

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОТРАСЛЯМИ  
(рубрика)

*Научная статья*

УДК 331.2

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ ПОСРЕДСТВОМ  
ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ**

**Вероника Роммилевна Акаева**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга Казанского (Поволжского) федерального университета, +79677737791, r-akaev\_80@mail.ru, SPIN-код: 5968-7704, Author: 564089, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9183-6879>

**Яна Фаридовна Наширванова**, канд. экон. наук, доцент, доцент АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации» Казанский кооперативный институт ККИ (ФИЛИАЛ), +79196413431, yana.nashirvanova@mail.ru, SPIN-код: 6041-1404, Author: 739999, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6468-6051>

**Автор, ответственный за переписку: Вероника Роммилевна Акаева, [r-akaev\\_80@mail.ru](mailto:r-akaev_80@mail.ru)**

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES  
AND INDUSTRIES  
(category)

Original article

UDC 331.2

***Managing the efficiency of the staff of agricultural cooperatives  
through the introduction of a grading system***

**Veronika Rommylevna Akaeva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Marketing Department of Kazan (Volga Region) Federal University, +79677737791, r-akaev\_80@mail.ru, SPIN-code: 5968-7704, Author: 564089

**Yana Faridovna Nashirvanova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Central Union of the Russian Federation "Russian University of Cooperation" Kazan

Cooperative KKI Institute (BRANCH), +79196413431,  
yana.nashirvanova@mail.ru, SPIN code: 6041-1404, Author: 739999

**Corresponding author:** Veronika Rommlevna Akaeva, [r-akaev\\_80@mail.ru](mailto:r-akaev_80@mail.ru)

**Аннотация.** В статье авторами затронута актуальная на сегодняшний день проблематика, связанная с организацией оплаты труда работникам сельскохозяйственных кооперативов. В соответствии с этим, авторами представлено собственное понимание системы управления персоналом сельскохозяйственных кооперативов. Изучены факторы, влияющие на качество труда персонала сельскохозяйственных предприятий. На основе анализа имеющихся видов организационных структур предложена собственная комбинация структуры управления с учетом специфики деятельности сельскохозяйственных кооперативов. В соответствии с представленной структурой авторами определены грейды по должностям сотрудников сельскохозяйственного кооператива. Определены уровни соответствия фактору руководства коллективом в соответствии с профессиональными компетенциями.

**Ключевые слова.** Система грейдов, оплата труда, профессиональные компетенции, управление персоналом, сельскохозяйственные кооперативы

**Abstract.** In the article, the authors touched upon the current issues related to the organization of remuneration for employees of agricultural cooperatives. In accordance with this, the authors present their own understanding of the personnel management system of agricultural cooperatives. The factors affecting the quality of labor of agricultural enterprises personnel have been studied. Based on the analysis of the available types of organizational structures, a proprietary combination of the management structure is proposed, taking into account the specifics of the activities of agricultural cooperatives. In accordance with the presented structure, the authors determined grades for the positions of employees of the agricultural cooperative. The levels of compliance with the factor of team management in accordance with professional competencies are determined

**Keywords.** Grading system, remuneration, professional competence, personnel management, agricultural cooperatives

**Введение.** Глобализация экономики, обусловившая возможность интеграции рынка сельскохозяйственной продукции местных

производителей с системой международных торговых отношений предопределили обеспечение уровня конкурентоспособности крупных аграрных хозяйств [7] за счет повышения качества и объемов реализуемой продукции.

При этом полномасштабное освоение прогрессивных сельскохозяйственных и информационных технологий позволили создать предпосылки для реализации стратегических задач, достижение которых возможно лишь при грамотной организации труда работников сельскохозяйственных кооперативов [10].

И, конечно, стоит отметить, что кооперативы создаются аграрными хозяйствами для следующих целей: перевозка, упаковка, распределение и сбыт сельскохозяйственной продукции, а также для качественного выполнения рабочих операций в этом направлении. На основе чего проявляется потребность в обновлении системы оценивания качества труда сельскохозяйственных работников [11-15].

*Основная часть.* Дадим определение системе управления персоналом сельскохозяйственных кооперативов. По нашему мнению, она представляет собой взаимосвязь ключевых элементов / подсистем, нацеленных на повышение эффективности труда, для согласованного взаимодействия которых применяется комплекс кадровых инструментов, позволяющих грамотно разработать и реализовать общую стратегию управления.

