

УДК 65.01

DOI: 10.34670/AR.2026.91.11.097

**Методика проведения управленческого консультирования по
оптимизации оплаты труда: кейс коммерческого подразделения
производственной компании**

Рыжикова Мария Игоревна

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики труда и управления персоналом,
Уральский государственный экономический университет,
620144, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62;
доцент кафедры социальной работы и управления персоналом,
Уральский федеральный университет,
620002, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Мира, 19;
e-mail: mplutova@yandex.ru

Кулькова Инна Анатольевна

Доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры «Управление персоналом и социология»,
Уральский государственный университет путей сообщения,
620034, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66;
e-mail: i.a.koulkova@mail.ru

Рудакова Снежана Игоревна

Магистрант,
кафедра экономики труда и управления персоналом,
Уральский государственный экономический университет,
620144, Российская Федерация, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62;
e-mail: snezzrud@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена важному направлению менеджмента — кадровому управленческому консультированию в целях проведения оптимизации оплаты труда. Цель статьи — показать значение управленческого консультирования по оптимизации оплаты труда для менеджмента организации. Авторы обобщили различные научные взгляды на интерпретацию понятия «оплата труда» и природу управленческой системы оплаты труда. Описаны принципы и преимущества управленческого консультирования, представлена методика консультирования, расписанная по этапам. Детально описан самый сложный этап консультирования — диагностика системы оплаты труда на примере конкретного подразделения производственной компании. Апробация методики в условиях реальной компании призвана помочь практическим работникам и экспертам, познакомившимся с данным материалом, в проведении работы по диагностике системы оплаты труда.

Результаты диагностики позволят сформировать и реализовать конкретные управленческие рекомендации и мероприятия в области совершенствования системы оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала, управленческого учета и консультирования. Данные решения будут способствовать получению положительных эффектов экономического, управленческого и социального характера. Новая система оплаты труда может стать мощным драйвером повышения эффективности управленческих решений и принести значительную пользу для компании в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Для цитирования в научных исследованиях

Рыжикова М.И., Кулькова И.А., Рудакова С.И. Методика проведения управленческого консультирования по оптимизации оплаты труда: кейс коммерческого подразделения производственной компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 993-1006. DOI: 10.34670/AR.2026.91.11.097

Ключевые слова

Управленческое консультирование, оплата труда персонала, совершенствование оплаты труда, диагностика системы стимулирования, управление персоналом, методология исследования, кадровый менеджмент.

Введение

Управленческое консультирование — профессиональная деятельность, направленная на предоставление экспертной поддержки компаниям в решении управленческих вопросов, усовершенствовании рабочих процессов и повышении эффективности управления [Щелкунова, Метлин, Казеева, 2016, с.95]. Специалисты изучают текущую ситуацию, обнаруживают проблемные зоны и разрабатывают практические рекомендации, помогающие организациям адаптироваться к изменениям и достигать стратегических целей.

Основными целями управленческого консультирования обычно выступают оптимизация бизнес-процессов, выработка стратегических планов, управление изменениями, улучшение системы управления персоналом организации, повышение финансовой устойчивости компании и другие [Якупова, Шакирова, 2023, с.228].

Управленческое консультирование обладает рядом стратегических преимуществ [Мельчекова, 2021], обеспечивающих организациям конкурентные преимущества в условиях VUCA-среды:

- объективность исследования: внешние консультанты предоставляют независимую оценку, свободную от внутренних стереотипов и корпоративной культуры. Это позволяет выявить системные проблемы, невидимые для менеджмента;

- доступ к передовым практикам: консультанты агрегируют лучшие мировые и отечественные кейсы, адаптируя их под специфику компании; компании могут экономить до 3 лет по сравнению с самостоятельным изучением передовых методологий;

- системный подход: в отличие от внутренних специалистов, консультанты анализируют компанию всесторонне, в результате чего достигается синергия подразделений и снижение дублирования функций;

- трансфер знаний: консультанты не только решают текущие задачи, но обучают команду. По окончании проекта сотрудники осваивают новые компетенции, обеспечивая долгосрочный

эффект;

- снижение рисков: эксперты прогнозируют последствия изменений с высокой точностью, минимизируя провалы трансформаций. ROI управленческого консалтинга достигает 300–500% в горизонте 12-18 месяцев.

Ключевыми принципами управленческого консультирования исследователи называют: объективность, независимость, конфиденциальность, системность [Игнатьев, 2025, с.194-195].

