

УДК 331.23

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЯЕМЫХ ФОРМ ОПЛАТЫ ТРУДА И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Е.Н. Лудушкина, М.А. Богомолова, Е.В. Кудрявцева

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, e-mail: Ludushkina@unn.ru, bma@unn.ru, ekavkud@gmail.com

Аннотация. Оплата труда является не только основным источником дохода работников, но и важнейшим инструментом мотивации персонала, позволяющим организациям привлекать, удерживать и эффективно использовать квалифицированные кадры. Современные формы и системы оплаты труда (тарифные, бестарифные, грейдинг, системы, основанные на ключевых показателях эффективности — KPI, и др.) активно развиваются и адаптируются к условиям цифровой экономики. Однако на практике во многих российских компаниях сохраняются традиционные подходы к оплате труда, не в полной мере отвечающие современным требованиям к мотивации и результативности персонала. В статье проведена оценка эффективности применяемых форм оплаты труда организации, работающей на рынке бухгалтерских услуг России. Определена зависимость выручки и производительности труда, в сфере консалтинговых услуг. Проанализирована действующая система оплаты труда организации. Диагностированы проблемные места в системе оплаты труда организации, занимающейся ведением бухгалтерского учета от Владивостока до Нижнего Новгорода. А также выявлены проблемы в системе мотивации персонала компании. Поскольку при оказании бухгалтерских и консалтинговых услуг персонал является основой для получения выручки организацией и соответственно прибыли.

Ключевые слова: системы оплаты труда, эффективность труда, проблемы мотивации персонала.

RESEARCH OF THE EFFECTIVENESS OF APPLIED WAGES AND IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM

E.N. Ludushkina, M.A. Bogomolova, E.V. Kudryavtseva

Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, e-mail: Ludushkina@unn.ru, bma@unn.ru, ekavkud@gmail.com

Abstract. Wages are not only the main source of income for employees, but also an important tool for motivating staff, allowing organizations to attract, retain, and effectively use qualified personnel. Modern forms and systems of wages (tariff, non-tariff, grading, systems based on key performance indicators — KPI, etc.) are actively developing and adapting to the conditions of the digital economy. However, in practice, many Russian companies still use traditional approaches to wages that do not fully meet modern requirements for staff motivation and performance. The article assesses the effectiveness of the forms of remuneration used by an organization operating in the Russian accounting services market. The dependence of revenue and labor productivity in the consulting services sector is determined. The current remuneration system of the organization is analyzed. The problematic areas in the remuneration system of the organization engaged in accounting are diagnosed.

Keywords: remuneration systems, labor efficiency, personnel motivation issues.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 02.09.2026

Введение

В современных экономических условиях эффективная система оплаты труда является ключевым фактором мотивации персонала, повышения производительности труда и обеспечения конкурентоспособности организации. Особую актуальность данная проблема приобретает для Общих центров обслуживания (ОЦО), где централизация учетных функций требует выработки единых подходов к организации оплаты труда и мотивации персонала [6-8].

Цель исследования

Целью исследования является выявление проблем в системе оплаты труда Общих центров обслуживания, на примере компании, которая является крупным Центром обслуживания в

России с филиалом в городе Нижний Новгород. Проанализируем действующую систему оплаты труда и выявим проблемы в системе мотивации персонала.

Объектом исследования выступает Общий центр обслуживания АО «РусГидро ОЦО», специализированная сервисная организация, входящая в состав Группы компаний АО «РусГидро», расположенная на территории Нижнего Новгорода. В статье используются методы экономического анализа системы оплаты труда и методы анализа производительности. Полученные данные свидетельствуют о необходимости мотивации сотрудников для повышения эффективности работы организации.

Результаты исследования

Общий центр обслуживания АО «РусГидро ОЦО» является специализированной сервисной организацией, входящей в состав Группы компаний АО «РусГидро». Компания создана с целью централизации функций бухгалтерского, налогового учета и кадрового администрирования для дочерних обществ и филиалов.