При этом грамотное управление персоналом сельскохозяйственных кооперативов позволяет повысить производительность труда и выполнить все намеченные планы производства сельскохозяйственной продукции.

В связи с этим в современных условиях функционирования рынка труда все ключевые элементы системы управления персоналом становятся приоритетными направлениями при разработке кадровой политики. При этом стоит отметить, что особого внимания при ее формировании заслуживает система разработки критериев оценки качества труда, поскольку ее детальная проработка позволяет усилить мотивацию работника к качественному выполнению своих должностных обязанностей.

Прежде чем перейти к рассмотрению этой системы считаем целесообразным изучить факторы, влияющие на качество труда персонала сельскохозяйственных предприятий.

Во-первых, на качество труда работников, задействованных в сельскохозяйственной отрасли, воздействует такой фактор, как колебания в оплате труда аграриев. В процентном соотношении наблюдаются существенные различия в оплате труда между городом и сельской местностью – в пределах 60 % [8]. Поэтому неудовлетворенные своим материальным положением работники сельскохозяйственных кооперативов, в том числе с учетом их

недостаточной квалификации и опыта, выполняют свои текущие задачи не особо качественно и без особого энтузиазма.

В качестве второго фактора стоит отметить сезонность сельскохозяйственных работ, от которой зависит процесс организации труда сельскохозяйственных работников и распределения рабочей силы в целом. В этой ситуации проявляется та же проблема, что была упомянута нами выше – привлечение кадров с соответствующим опытом и квалификацией в межсезонье для выполнения определенного фронта сельскохозяйственных работ [2].

Кроме того, следует учитывать и другие немаловажные особенности, характерные сельскохозяйственным кооперативам. Среди них можно отметить – специализацию труда, сложность выполняемых работ при воспроизводстве сельскохозяйственных культур, молочной и мясной продукции. Все эти факторы также должны быть учтены при разработке упомянутой нами системы оценки качества труда работников сельскохозяйственных кооперативов с учетом грейдов.

Исходя из отмеченных нами факторов, мы приходим к выводу о том, что для того, чтобы обеспечить рост эффективности труда персонала сельскохозяйственных кооперативов необходимо разработать эффективную систему мотивации труда, основанную на качественных и количественных показателях работ, выполняемых каждым сотрудником.

При этом стоит уточнить, если в процессе анализа применять только традиционные подходы к оценке качества труда, то они не достаточно информативны. Поскольку в них отмечается недостаточная содержательная наполненность. На наш взгляд, это можно объяснить тем, что они не учитывают всего спектра показателей оценки эффективности работы персонала сельскохозяйственных кооперативов, которые можно получить при применении системы грейдов.

При освоении подобной системы и введения универсальных грейдов по каждой должности, входящих в структуру сельскохозяйственного кооператива, заработная плата начисляется в зависимости от деловых качеств сотрудника, включая личностные и профессионально-квалификационные характеристики.

К тому же на наш взгляд, это более прозрачная модель расчета, позволяющая начислять баллы за выполненные сельскохозяйственные работы и / или другие виды профессиональной деятельности сотрудников сельскохозяйственных кооперативов, включая такие параметры как квалификация, стаж, сложность выполняемых работ, уровень ответственности и самостоятельности принятия решений, цена ошибки, результаты работы и другие показатели, важные для определения качества труда.

Для построения грейдов используется два метода. Одним из них является грейдирование по должности. Стоит отметить, что классификация должностей проще в применении и дешевле [3]. При этом важно учесть следующее положение: должности выше 20 уровня классифицировать нельзя. И здесь важным становится решение следующего вопроса: «Каково оптимальное количество грейдов и, какие должности стоит группировать по одному признаку?».

В целом, прежде чем перейти к разработке системы грейдирования должностей стоит уточнить, какие варианты грейдов могут быть отражены в структуре управления и оплаты труда.

При этом, когда мы говорим про балльные интервалы, выделяют следующие виды грейдов:

- узкий грейд – ширина 10-14 %;
- средний грейд – ширина 15-20 %;
- широкий грейд – ширина более 20 % [3].