Целью данной статьи является апробация авторами методики проведения управленческого консультирования по оптимизации оплаты труда в коммерческом подразделении производственной компании

Система оплаты труда — это совокупность организационных, правовых и экономических механизмов, которые определяют порядок и условия начисления и выплаты заработной платы сотрудникам предприятия. Основная функция системы оплаты труда – стимулирование производственного поведения сотрудников, и, следовательно, направление их усилий на достижение стратегических задач компании.

Существуют различные научные взгляды и интерпретации на понятие и природу системы оплаты труда. Все вместе они формируют полное представление о сущности системы оплаты труда [Абрамова, 2022].

С точки зрения экономики труда, которая акцентирует внимание на экономических эффектах, система оплаты труда рассматривается как элемент управления организацией, нацеленный на достижение максимальной производительности и повышение конкурентоспособности предприятия. Булатов А.С. и Полещук Е.А. отмечают, что эффективный механизм оплаты труда способствует привлечению и удержанию квалифицированных кадров, повышению мотивации и улучшению качества работы [Булатов, Полещук, 2021].

С точки зрения менеджмента организации, акцентируется внимание на управленческом механизме и эффективности управления. Романов А.Н. и Савченко П.Е. обращают внимание на управленческое измерение системы оплаты труда. Они считают, что правильное проектирование и администрирование системы оплаты позволяет повысить эффективность менеджмента, координацию усилий работников и ускорить достижение стратегических целей организации [Романов, Савченко, 2022].

Методика проведения управленческого консультирования по оптимизации оплаты труда

Методика рассчитана на применение в средних и крупных организациях, охватывает этапы подготовки, диагностики, разработки решений и внедрения, и включает принципы этики, качества и оценки эффекта.

Цель управленческого консультирования - сформировать комплексную систему оплаты труда, обеспечивающую конкурентоспособность, мотивацию персонала и финансовую устойчивость организации.

Объектом консультирования может выступать организация в целом или структурное подразделение в рамках выбранного рынка труда и конкурентной среды. Предметом – структура оплаты труда, система переменной части, надбавок и бонусов, льгот, налогово-правовые аспекты, процессы расчета и администрирования.

Источниками информации предпочтительно использовать внутренние данные компании и

рыночные данные (данные конкурентного рынка по уровням оплаты за аналогичные роли, премиальные схемы), а также трудовое законодательство, налоговые режимы, нормы обязательного социального страхования и экономико-финансовые показатели деятельности организации.

Управленческое консультирование проводится в несколько этапов:

1. Диагностика. Сбор и анализ данных о текущем состоянии компании, выявление проблем и возможностей.
2. Постановка задач. Определение целей консультации, формирование приоритетов и областей улучшения.
3. Разработка рекомендаций. Подготовка плана действий для решения выявленных проблем, предложение оптимальных методов и инструментов.
4. Реализация решений. Внедрение изменений с участием консультантов, обучение сотрудников и поддержка внедрения.
5. Оценка результатов. Анализ эффективности предложенных решений, корректировка подходов при необходимости.

Диагностика системы оплаты труда во многом уникальна для каждой организации и зависит, главным образом, от поставленных целей и задач. Несмотря на то, что каждое предприятие имеет собственный уникальный набор показателей и критериев оценки эффективности бизнеса, существуют определённые общие показатели, которые применяются большинством предприятий и служат основой для анализа системы оплаты труда.

Диагностика системы оплаты труда предполагает анализ структуры и эффективности использования фонда оплаты труда, сравнение с отраслевыми показателями, а также выявление степени влияния системы оплаты труда на производительность труда и мотивацию сотрудников посредством финансовых инструментов и статистического анализа.

Можно выделить основные этапы диагностики системы оплаты труда:

- 1) Анализ общей характеристики предприятия, а также существующей системы оплаты труда на предприятии:

- отрасль и виды деятельности;
- финансово-экономическое состояние;
- организационная структура;
- анализ численности, состава, укомплектованности;
- анализ движения, текучести, восполнения персонала;
- действующие локальные нормативные акты, положения об оплате труда, о премировании;
- формы (повременная, сдельная) оплаты труда.

- 2) Анализ фонда оплаты труда (ФОТ).