Основным видом экономической деятельности АО «РусГидро ОЦО» является деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию (код ОКВЭД 69.20). Кроме того, организация осуществляет следующие дополнительные виды деятельности: производство, передача и распределение электроэнергии, деятельность по оказанию консультационных и информационных услуг, деятельность в области права. Компания также имеет действующие лицензии на проектирование и строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности.

АО «РусГидро ОЦО» имеет филиальную структуру. У организации имеется один филиал в Приморском крае. Это позволяет организации обслуживать компании Группы как в европейской части России, так и на Дальнем Востоке. Организационная структура построена по функционально-процессному принципу, характерному для Общих центров обслуживания. В составе организации выделяются следующие управления: управление отчетности по МСФО, управление по развитию и оценке качества, управление по взаимодействию с клиентами, управление отчетности по РСБУ и другие. Каждое управление содержит несколько отделов. Управление отчетности по РСБУ включает в себя отдел внутрифирменной отчетности, отдел договорной работы и учета задолженности и группу управленческого учета. Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Единоличным исполнительным органом выступает Генеральный директор.

В таблице 1 представлены основные финансовые показатели деятельности АО «РусГидро ОЦО», поскольку проводить оценку персонала отдельно от выручки и прибыли организации является нецелесообразно.

Таблица 1

Основные финансовые показатели АО «РусГидро ОЦО» за 2024–2025 гг.

Показатель	2024 год, тыс. руб.	2025 год, тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	1 958 900	2 344 261	+385 361	119,7
Себестоимость продаж	1 734 487	2 090 942	+356 455	120,6
Валовая прибыль	224 413	253 319	+28 906	112,9
Управленческие расходы	100 425	157 121	+56 696	156,5
Прибыль от продаж	123 988	96 198	–27 790	77,6
Прибыль до налогообложения	96 755	31 709	–65 046	32,8
Чистая прибыль (убыток)	70 721	–6 018	–76 739	–

Составлено авторами, на основании отчетности АО «РусГидро ОЦО» [9].

В 2025 году выручка АО «РусГидро ОЦО» составила 2 344 261 тыс. руб., что на 385 361 тыс. руб. (или на 19,7%) больше аналогичного показателя 2024 года (1 958 900 тыс. руб.). Положительная динамика выручки свидетельствует о расширении объема услуг, оказываемых организацией для предприятий Группы компаний АО «РусГидро», а также о завершении процесса перевода дочерних обществ на обслуживание в АО «РусГидро ОЦО».

В 2025 году себестоимость продаж составила 2 090 942 тыс. руб., увеличившись по сравнению с 2024 годом (1 734 487 тыс. руб.) на 356 455 тыс. руб. (20,6%). Рост себестоимости обусловлен увеличением численности персонала и, соответственно, расходов на оплату труда, а также ростом затрат на материально-техническое обеспечение деятельности. Валовая прибыль организации в 2025 году составила 253 319 тыс. руб., что на 28 906 тыс. руб. (12,9%) превышает показатель 2024 года (224 413 тыс. руб.). Рост валовой прибыли связан с опережающим ростом выручки по сравнению с себестоимостью, что свидетельствует о повышении эффективности операционной деятельности.

Управленческие расходы в 2025 году составили 157 121 тыс. руб., увеличившись на 56 696 тыс. руб. (56,5%) по сравнению с 2024 годом (100 425 тыс. руб.). Рост управленческих расходов связан с расширением штата административно-управленческого персонала и увеличением затрат на организацию деятельности. Прибыль от продаж в 2025 году снизилась до 96 198 тыс. руб., что на 27 790 тыс. руб. (22,4%) меньше аналогичного показателя 2024 года (123 988 тыс. руб.). Снижение прибыли от продаж обусловлено опережающим ростом управленческих расходов по сравнению с ростом выручки.