В рамках приведенной выше классификации стоит отметить тесную взаимосвязь между вилкой вознаграждения и присвоенным грейдом.

Например, при применении узкого грейда повышение оплаты труда возможно при введении дополнительной зоны ответственности и соответствующего уровня квалификации.

При освоении системы оплаты труда с применением более широкого диапазона распределения грейдов предполагаются более широкие вилки вознаграждения за труд. Но даже в этом случае важно определить функциональные границы должностей. В связи с учетом всевозможных аспектов проработки системы оплаты труда при применении этого варианта грейдов снижается потребность в частых пересмотрах вилок оплаты труда, но появляется необходимость создания дополнительных систем, предполагающих управление эффективностью работы персонала организации [3].

Внедрение системы грейдов целесообразно только для крупных и средних сельскохозяйственных кооперативов. Это объясняется тем, что этот способ является высоко затратным, особенно в части организации подготовительных работ к его введению в действующую систему оплаты труда, поэтому его освоение крайне нежелательно для организаций с небольшим штатом. При этом стоит отметить, что этот подход к оценке качества труда работников сельскохозяйственных кооперативов позволяет оптимизировать действующую в них организационную структуру, сократив дублирующие позиции в штате. А сотрудникам за счет этого предоставляется возможность выстраивать горизонтальную карьеру, развивать и расширять профессиональные компетенции в пределах своей должности [9].

Для того, что разработать систему оплаты труда на основе классификации грейдов необходимо определиться со структурой

управления. Как известно, существует несколько видов организационных структур наиболее применимых при управлении сельскохозяйственными кооперативами. При этом отмечают классификацию по двум признакам: по количеству ступеней (двухступенчатая, трехступенчатая и т. д.) и характеру организации производства – отраслевая (цеховая), территориальная (отделенческая) и комбинированная (смешанная) [5] структуры управления (рис. 1-3).



Рис. 1. Бригадная (двухступенчатая) структура управления [5]



Рис. 2. Территориальная (трехступенчатая) структура управления [5]



Рис. 3. Отраслевая структура управления [5]

Бригадная (двухступенчатая) структура управления широко используется в небольших и средних по размеру сельскохозяйственных кооперативах, ключевыми преимуществами

которой является оптимальность количества звеньев управления, тесная взаимосвязь при взаимодействии между руководящим составом высшего и среднего уровней управления, прозрачность [5] в функциональных обязанностях сотрудников сельскохозяйственного кооператива. На наш взгляд здесь лучшим вариантом может стать упрощенная система ранжирования, не предполагающая сложных математических вычислений.

Территориальная (трехступенчатая) структура управления активно используется крупными многоотраслевыми кооперативами со значительной территориальной разобщенностью сельскохозяйственного производства. В этом случае управляющий отделением действует как связующее звено между бригадами и руководителями сельскохозяйственного кооператива. Территориальная структура, значительно сужает зону контроля, в то же время увеличивает управленческие звенья, а, это, в свою очередь, снижает оперативность управления [5]. В соответствии с этим обстоятельством мы считаем целесообразным применение сельскохозяйственными кооперативами с подобной структурой управления использовать классический подход к оценке эффективности труда персонала на основе грейдов. Этот подход предполагает оценку должностей с учетом их значимости для кооператива и ценности его труда для достижения запланированного руководством результата.

Отраслевая структура управления получила распространение в специализированных кооперативах. В них создаются крупные цеха по изготовлению сельскохозяйственной продукции или выполнению отдельных видов работ. Цех возглавляют следующие специалисты: главный агроном, бухгалтер, главный инженер, главный зоотехник и т. д. [5].

В некоторых сельскохозяйственных производственных кооперативах используется комбинированная структура управления, которая сочетает несколько типов структур: цеховую и отделенческую в различных комбинациях. Самостоятельные отделения, в состав которых входят бригады и обслуживающие службы, функционируют при большой удаленности от центрального офиса.

Мы считаем, что комбинированная структура управления является наиболее полной, поскольку сочетает в себе все звенья управления, свойственные как для двухступенчатой, так и для трехступенчатой структуре управления. При комбинированной структуре управления мы полагаем, что наилучшим вариантом является система грейдов по Хею, адаптированная под российские компании.

*Результаты.* На основе представленных выше организационных структур управления и взяв за основу

комбинированный вид, построим следующую комбинацию структуры (рис. 4).