1.1. Расчет и динамика ФОТ:

- определение размеров фонда оплаты труда;
- динамика изменения фонда оплаты труда за предыдущие периоды, анализ причин роста или сокращения фонда оплаты труда;
- анализ абсолютных и относительных показателей ФОТ (абсолютный прирост, темпы роста, удельный вес (доля) в себестоимости продукции и вы
- анализ эффективности использования фонда оплаты труда (отдача на фонд оплаты труда, производительность труда, прибыль на рубль затрат на оплату труда).

1.2. Структурный анализ ФОТ:

- анализ структуры фонда оплаты труда по видам начислений (оклады, премии, доплаты,

надбавки).

1.3. Анализ соотношения темпов роста ФОТ и производительности труда

1.4. Анализ средней заработной платы:

- расчет средней ЗП по предприятию, структурным подразделениям, категориям работников, сравнение с отраслевыми и региональными данными

3) Анализ эффективности и справедливости системы оплаты труда.

1.5. Анализ структуры заработной платы:

- анализ соотношения постоянной и переменной частей заработной платы, определение долей фиксированных и переменных сумм в общем доходе работника;
- анализ соотношения основной и дополнительной оплаты труда, выявление дисбаланса между базовым размером оплаты труда и дополнительными поощрительными выплатами;
- оценка взаимосвязи между размером заработной платы и эффективностью труда.

1.6. Анализ премиальной системы:

- оценка системы премирования, формы, периодичность, своевременность начисления и выплаты премий, распределение по подразделениям и категориям работников, критерий, по которым начисляются премии;

- оценка связи системы премирования с показателями премирования и с ключевыми показателями эффективности (КПЭ), выявление избыточных или недостаточных премий;

- оценка целесообразности существующих премий, способствуют ли имеющиеся премии достижению стратегических целей предприятия и создают ли дополнительную мотивацию для работников.

- оценка справедливости размеров премий;

- оценка восприятия персоналом системы премирования, проведение опросов и анкетирования.

1.7. Анализ тарифной системы:

- оценка справедливости тарифных ставок, доплат, надбавок за условия труда и интенсивность.

1.8. Анализ уровня оплаты труда:

- оценка среднего уровня заработной платы с рыночными показателями и отраслевыми нормами, бенчмаркинг;

- анализ дифференциации заработной платы, выявление различий в уровне оплаты труда разных категорий и групп работников, выявление причин наличия разрывов в уровнях заработной платы;

- оценка индексации заработной платы, оценка регулярного увеличения размера заработной платы пропорционально инфляции или росту цен.

4) Анализ влияния системы оплаты труда на производительность и эффективность труда.

1.9. Расчет производительности труда:

- характеризует эффективность использования человеческих ресурсов и выражается отношением объема выпущенной продукции или выполненных работ к затраченному труду.

Расчет прибыли на единицу затрат на заработную плату (зарплатоемкость).

- характеризует стоимость трудовых ресурсов, выражается отношением фонда оплаты труда к выручке предприятия (объема выпускаемой продукции или оказанных услуг), и позволяет оценить, какую прибыль приносит предприятию каждый рубль, вложенный в оплату труда. Другими словами, это величина, отражающая, сколько денежных средств было потрачено на оплату труда на единицу произведенного товара или оказанной услуги

Расчет отдачи на рубль заработной платы (зарплатоотдача):

- характеризует рентабельность трудовых ресурсов, и отражает эффективность использования фонда оплаты труда в создании конечного результата, а также отражает величину выручки (объема выпускаемой продукции или оказанных услуг), приходящуюся на каждый вложенный рубль фонда оплаты труда.

1.10. Оценка корреляции между ростом оплаты труда и ростом производительности.

Очень важным элементом анализа любых финансово-экономических показателей, в том числе показателей системы оплаты труда, является отслеживание их динамики за длительный промежуток времени, желательно за период от трех до пяти лет. Такая долгосрочная ретроспектива позволяет наиболее точно выявить тенденции, отследить абсолютные и относительные отклонения, сравнить результаты с установленными ранее стратегическими целями.

После проведения диагностики необходимо выявить проблемы, сформулировать выводы и разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда. Это подразумевает под собой следующие действия:

- Обобщение результатов анализа и выявление недостатков, например, отсутствие связи между сложившимися результатами КПЭ и размером заработной платы, отсутствие баланса между постоянными и переменными частями заработной платы, отсутствие прозрачности и справедливости системы премирования и т.п.
- Выработка конкретных предложений и рекомендаций по повышению эффективности и совершенствования системы оплаты труда: формирование предложений по внедрению новых форм и методов оплаты труда, внедрение новой системы КПЭ, оптимизация или перераспределение фондов оплаты труда и т.п.
- Подготовка обоснованных предложений по изменению локально-нормативных актов, положений об оплате труда и порядке премирования.
- Рассмотрение возможных последствий реализации разработанных предложений и подготовка плана действий по их осуществлению.