Продemonстрируем на рисунке 1 данные численности персонала компании.

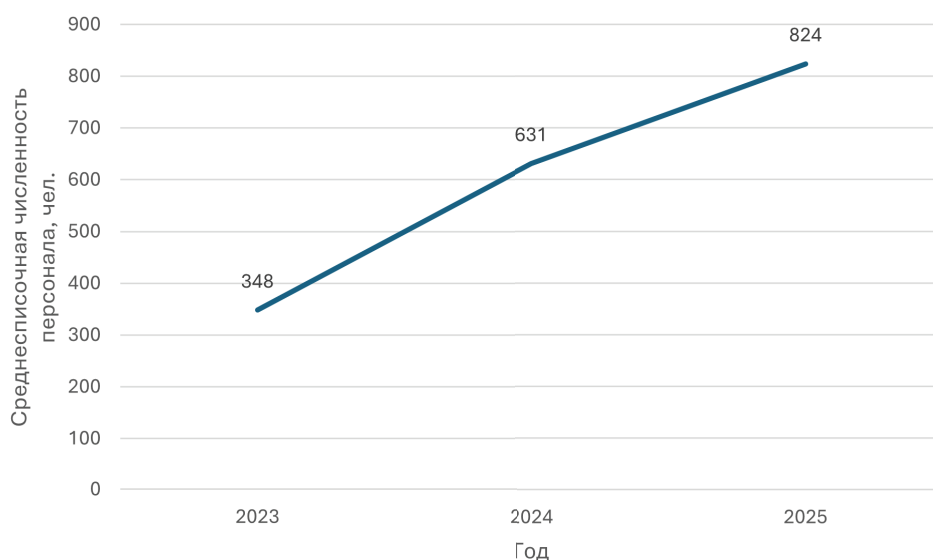


Рис. 1. Динамика персонала организации
(составлено авторами, на основании отчетности по среднесписочной численности персонала АО «РусГидро ОЦО») [9]

Численность персонала имеет тенденцию к росту за три анализируемых года, такой рост связан с закрытием дочерних обществ Группы компаний АО «РусГидро ОЦО» - это потребовало привлечение дополнительного персонала. Если говорить о системе оплаты труда группы компаний ООО «РусГидро ОЦО», то она опирается на следующий документ - коллективный договор. Повременно-премиальная системы оплаты труда представлена как преобладающая в организации. Также как и в любой организации сотрудник получает оклад, который основан на тарифных ставках, а также компенсационные и стимулирующие выплаты, а также районный коэффициент для г. Владивостока.

Значительное место в структуре оплаты труда занимает премиальная составляющая. Премии работников осуществляется ежемесячно по итогам выполнения плановых показателей и ключевых показателей эффективности (КПИ). Переменная часть заработной платы может включать также премии к профессиональным праздникам (например, ко Дню энергетика), единовременные поощрения за особые достижения в труде и вознаграждение по итогам работы за год.

Особенностью организации оплаты труда в Общем центре обслуживания является ее централизованный характер. Заработная плата всех сотрудников, включая работников филиалов в разных регионах, рассчитывается и начисляется из единого центра с применением корпоративной информационной системы. В Группе компаний АО «РусГидро» функционирует единая информационная система управления персоналом «ЛУЧ», построенная на базе решения «1С:Зарплата и управление персоналом КОРП». Данная система обеспечивает полнофункциональную автоматизацию кадрового делопроизводства, начисление заработной платы и расчеты с персоналом, а также применение различных мотивационных схем. Система «ЛУЧ» работает на отечественной платформе и интегрирована со смежными информационными системами, что позволяет централизованно управлять расчетом заработной платы и кадровым учетом для всех дочерних обществ Группы АО «РусГидро», включая АО «РусГидро ОЦО» [4].