Рис. 4. Организационная структура сельскохозяйственного кооператива [составлена гл. автором]

Опишем некоторые из должностей, представленных в рекомендуемой нами организационной структуре, оформив их в табличный вариант. В качестве примера возьмем звено управления, подотчетное зам. председателю по экономике и цифровизации. При этом для обзора возьмем только руководящие должности.

Таблица 1. Грейды по должностям сотрудников сельскохозяйственного кооператива [составлена гл. автором]

Категория по уровню управления	Название должности	Грейд
Высший руководящий состав	Председатель кооператива	4 грейд
	Зам. председателя по экономике и цифровизации	
Руководители среднего звена управления	Начальник по информационным технологиям	3 грейд
	Начальник по инновациям и развитию	
	Начальник департамента бухгалтерского и налогового учета	
...	...	2 грейд
Профессионалы	Ведущий специалист сектора экономики и развития	1 грейд
	Менеджер проекта.	
	Ведущий специалист по учету налоговой базы кооператива	
	Ведущий специалист по организации оплате труда	

В таблице в данном блоке структурной подчиненности отсутствует такой уровень управленцев, которой относится к



руководителям низшего звена управления. К ним, исходя из предложенной нами организационной структуры, можно отнести управляющего фермой, бригадира строительной бригады и прочих специалистов этого уровня управления. В связи с этим уровни грейдов в табличном варианте не учитывали эту позиции и сразу были переведены на старший грейд, относящийся к уровню «Руководители среднего звена управления».

При этом в предлагаемой системе грейдов рекомендуется разбить факторы, представляющие собой общепрофессиональные и специальные компетенции, соответствующие занимаемому в соответствии с должностью грейдом.

К профессиональным компетенциям в нашем случае относятся:

- руководство коллективом;
- профессиональные знания;
- знание специфики деятельности кооператива;
- самостоятельность в принятии решений поставленных перед отделом задач;
- сложность решаемых задач;
- степень влияния на достижение стратегических задач кооператива;
- степень ответственности;
- цена ошибки и возможные последствия допущенной ошибки;
- достижение запланированных результатов;
- опыт работы;
- коммуникативные навыки.

По каждому из представленных выше общепрофессиональных факторов формируется табличный вариант, включающий подробное описание уровня освоения компетенции в соответствии с грейдом. Для примера рассмотрим некоторые из представленных выше профессиональных компетенций, расположенных в соответствии с занимаемым грейдом.

Таблица 2. Пример определения уровня соответствия фактору руководства коллективом в соответствии с профессиональными компетенциями [составлено главным автором при использовании материала [4]]

Описание общих профессиональных компетенций в соответствии с занимаемым грейдом	Уровень освоения компетенции	Описание уровня в соответствии с грейдом
---	------------------------------	--

Руководство коллективом	A – 1	Отсутствуют подчиненные, функция не связана с необходимостью контролировать или координировать работу сотрудников других структурных подразделений сельскохозяйственного кооператива либо функциональная деятельность связана с осуществлением контроля за выполнением трудовых обязательств трудовым коллективом сельскохозяйственного коллектива.
	B– 2	Отсутствуют прямые подчиненные, функция требует периодической координации работ других сотрудников в рамках поставленной задачи, объединенных в группы или проектные команды.
	C– 3	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач, ответственность за результат своих подчиненных
	D– 4	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
	E– 5	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия, несет ответственность за внедрение и интеграцию новых инструментов в функциональность их организации.
	F– 6	Осуществляет руководство делами всего сельскохозяйственного кооператива, обеспечивает выполнение решений общего собрания, несет ответственность за производственно-финансовую деятельность кооператива, в том числе за внедрение и интеграцию новых инструментов в функциональность их организации.
Сложность работы	A– 1	Работа, связанная с выполнением узкого спектра стандартных операций, аналитические задачи строго регламентированы – есть исполнительские инструкции по большинству из возможных вопросов, которые могут возникнуть при решении поставленных задач перед структурным подразделением
	B– 2	Работа, связанная с управлением одним структурным подразделением, требует знаний специфики бизнес-процессов в сфере сельского хозяйства, знаний практических нюансов осуществления операций, их оформления, умения правильно определить суть операции и недостающие документы при получении неполного комплекта, необходимость правильно формулировать суть ошибки и требования к исправлению
	C– 3	Работа, требующая сопоставления данных различных источников, решения аналитических задач, выявления несоответствий и ошибок в значительных массивах данных. Способности четко формулировать требования при перенаправлении или возврате задачи, способность в течение длительного времени работать в режиме минимальной погрешности при вводе больших массивов однообразной информации; способность самостоятельно принимать решение о действиях при отсутствии необходимой информации в документе
	D– 4	Знание всех участков учета, способность самостоятельно принимать решения относительно отражения любых учетных операции, способность определять неправильно /некорректно введенные операции из большого массива информации, способность к решению слабо стандартизированных задач разного характера и направления
	E– 5	Работа, связанная с координацией работы подотчетного структурного подразделения при разработке стратегии развития и основных положений плана развития