Таким образом, всестороннее исследование позволяет сформировать целостную картину функционирования системы оплаты труда на предприятии, своевременно выявить существующие проблемы и предложить необходимые меры по их решению.

Сегодня современные предприятия располагают различными формами и системами оплаты труда, выбор которых должен осуществляться с учётом специфики деятельности предприятия и характеристик конкретных категорий работников. Грамотная организация оплаты труда должна быть направлена на повышение производительности, качества труда, профессиональное развитие работников и достижение стратегических целей предприятия. А анализ системы оплаты труда позволяет своевременно выявлять недостатки и находить пути их решения. Понимание сути заработной платы, правильное применение базовых принципов и активное использование результатов аналитической деятельности служат гарантией повышения эффективности деятельности предприятия и удовлетворения потребностей его работников.

Результаты анализа системы оплаты труда коммерческого подразделения производственной компании

Была проведена диагностика существующей системы оплаты труда работников службы директора по продажам (коммерческое подразделение), который поможет выявить её

эффективность, справедливость и мотивирующую роль.

Для углубленного анализа были изучены локальные нормативные акты, распространяющиеся на работников службы директора по продажам - действующие положения об оплате труда, положения о премировании, положения о персональных надбавках, штатное расписание.

Аналитический разбор штатного расписания показал, что установленный размер премии и персональных надбавок имеет разнообразный и несистемный характер. По сути отсутствует единая система установления премий и персонализации надбавок, основанных на четких критериях и прозрачных правилах.

Структура заработной платы работников подразделения состоит из:

1. Постоянной части.

- оклад;
- персональная надбавка;

2. Переменной части.

2.1. Основные ежемесячные премии:

- премия, установленная согласно штатному расписанию;
- премия, установленная согласно Положению о премировании работников службы директора по продажам.

2.2. Дополнительные премии:

- премия за реализацию высокодоходной кабельно-проводниковой продукции (при доходности сделки выше установленного плана продаж);
- премия за реализацию особо-прибыльной кабельно-проводниковой продукции (при маржинальной прибыли сделки выше 15%);
- премия за реализацию неликвидной продукции, хранящейся на складах заводов-изготовителей.

Важно уточнить, что премия, установленная по штатному расписанию, при анализе была учтена не как переменная часть заработной платы, а как постоянная. Это потому, что данная премия выплачивается без оценки результатов работы, и, по своей сути, является фиксированной частью заработной платы.

При этом доли постоянной и переменной частей заработной платы у каждой должности в службе по продажам различаются. Например, у начальников отделов отличаются тарифные ставки (оклады), у второго начальника отдела установлена персональная надбавка, которая составляет 66% от тарифной ставки, а у другого она не установлена вовсе, и получается, что у первого доля постоянной части заработной платы равна 67%, а у второго 71%. А также в отделах на одинаковых должностях также разные соотношения постоянной и переменной частей. Например, в отделе продаж машиностроительной и газовой отрасли у менеджеров по продажам соотношение постоянной части заработной платы варьируется от 60% до 66%. Это связано с различным процентом премии по штатному расписанию и установленными надбавками. Такие различия создают чувства несправедливости у работников, и могут привести к демотивации. Чтобы исключить эти риски, необходимо выстроить прозрачную и справедливую систему оплаты труда для всех сотрудников.

В анализируемых отделах службы продаж не наблюдается большой разницы сумм премии, которая регулируется Положением о ключевых показателях эффективности (КПЭ). Поэтому в будущем при актуализации штатного расписания и формировании новой системы оплаты труда

необходимо учесть мнение директора и директора службы продаж, какой подход выбрать для анализа и формирования новой системы оплаты труда: учитывать данную премию как 100% выполнение КПЭ, без фактически достигнутых результатов за определенный период, либо учитывать достигнутые значения.

Так же для полной картины анализа системы оплаты труда необходимо рассмотреть ключевые показатели эффективности в разрезе должностей, которые регулируются положением о премировании для службы директора по продажам. Они следующие:

1. Выполнение плана по реализации – 25%,
2. Выполнение плана по поступлению денежных средств – 25%:
 - аванс,
 - дебиторская задолженность,
3. Выполнение плана прибыли от продаж – 25%,
4. Выполнение плана по загрузке производства – 25%.