В таблице 2 представлены данные по производительности и трудоемкости персонала АО «РусГидро ОЦО»

Таблица 2

Динамика выработки на одного работника организации

Показатель	2024 год	2025 год	Изменение 2025/2024, %
Выручка, тыс. руб.	1 958 900	2 344 261	19%
Среднесписочная численность, чел.	631	824	30,5%
Выработка на одного работника, тыс. руб./чел.	3 104,4	2 845,0	-8,4%

Составлено авторами, на основании отчетности АО «РусГидро ОЦО» [9].

В 2025 году, снижение выработки на 259,4 тыс. руб./чел. (8,4%). Такая динамика обусловлена тем, что темп роста численности персонала (+30,6% в 2025 году) опережал темп роста выручки (+19,7%), что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов в 2025 году. Данная тенденция является негативной и требует выявления причин, среди которых могут быть: адаптационный период для новых сотрудников (что временно снижает их производительность); изменение структуры оказываемых услуг; недостаточная эффективность системы мотивации новых работников [3].

Показатель трудоемкости (обратный выработке) в 2025 году увеличился, что означает рост затрат рабочего времени на производство единицы услуги.

Анализ фонда оплаты труда и средней заработной платы является важнейшим элементом оценки эффективности системы оплаты труда. Согласно данным Отчета о движении денежных средств АО «РусГидро ОЦО», платежи в связи с оплатой труда работников в 2024 году составили 1 563 258 тыс. руб., в 2025 году — 1 892 280 тыс. руб. В таблице 3 представлены показатели фонда оплаты труда и средней заработной платы АО «РусГидро ОЦО».

Таблица 3

Показатели фонда оплаты труда и средней заработной платы в АО «РусГидро ОЦО» за 2024–2025 гг.

Показатель	2024 год	2025 год	Изменение
ФОТ (платежи в связи с оплатой труда), тыс. руб.	1 563 258	1 892 280	+329 022
Среднесписочная численность, чел.	631	824	+193
Среднемесячная заработная плата (с начислениями), руб.	206 460	191 425	-15 035

Составлено авторами, на основании отчетности АО «РусГидро ОЦО» [9].

Среднемесячная заработная плата (с начислениями) рассчитывается как отношение ФОТ к среднесписочной численности, деленное на 12 месяцев. В 2024 году данный показатель составил 206 460 рублей, в 2025 году — 191 425 рублей. Снижение среднемесячной заработной платы на 15 035 рублей (7,3%) при одновременном росте численности персонала на 193 чело-

века объясняется тем, что в 2025 году в организацию было принято значительное количество новых сотрудников, которые, во-первых, могут иметь более низкую квалификацию и, соответственно, меньший оклад, а во-вторых, не имеют права на надбавку за выслугу лет, которая является существенной частью дохода для работников с большим стажем. Кроме того, часть новых сотрудников могла быть принята на должности с более низким уровнем оплаты (бухгалтеры-стажеры, младшие специалисты) [5].

Важно отметить, что указанные в таблице суммы ФОТ включают не только непосредственно заработную плату, но и налоги и страховые взносы (НДФЛ — 13-15%, страховые взносы — 30,2% в пределах предельной базы и 15,1% сверх нее). Таким образом, оценочная «чистая» среднемесячная заработная плата (без учета НДФЛ) составляет примерно 158 000 рублей в 2024 году и 147 000 рублей в 2025 году [1]. Данный уровень оплаты труда значительно превышает средний уровень заработной платы в Нижегородской области (по данным Росстата, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в Нижегородской области в 2025 году составила около 60 000 рублей), что свидетельствует о высокой конкурентоспособности организации на рынке труда и ее привлекательности для квалифицированных специалистов [2].