		сельскохозяйственного кооператива. Способность самостоятельно принимать управленческие решения по вопросам инновационного развития кооператива, в т.ч. жесткие и непопулярные, относительно вопросов, отнесенных к его компетенции, способность и готовность нести ответственность за принятые решения. Способность формулировать задачи, проводить обучение, поддерживать климат в коллективе, при необходимости выполнять любые из задач, стоящих перед коллективом.
	F- 6	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений, в том числе и в отношении форм организации и оплаты труда членов кооператива, учитывая специфику производства, распорядок рабочего дня, мер поощрения, повышения производительности труда и трудовой дисциплины, выстраивание отношений с руководителями и структурными подразделениями сельскохозяйственного кооператива, заказчиками, способность продвигать изменения в организацию работы и в построение бизнеса в целом.

Дальнейшая оценка эффективности работы персонала сельскохозяйственного кооператива должна осуществляться с учетом специфических компетенций, свойственных каждой должности в отдельности. Окладная часть работника устанавливается на основе системы грейдов в соответствии с выполняемыми по должности функциями. Что касается формирования фонда оплаты труда в соответствии с внедрением грейдовой системы, то в нашем случае возможно установление порогового значения в размере среднего значения оплаты труда по конкретной должности в определенном регионе. При этом при переходе с одного грейда на другой заработная плата может быть увеличена на 30 %. Это возможно, в случае если сотрудник выполняет свои должностные обязательства в соответствии с требованиями сельскохозяйственного кооператива в отношении конкретной должности.

При рассмотрении группы «Профессионалы» стоит отметить, что более высокий грейд в баллах может получить специалист, который вносит большой вклад в развитие сельскохозяйственного кооператива и влияет на достижение стратегического результата. В нашем случае к этому виду специалистов относятся ведущий специалист сектора экономики и развития и менеджер проекта. Поэтому даже при условии равных зарплат эти специалисты будут получать на порядок выше (+30%), нежели ведущий специалист по учету налоговой базы кооператива и ведущий специалист по организации оплаты труда, поскольку они выполняют традиционные функции, не влияющие на результативность кооператива. То есть рекомендуемая к внедрению система грейдов предполагает, что величина заработной платы будет зависеть от ценности должности в кооперативе.

**Заключение.** В целом стоит отметить, что внедрение данной системы оплаты труда позволяет достичь справедливого

распределения заработной платы, и избежать ситуации, при которой происходит уравнивание затрачиваемых трудозатрат и степени вносимого вклада в развитие сельскохозяйственного кооператива. В связи с этим высококвалифицированный специалист, принимающий участие в разработке рационализаторских предложений по развитию кооператива, и сотрудник, занимающий безынициативную позицию в выполнении текущих задач, работающие в одной должности, будут получать заработную плату с учетом ценности, приносимую в развитие кооператива. При этом сотрудник, играющий более важную роль с учетом специфики деятельности кооператива и приносящий основную прибыль может получать заработную плату на основе системы грейдов выше, нежели другие сотрудники кооператива. Разные основания для увеличения заработной платы [6].

Как видно из выше представленного материала система оплаты труда, основанная на введении грейдов должностей, позволяет перейти на принципиально новый уровень формирования и развития трудовых отношений за счет наилучшей организации системы мотивации персонала к более качественному труду, что в свою очередь позволяет снизить текучесть кадров, сформировать правильный вектор для оценивания труда сотрудников и за счет более точной и прозрачной системы этого оценивания достичь желаемого уровня качества их профессиональной деятельности, и соответственно, конкурентоспособности сельскохозяйственного кооператива.