Общий вес всех показателей премирования равен 100%. Минимально допустимое значение выполнения показателей равно 90%. Это означает, что, выполнив план по показателю на уровне менее 90%, коэффициент, применяемый к премии будет равен 0, и соответственно, премия за данный показатель будет равно 0. Максимально допустимое значение выполнения показателей равно 115%. Это означает, что, выполнив план по показателю на уровне 115% и более, коэффициент, применяемый к премии будет равен 1,4, и соответственно, премия за данный показатель будет начислена на 40% выше планового процента премии.

Проанализировав локальные нормативные акты, все виды начислений и систему премирования сделаны следующие выводы:

1. В службе продаж установлена повременно-премиальная форма оплаты труда, структура заработной платы состоит из оклада, персональной надбавки, двух основных ежемесячных премий и трех не основных дополнительных премий.

2. Две основные ежемесячные премии – это премия, установленная по штатному расписанию, которая регулируется положением об оплате труда, и премия, которая регулируется согласно положению о премировании службы директора по продажам. Данный факт свидетельствует о существенном дисбалансе системы оплаты труда. Наличие нескольких механизмов выплат основных премий создает двойственность подходов к оценке трудового вклада сотрудников. Это требует комплексного пересмотра всей системы премирования с целью устранения несоответствий и обеспечения единства принципов оценки и поощрения труда.

3. Премия, установленная по штатному расписанию, является переменной частью заработной платы, но начисляется и выплачивается без оценки результатов работы. Таким образом, данная премия фактически приобретает статус постоянной, фиксированной составляющей заработка, теряя своё изначальное предназначение как инструмента материальной мотивации. Это приводит к утрате смыслового наполнения самой премии, так как сотрудник перестаёт воспринимать данную премию как награду, и воспринимает её как обязательную составляющую заработной платы.

4. Премия, установленная согласно положению о премировании службы директора по продажам, рассчитывается согласно выполнению ключевых показателей эффективности. Система премирования построена таким образом, что для каждой конкретной должности определены индивидуальные показатели премирования и соответствующие индивидуальные плановые значения к ним. Соответственно, премиальное вознаграждение зависит только от

индивидуальных результатов труда. Индивидуальный подход к премированию обладает определенными преимуществами, но требует постоянного контроля, чтобы предотвратить возникновение негативных последствий для рабочей атмосферы. Особенно это влияет на командный дух внутри отделов продаж и взаимопомощь друг другу.

5. Ключевые показатели эффективности, а также установленная к ним шкала премирования, требуют актуализации и пересмотра. Например, за перевыполнение плановых значений показателей на 9% имеет коэффициент 1,2 (амбиция 120%), на 15% - 1,4 (амбиция 140%), а вот не достижение на 10% обнуляет премию. В данном случае необходимо проанализировать в ретроспективе, насколько часто не выполняются показатели премирования, и насколько часто они перевыполняются, оценить причины таких ситуаций и на основе полученной информации принять взвешенные решения по поводу возможной модификации премирования.

6. По штатному расписанию персональные надбавки установлены более 70% работникам, и по своей сути являются фиксированной частью заработной платы. Надбавки установлены в абсолютной форме, и варьируются от 10% до 100% от оклада. Надбавка может назначаться за выполнение особо важных заданий и поручений, за дополнительный объем работы, который не входит в функциональные обязанности работника, владение специализированными навыками или прочие значимые характеристики. Но когда она носит массовый характер, это приводит к несоответствию принципам оплаты труда и теряет смысл как индивидуального инструмента стимулирования. Поэтому необходимо разработать или актуализировать систему назначения надбавок, которая должна обеспечивать строгий отбор кандидатов на их получение, четкое обоснование предоставляемых персональных надбавок и исключение массовых и необоснованных присвоений надбавочных сумм.

7. Соотношение постоянной и переменной частей у работников складывается как доли 70% (постоянная часть заработной платы) на 30% (переменная часть заработной платы), а по части сотрудников достигает 75% на 25%, что для службы продаж является нецелесообразным, неоптимальным и экономически необоснованным. Предпочтительным считается увеличенный удельный вес переменной части заработной платы, который служит мощным инструментом мотивации и стимулирует активность продавцов. Следовательно, существует необходимость в изменении соотношения постоянной и переменной составляющих заработной платы сотрудников службы продаж, ориентируясь на создание сильной мотивации к активным действиям и наращиванию объемов продаж.