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что в АО «РусГидро ОЦО» сформирована достаточно эффективная и социально-ориентированная система оплаты труда, сочетающая базовую окладную часть, широкий спектр дополнительных выплат и надбавок, а также развитый социальный пакет. Применяемые в организации подходы к оплате труда соответствуют лучшим практикам крупных российских компаний и учитывают как отраслевую специфику (энергетическая отрасль), так и особенности деятельности Общего центра обслуживания (централизация учетных функций, высокая интенсивность труда, необходимость удержания квалифицированных кадров). Анализ показателей численности и движения персонала свидетельствует о масштабном расширении штата в 2023–2025 гг. (рост в 2,4 раза). Показатели эффективности использования персонала демонстрируют снижение выработки на 8,4% при одновременном снижении среднемесячной заработной платы на 7,3%, вместе с тем, наличие в 2025 году чистого убытка при росте численности персонала и фонда оплаты труда, а также снижение показателей рентабельности свидетельствуют о необходимости дальнейшего совершенствования системы оплаты труда с целью повышения ее экономической эффективности.

Эффективность применяемых форм оплаты труда в АО «РусГидро ОЦО» может быть оценена с позиций как работодателя (экономическая эффективность, связь оплаты с результатами деятельности), так и работников (удовлетворенность системой оплаты и мотивации). Комплексный анализ позволяет выявить проблемные зоны и определить направления совершенствования.

Анализ финансовых результатов деятельности АО «РусГидро ОЦО», проведенный в предыдущих разделах, позволяет сделать вывод о наличии определенных дисбалансов в действующей системе оплаты труда. За период 2023–2025 гг. численность персонала организации увеличилась более чем в два раза (с 348 до 824 человек), а фонд оплаты труда вырос пропорционально (с 1 563 258 тыс. руб. в 2024 году до 1 892 280 тыс. руб. в 2025 году). При этом выручка организации в 2025 году выросла на 19,7%, однако чистая прибыль сменилась убытком (6 018 тыс. руб. убытка по итогам 2025 года). Показатели рентабельности демонстрируют отрицательную динамику: рентабельность продаж по чистой прибыли снизилась с 3,6% в 2024 году до –0,3% в 2025 году.

Данная динамика указывает на то, что темпы роста расходов на персонал опережают темпы роста финансовых результатов организации. Поскольку расходы на оплату труда являются одной из основных статей затрат в Общем центре обслуживания (доля ФОТ в структуре расходов оценивается в 70–80%), возникает вопрос о достаточной связи между ростом численности / оплаты труда и ростом производительности / эффективности деятельности. Как отмечается в исследовании, посвященном АО «РусГидро ОЦО», при переходе на обслуживание в Общий центр «объем работы увеличивается, но при этом статус работников обычно снижается», а «заработная плата обычно остается на прежнем уровне. Однако в случае АО «РусГидро ОЦО» наблюдается противоположная ситуация: значительный рост численности и ФОТ не сопровождается адекватным ростом выработки (выработка на одного работника снизилась на 8,4% в 2025 году), что свидетельствует о недостаточной эффективности используемой системы мотивации.

Еще одним фактором, влияющим на экономическую эффективность оплаты труда, является система премирования. Согласно локальным нормативным актам АО «РусГидро ОЦО», преми-

рование работников осуществляется на основе выполнения ключевых показателей эффективности (KPI). Однако анализ отзывов сотрудников показывает, что на практике возникают сложности, это указывает на то, что существующая система оценки труда и распределения премий не всегда адекватно отражает реальный вклад работников, что снижает стимулирующую функцию оплаты труда.

Заключение

Для оценки эффективности системы мотивации был проведен анализ отзывов сотрудников АО «РусГидро ОЦО», опубликованных на независимых платформах (Dream Job, Job True). Общая оценка компании на этих платформах составляет 3,8 балла (из 5 возможных), при этом 82% респондентов рекомендуют работодателя. Анализ преимуществ, наиболее часто упоминаемых сотрудниками, позволяет выделить следующие положительные аспекты действующей системы мотивации:

1. Официальное трудоустройство, «белая» заработная плата, своевременные выплаты (отмечается 93% опрошенных).
2. Расширенное добровольное медицинское страхование (ДМС) со стоматологией (88%).
3. Корпоративные мероприятия и насыщенная корпоративная жизнь (68%).
4. Отпуск увеличенной продолжительности (отмечается 39 дней).
5. Материальная помощь к отпуску и значимым жизненным событиям.