### **Список источников**

1. Байдаков А.Н., Запорожец Д.В., Назаренко А.В. Человеческий фактор инновационного развития аграрных экономических систем / а.Н. Байдаренко, Д.В. Запорожец, А.В. Назаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. – Т. 2. – № 3. – С. 38-42.

2. Валеева Ю.С., Наширванова Я.Ф. Микроэкономические фактор, влияющие на формирование политики в области материального стимулирования труда в торговой деятельности системы потребительской кооперации / Ю.С. Валеева, Я. Ф. Наширванова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2014. – № 2. – С. 6-9.

3. Выстраивание структуры грейдов для построения системы базового вознаграждения [Электронный ресурс]. – URL: <https://ruc.antiplagiat.ru/report/byLink/apiCorp/682532?v=1&userId=1902&validationHash=E999C13408A2E0EB8C8303BE82AD44ACB14EFB57&page=4> (дата обращения: 25.10. 2022).

4. Кожанов Н. Т. Комплексная система оплаты труда: опыт проектирования для предприятия / Н. Т. Кожанов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-2 (68). – С. 704-710.

5. Минаков И.А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК. — М.: КолосС, 2007. — 264 с.
6. Наширванова Я. Ф. Развитие форм материального стимулирования труда в системе потребительской кооперации: автореф. .... / Я. Ф. Наширванова. — Казань, 2014. — 22 с.
7. Наширванова Я. Ф. Тенденции формирования социально-трудовых отношений в условиях цифровой трансформации / Я. Ф. Наширванова // Russian Journal of Management, 2021. — Т. 9. — № 1. — С. 196-200.
8. Рафикова Н. Т., Халитова Л. Р. Основные факторы оплаты труда в сельском хозяйстве / Н. Т. Рафикова, Л. Р., Халитова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. — 2009. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-factory-oplaty-truda-v-selskom-hozyaystve> дата обращения: 28.10.2022).
9. Система грейдов в оплате труда [Электронный ресурс]. — URL: <https://clubtk.ru/sistema-greydov-v-oplate-truda> (дата обращения: 16.10.2022).
10. Шаров А.Г., Иванова З.А., Пикалкина М.Г. Управление человеческими ресурсами / А.Г. Шарова, З.А. Иванова, М.Г. Пикалкина // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. — Т. 3. — № 10. — С. 111-114.
11. Шевелева Я.Ф. Алгоритм составлением прогнозной модели стимулирования труда и экономической устойчивости системы потребительской кооперации Республики Татарстан / Я.Ф, Шевелева // Казанская наука. 2012. — № 5. — С. 133-138.
12. Шевелева Я.Ф. Балльная оценка эффективности труда торговых работников системы потребительской кооперации Республики Татарстан / Я.Ф, Шевелева // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2012. — № 3. — С. 103-106.
13. Шевелева Я.Ф. Влияние заработной платы работников на эффективность торговой деятельности предприятий системы потребительской кооперации Республики Татарстан / Я.Ф, Шевелева // Экономический анализ: теория и практика. 2012. — № 3 (25). — С. 34-38.
14. Шевелева Я.Ф. К вопросу о разработке эффективной модели стимулирования труда в торговле потребительской кооперации Республики Татарстан / Я.Ф, Шевелева // Современное искусство экономики. 2012. — № 2 (4). — С. 46-48.
15. Шевелева Я.Ф. Что мешает реализации стимулирующей функции заработной платы на предприятиях потребительской кооперации / Я.Ф, Шевелева // Экономический анализ: теория и практика. 2012. — № 3 (25). — С. 34-38.

## **References**

1. Baidakov A.N., Zaporozhets D.V., Nazarenko A.V. Human factor of innovative development of agrarian economic systems / A.N. Baidarenko, D.V. Zaporozhets, A.V. Nazarenko // Economics and management: problems, solutions. 2019. – T. 2. – Vol. 3. – Pp. 38-42.

2. Valeeva Yu.S., Nashirvanova Ya.F. Microeconomic factors influencing the formation of a policy in the field of material incentives for labor in the trading activity of the system of consumer cooperation / Yu.S. Valeeva, Ya. F. Nashirvanova // Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy. – 2014. – Vol. 2. – Pp. 6-9.