8. Дополнительные премии за продажи высокодоходной и особо-прибыльной продукции дублируют друг друга. По факту премии выплачиваются за одни и те же сделки. Данное обстоятельство снижает экономическую эффективность расходования средств на оплату труда. Необходимо внести изменения в действующий порядок премирования, исключив повторные выплаты и установив однозначные критерии оценки и награждения за реализацию высокодоходных сделок.

В итоге диагностика выявила, что текущая система оплаты в отделе продаж излишне сложная и не в полной мере отвечает современным стандартам эффективности, нуждается в реформировании. Это проявляется в низкой прозрачности, слабой связи вознаграждений с целями команды, а также в значительных расхождениях между долями фиксированной и переменной частей зарплаты для разных категорий сотрудников, что подрывает доверие к справедливости системы.

Обсуждение

Важнейшим элементом успешного функционирования производственного предприятия является высокая эффективность коммерческого подразделения, которое играет ключевую роль в сбыте продукции. А одной из главных составляющих эффективности коммерческой деятельности является продуманная и сбалансированная система оплаты труда. Анализ существующей системы оплаты труда в коммерческом подразделении производственного предприятия позволил выявить существенные достоинства и недостатки:

Достоинства существующей системы оплаты труда:

- В службе продаж установлена повременнo - премиальная форма оплаты труда.
- Оплата труда дифференцирована по уровню должностных обязанностей. Работники занимают различные должности и выполняют неодинаковые обязанности, что находит отражение в системе оплаты труда, где различаются уровни окладов.
- Структура заработной платы состоит из оклада и ежемесячных премий, и плюс в том, что есть связь с ключевыми показателями эффективности, так как одна из ежемесячных премий оценивает результаты труда работников службы продаж.
- Установленные персональные надбавки обеспечивают уровень оплаты труда работникам релевантное рыночным значениям.
- Наличие амбиции за перевыполнение планов, что способствует увеличению премии. Премию можно заработать выше плановой.
- Установлено единовременное премирование по итогам работы за особые успехи, что усиливает мотивацию.

Недостатки существующей системы оплаты труда:

- Сложная структура заработной платы, которая состоит из оклада, персональной надбавки, двух основных ежемесячных премий и трех неосновных дополнительных премий.
- Непрозрачность некоторых компонентов оплаты труда. Многие работники испытывают трудности с пониманием алгоритмов расчета премиальных выплат, что снижает их заинтересованность.
- Дисбаланс системы: присутствуют две ежемесячные премии. Это свидетельствует о двойственности подходов к оценке премирования.
- Недостаточно сильна мотивирующая составляющая, соотношение постоянной и переменной частей не актуальное для службы продаж, доля постоянной части заработной платы гораздо выше переменной.
- Персональные надбавки носят массовый характер, установлены более 70% работникам, и по своей сути являются фиксированной частью заработной платы.
- Не выработан единый подход к установлению надбавок.
- Ключевые показатели эффективности не актуальны и требуют пересмотра.
- Шкала применяемых коэффициентов к показателям премирования также не актуальна и требует пересмотра, в особенности за перевыполнение плановых значений.
- Выполнение ключевых показателей эффективности зависят только от индивидуальных результатов труда, что негативно влияет на командообразование в отделах продаж.
- Дополнительное единовременное премирование за продажи высокодоходной и особо-прибыльной продукции дублируют друг друга.

Заключение

Проведённая диагностика показала, что действующая система оплаты труда в коммерческом подразделении производственной компании обладает рядом достоинств, обеспечивающих надёжность и устойчивость функционирования подразделения. Вместе с тем, выявлены серьёзные пробелы, препятствующие максимальному раскрытию потенциала работников и повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия. Подобная ситуация ставит под угрозу мотивацию работников, ухудшает атмосферу в коллективе и может привести к оттоку талантливых кадров.

Чтобы решить возникшую проблему, было предложено внести изменения в действующую систему оплаты труда, построив её на единых и прозрачных принципах. Рекомендации включали внедрение новых методов оценки эффективности труда, упрощение структуры заработной платы и, соответственно, расчета заработной платы.

