руб.	9223,5	18268,9	9045,4	198,1	11,67	14,20
2.2.1.	Оплата часов сверхурочной работы работникам, занятым в непрерывном производстве	тыс. руб.	658,0	1172,7	514,7	178,2	0,83	0,91
2.2.2.	Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни работникам не занятым в непрерывном производстве	тыс. руб.	400,8	634,2	233,4	158,2	0,51	0,49

**Продолжение таблицы**

2.2.3.	Оплата за совмещение профессии, выполнение работы временно отсутствующего работника, расширение зоны обслуживания	тыс. руб.	906,1	3188,3	2282,2	351,9	1,15	2,48
2.2.4.	Оплата за нерабочие праздничные дни (статья 112 ТК РФ)	тыс. руб.	129,1	174,0	44,9	134,8	0,16	0,14
2.2.5.	Персональная надбавка	тыс. руб.	886,9	1608,7	721,8	181,4	1,12	1,25
2.2.6.	Прочие выплаты по оплате работ, носящих разовый характер	тыс. руб.	2179,7	1193,8	-985,9	54,8	2,76	0,93
2.2.7.	Премия по итогам работы года	тыс. руб.	1200,0	1978,0	778,0	164,8	1,52	1,54
2.2.8.	Премия номинантам	тыс. руб.	55,7	45,8	-9,9	82,2	0,07	0,04
2.2.9.	Ученический отпуск	тыс. руб.	504,5	934,8	430,3	185,3	0,64	0,73
2.2.10.	Отпуск за ненормированный рабочий день	тыс. руб.	50,4	87,6	37,2	173,8	0,06	0,07
2.2.11.	Доплата по среднему	тыс. руб.	110,0	1084,0	974,0	985,5	0,14	0,84
2.2.12.	Доплата рабочим	тыс. руб.	629,3	3254,3	2625,0	517,1	0,80	2,53
2.2.13.	Начисления за работу в районах Севера и по районному коэффициенту (на выплаты из директорского фонда)	тыс. руб.	562,0	1504,7	942,7	267,7	0,71	1,17
2.2.14.	Выплаты сверх фонда оплаты труда по решению Компании	тыс. руб.	951,0	1408,0	457,0	148,1	1,2	1,09
	Итого фонд оплаты труда	тыс. руб.	79025,7	128674,7	49649,0	162,8	100,0	100,0