3. Building the structure of grades for building a system of basic remuneration [Electronic resource]. – URL: <https://ruc.antiplagiat.ru/report/byLink/apiCorp/682532?v=1&userId=1902&validationHash=E999C13408A2E0EB8C8303BE82AD44ACB14EFB57&page=4> (accessed 25.10.2022).

4. Kozhanov N. T. Complex wage system: design experience for the enterprise / N. T. Kozhanov // Economics and Entrepreneurship. – 2016. – Vol. 3-2 (68). – Pp. 704-710.

5. Minakov I.A. Cooperation and agro-industrial integration in the agro-industrial complex. – M.: Koloss, 2007. – 264 p.

6. Nashirvanova Ya. F. Development of forms of material incentives for labor in the system of consumer cooperation: author. .... / Ya. F. Nashirvanova. – Kazan, 2014. – 22 p.

7. Nashirvanova Ya. F. Trends in the formation of social and labor relations in the context of digital transformation / Ya. F. Nashirvanova // Russian Journal of Management, 2021. – T. 9. – Vol. 1. – Pp. 196-200.

8. Rafikova N. T., Khalitova L. R. The main factors of wages in agriculture / N. T. Rafikova, L. R., Khalitova // Proceedings of the Orenburg State Agrarian University. – 2009. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-factory-oplaty-truda-v-selskom-hozyaystve> accessed: 28.10.2022).

9. The system of grades in wages [Electronic resource]. – URL: <https://clubtk.ru/sistema-greydov-v-oplate-truda> (date of access: 10/16/2022).

10. Sharov A.G., Ivanova Z.A., Pikalkina M.G. Human resources management / A.G. Sharova, Z.A. Ivanova, M.G. Pikalkina // Economics and management: problems, solutions. 2019. – T. 3. – Vol. 10. – Pp. 111-114.

11. Sheveleva Ya.F. Algorithm for compiling a predictive model for stimulating labor and economic sustainability of the system of consumer cooperation in the Republic of Tatarstan / Ya.F. Sheveleva // Kazanskaya Nauka. 2012. – Vol. 5. – Pp. 133-138.

12. Sheveleva Ya.F. Scoring the labor efficiency of trade workers in the system of consumer cooperation of the Republic of Tatarstan / Ya.F. Sheveleva // Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy. 2012. – Vol. 3. – Pp. 103-106.

13. Sheveleva Ya.F. Influence of wages of employees on the efficiency of trading activities of enterprises of the system of consumer cooperation of the Republic of Tatarstan / Ya.F. Sheveleva // Economic analysis: theory and practice. – 2012. – Vol. 3 (25). – Pp. 34-38.

14. Sheveleva Ya.F. On the issue of developing an effective model of labor stimulation in the trade of consumer cooperation of the Republic of Tatarstan / Ya.F. Sheveleva // Contemporary Art of Economics. 2012. – Vol. 2 (4). – Pp. 46-48.

15. Sheveleva Ya.F. What prevents the implementation of the stimulating function of wages at enterprises of consumer cooperation / Ya.F. Sheveleva // Economic analysis: theory and practice. – 2012. – Vol. 3 (25). – Pp. 34-38.

### ***Информация об авторах***

В. Р. Акаева – кандидат экономических наук, доцент, доцент;  
Я.Ф. Наширванова – кандидат экономических наук, доцент, доцент.

### ***Information about the authors***

V. R. Akaeva - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor;  
Ya.F. Nashirvanova - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor.

### ***Вклад авторов:***

Акаева В.Р. – концепция исследования; развитие методологии; написание исходного текста; итоговые выводы.

Наширванова Я.Ф. – доработка текста; итоговые выводы.

***Вклад авторов:*** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### ***Contribution of the authors:***

Akayeva V.R. – the concept of the study; development of methodology; writing the original text; final conclusions.

Nashirvanova Ya.F. - revision of the text; final conclusions.

***Contribution of the authors:*** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию \_\_\_\_\_; одобрена после рецензирования \_\_\_\_\_; принята к публикации \_\_\_\_\_.

The article was received by the editors \_\_\_\_\_; approved after peer review \_\_\_\_\_; accepted for publication \_\_\_\_\_.