И самое главное, корректировка и переход к новой системе премирования должны сопровождаться активным участием управленческого состава службы продаж, проведением консультаций и обсуждений, чтобы учитывать их мнения и пожелания, и чтобы убедиться в том, что новая система оплаты труда будет восприниматься как справедливая и мотивирующая.

Таким образом, управленческое консультирование по оптимизации оплаты труда — это помощь в выравнивании мотивации сотрудников с целями бизнеса через продуманную систему вознаграждений. Оно позволяет связать стратегию компании и вознаграждения персонала, повысить его вовлеченность, привлекать и удерживать талантливых работников, обеспечивать справедливость и прозрачность системы оплаты, что позволяет персоналу воспринимать ее как справедливую, что уменьшает риск конфликтов и недовольств, оптимизировать бюджет и в целом улучшить управляемость и прогнозируемость компании.

Библиография

1. Абрамова Г.П. Оплата труда и материальное стимулирование. Москва: Дело и Сервис, 2022.
2. Булатов А.С., Полещук Е.А. Экономика труда. Москва: Издательство Юрайт, 2021.
3. Зенков С.Г. Формирование гибких систем оплаты труда в промышленности // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 2. С. 187-206.
4. Игнатьев О.А. Сущность и содержание управленческого консультирования // Индустриальная экономика. 2025. № 7. С. 190-197.
5. Козлов А.Т. Оплата труда и премирование персонала в современных организациях. Санкт-Петербург, 2022.
6. Кузнецов С.А. Анализ уровня заработной платы — важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2019. № 4.
7. Мельчекова О.Г. Управленческое консультирование: образовательные аспекты подготовки кадров // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 72-7. С. 60-64.
8. Петров Б.К. Мотивация и стимулирование труда: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер, 2021.
9. ПлUTOва М.И., Шарин В.И. Методы оптимизации затрат на персонал для повышения эффективности деятельности металлургического предприятия // Human Progress. 2023. Т. 9. № 4. С. 23.
10. Романов А.Н., Савченко П.Е. Менеджмент организации. Москва: ИНФРА-М, 2022.
11. Семёнов А.К. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Москва: Дашков и Ко, 2022.
12. Симонов В.С., Синон В.В. Экономика социально-трудовых отношений: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2017.
13. Ханумян А.А. Трансформация системы оплаты труда в России: взаимосвязь номинальной и реальной заработной платы в контексте современных экономических вызовов // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 3S. С. 50.
14. Хохлова Т.П. Методы и формы оплаты труда: современные подходы и практика применения. Москва: Академия, 2021.

15. Щелкунова С.А., Метлин С.В., Казеева Е.М. Проблемы реализации управленческого консультирования в России // Вестник СамГУПС. 2016. № 2 (32). С. 95-97.
16. Якупова А.Б., Шакирова Д.М. Управленческое консультирование // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 97-7. С. 227-229.

Methodology for Conducting Management Consulting on Remuneration Optimization: A Case Study of a Commercial Division of a Manufacturing Company

Mariya I. Ryzhikova

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management,
Ural State University of Economics,
620144, 62, 8 Marta str., Ekaterinburg, Russian Federation;
Associate Professor of the Department of Social Work and Personnel Management,
Ural Federal University,
620002, 19, Mira str., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: mplutova@yandex.ru

Inna A. Kul'kova

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of "Personnel Management and Sociology",
Ural State University of Railway Transport,
620034, 66, Kolmogorova str., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: i.a.koulkova@mail.ru

Snezhana I. Rudakova

Master's Student,
Department of Labor Economics and Personnel Management,
Ural State University of Economics,
620144, 62, 8 Marta str., Ekaterinburg, Russian Federation;
e-mail: snezzrud@mail.ru

Abstract

The article is devoted to an important area of management — personnel management consulting aimed at optimizing remuneration. The purpose of the article is to show the importance of management consulting on remuneration optimization for organizational management. The authors have summarized various scientific views on the interpretation of the concept of "remuneration" and the nature of the managerial remuneration system. The principles and advantages of management consulting are described, and a consulting methodology, broken down by stages, is presented. The most complex stage of consulting — the diagnostics of the remuneration system — is described in detail using the example of a specific division of a manufacturing company. The approbation of the

methodology in a real company setting is intended to assist practitioners and experts familiarizing themselves with this material in carrying out work on diagnosing the remuneration system. The diagnostic results will allow the formation and implementation of specific managerial recommendations and measures in the field of improving the remuneration system, staff motivation and incentives, management accounting, and consulting. These solutions will contribute to achieving positive effects of an economic, managerial, and social nature. The new remuneration system can become a powerful driver for increasing the efficiency of managerial decisions and bring significant benefits to the company in both the short and long term.