Вместе с тем, анализ отрицательных отзывов позволяет выявить системные проблемы в организации оплаты труда и мотивации персонала, которые могут быть сгруппированы по следующим двум направлениям.

Причина 1: Отсутствие гибкой и прозрачной системы оплаты. Действующая повременно-премиальная система с фиксированными окладами не обеспечивает достаточной дифференциации оплаты в зависимости от реального вклада работника. Как отмечается в теории мотивации, традиционная система премирования эффективна лишь при условии «правильного выбора показателей премирования», когда работник понимает, за что именно он может получить премию. АО «РусГидро ОЦО», судя по отзывам сотрудников, имеют место случаи, когда критерии премирования либо не доведены до персонала, либо не применяются единообразно.

Причина 2: Дефицит современных нематериальных инструментов мотивации. В условиях, когда материальная составляющая мотивации имеет объективные ограничения (бюджет организации), особое значение приобретают нематериальные факторы. К ним относятся: признание заслуг, возможности профессионального развития, участие в принятии решений, баланс работы и личной жизни. Исследования показывают, что за последние пять-шесть лет изменилась парадигма мотивации персонала — соискатели и работники все чаще видят в работе не столько источник дохода, сколько возможность обретения личной свободы через стремительный карьерный и социальный рост, через поиск смысловой компоненты в трудовой деятельности.

Таким образом, проблемы которые были выделены выше предполагают системный подход, который должен охватывать как материальное так и нематериальное стимулирование сотрудников.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.12.2025). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения 25.06.2026).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 25.06.2026).
3. Е. Малыгина. «ОМК Центр единого сервиса»: «Задача руководителей - вывести сотрудников из «дня сурка» // CFO Russia. 2018. 29 октября. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=43927> (дата обращения: 06.07.2026).
4. Как оптимизировать бизнес-процессы и улучшить работу команды в ОЦО // Центр компетенций ОЦО. 2023. 17 октября. [Электронный ресурс]. URL: <https://ssc-pro.ru/stati/kak-optimizirovat-biznes-protsessy-i-uluchshit-rabotu-komandy-v-otso/> (дата обращения: 05.07.2026).
5. Корнова Г.Р., Логинова Е.В. К вопросу о мотивации работников сервисной организации [Электронный ресурс]. URL: <https://jne.usue.ru/ru/vypuskido2020/265> (дата обращения: 05.07.2026).

6. Оптимизация бухгалтерии ОЦО: как закрыть 45 юрлиц в месяц без потери качества // Электронный журнал «Главбух». 2025. 30 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://e.glavbukh.ru/1137428> (дата обращения: 05.07.2026).
7. Пономарев С.А. Современные подходы к оплате труда: сравнительный анализ // Бизнес-пульс: II Международная научно-практическая студенческая конференция, Минск, 10 ноября 2023 г.: сборник материалов / редкол.: В. В. Манцура [и др.]. Минск: Институт бизнеса БГУ, 2024. С. 121-124. ISBN: 978-85-7214-81-5.
8. Сунгатуллина Л.Б., Садиков И.М. Исторические предпосылки и современные тенденции определения сущности понятий «заработная плата» и «оплата труда» в системе бухгалтерского учета // Международный бухгалтерский учет. 2022. Т. 25, № 5 (491). С. 507-519. DOI: 10.24891/ia.25.5.507 EDN: LIHALN.
9. РСБУ — отчётность ПАО «РусГидро» за 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://smart-lab.ru/q/HYDR/f/y/RSBU/> (дата обращения: 25.06.2026).