For citation

Ryzhikova M.I., Kul'kova I.A., Rudakova S.I. (2026) Metodika provedeniya upravlencheskogo konsul'tirovaniya po optimizatsii oplaty truda: keys kommercheskogo podrazdeleniya proizvodstvennoy kompanii [Methodology for Conducting Management Consulting on Remuneration Optimization: A Case Study of a Commercial Division of a Manufacturing Company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 993-1006. DOI: 10.34670/AR.2026.91.11.097

Keywords

Management consulting, personnel remuneration, improvement of remuneration, diagnostics of the incentive system, personnel management, research methodology, personnel management.

References

1. Abramova, G. P. (2022). Oplata truda i material'noye stimulirovaniye [Remuneration and material incentives]. Delo i Servis.
2. Bulatov, A. S., & Poleshchuk, E. A. (2021). *Ekonomika truda* [Labor economics]. Yurait Publishing House.
3. Ignatiev, O. A. (2025). Sushchnost' i sodержaniye upravlencheskogo konsul'tirovaniya [The essence and content of management consulting]. *Industrial'naya ekonomika*, (7), 190–197.
4. Khanumyan, A. A. (2025). Transformatsiya sistemy oplaty truda v Rossii: vzaimosvyaz' nominal'noy i real'noy zarabotnoy platy v kontekste sovremennykh ekonomicheskikh vyzovov [Transformation of the remuneration system in Russia: The relationship between nominal and real wages in the context of modern economic challenges]. *Vestnik evraziyskoy nauki*, 17(3S), 50.
5. Khokhlova, T. P. (2021). Metody i formy oplaty truda: sovremennyye podkhody i praktika primeneniya [Methods and forms of remuneration: Modern approaches and practice of application]. Akademiya.
6. Kozlov, A. T. (2022). Oplata truda i premirovaniye personala v sovremennykh organizatsiyakh [Remuneration and bonuses of personnel in modern organizations].
7. Kuznetsov, S. A. (2019). Analiz urovnya zarabotnoy platy — vazhneyshego stimuliruyushchego faktora innovatsionnoy deyatel'nosti [Analysis of the level of wages as the most important stimulating factor of innovative activity]. *Sovremennaya ekonomika: problemy, tendentsii, perspektivy*, (4).
8. Melchekova, O. G. (2021). Upravlencheskoye konsul'tirovaniye: obrazovatel'nyye aspekty podgotovki kadrov [Management consulting: Educational aspects of personnel training]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, (72-7), 60–64.
9. Petrov, B. K. (2021). Motivatsiya i stimulirovaniye truda: teoriya i praktika [Labor motivation and incentives: Theory and practice]. Piter.
10. Plutova, M. I., & Sharin, V. I. (2023). Metody optimizatsii zatrat na personal dlya povysheniya effektivnosti deyatel'nosti metallurgicheskogo predpriyatiya [Methods of optimizing personnel costs to improve the efficiency of a metallurgical enterprise]. *Human Progress*, 9(4), 23.
11. Romanov, A. N., & Savchenko, P. E. (2022). Menedzhment organizatsii [Management of the organization]. INFRA-M.
12. Semenov, A. K. (2022). Organizatsiya, normirovaniye i oplata truda na predpriyatii [Organization, standardization and remuneration of labor at the enterprise]. Dashkov i Ko.
13. Shchelkunova, S. A., Metlin, S. V., & Kazeeva, E. M. (2016). Problemy realizatsii upravlencheskogo konsul'tirovaniya v Rossii [Problems of implementation of management consulting in Russia]. *Vestnik SamGUPS*, (2), 95–97.
14. Simonov, V. S., & Sinov, V. V. (2017). *Ekonomika sotsial'no-trudovykh otnosheniy* [Economics of social and labor

relations]. SPbGUEF.

15. Yakubova, A. B., & Shakirova, D. M. (2023). Upravlencheskoye konsul'tirovaniye [Management consulting]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, (97-7), 227–229.
16. Zenkov, S. G. (2025). Formirovaniye gibkikh sistem oplaty truda v promyshlennosti [Formation of flexible remuneration systems in industry]. *Ekonomika truda*, 12(2), 187–206.