



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

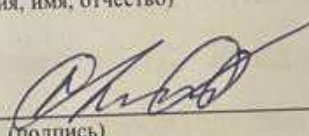
На тему Формирование и использование средств на оплату труда
персонала предприятия и пути их совершенствования

Исполнитель Гончарова Вера Игоревна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основы формирования и использования средств на оплату труда персонала.....	6
1.1 Оплата труда персонала: основные понятия, задачи и функции.....	6
1.2 Состав и структура фонда оплаты труда.....	12
1.3 Методы планирования фонда оплаты труда.....	18
2 Анализ формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	26
2.2 Анализ заработной платы и систем оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	32
2.3 Анализ и планирование фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	40
3 Совершенствования формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	51
3.1 Разработка новой системы оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	51
3.2 Внедрение программного обеспечения «1С: Комплексная автоматизация» для ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».....	55
3.3 Обоснование и оценка экономической эффективности предложенных мер.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что оплата труда является одним из основополагающих факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности любого субъекта хозяйствования. В условиях динамичного рынка, где конкуренция становится все более ожесточенной, актуальность совершенствования механизмов формирования и использования средств на оплату труда выходит на первый план.

Задачи совершенствования формирования средств на оплату труда персонала и их использования представляет собой одну из краеугольных основ успешной деятельности современных организаций. Для того чтобы достичь высоких результатов необходимо учитывать большое число факторов, включая адекватность заработной платы, применение системы премирования, эффективные подходы к бюджетированию и ориентацию на индивидуальные потребности сотрудников.

Эти стратегические направления не только позволяют оптимизировать затраты организации на оплату труда, но и повышают лояльность работников и их производительность. Обеспечение качественного управления затратами на оплату труда на сегодняшний день представляет собой инвестиции в будущее организации, которые позволяют значительно улучшить ее позиций на конкурентном рынке.

Кроме того, актуальность совершенствования формирования средств на оплату труда персонала и их использования связана с изменениями в законодательстве и требованиями к соблюдению норм труда. Эффективное управление фондами оплаты труда позволяет избежать юридических рисков и штрафов, обеспечивая соответствие рыночным требованиям.

Грамотное использование средств на оплату труда позволяет организациям привлекать квалифицированные кадры и удерживать их, что выступает критически важным для достижения стратегических целей. В условиях технологических изменений и цифровизации значимая роль

принадлежит адаптации системы оплаты труда к новым реалиям, внедряя инновационные подходы и инструменты.

Вопросы формирования и использования средств оплаты труда персонала предприятия с учетом российской специфики детально исследуются в работах Волгина Н.А., Генкина Б.М., Горелова Н.А., Егоршина А.П., Одегова Ю.Г., Руденко Г.Г., Травина В.В. и т.д.

Цель исследования состоит в совершенствовании формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Поставленная в работе цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить основные понятия, задачи и функции оплаты труда персонала;
- рассмотреть состав и структуру фонда оплаты труда;
- конкретизировать методы планирования фонда оплаты труда;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»;
- проанализировать заработную плату и систему оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»;
- провести анализ и исследовать планирование фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»;
- разработать мероприятия по совершенствованию формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»;
- дать обоснование и провести оценку экономической эффективности предложенных мер.

Объект исследования – ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Предмет исследования – формирование и использование средств на оплату труда персонала предприятия ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

В работе были использованы следующие методы: эмпирические (измерение, сравнение, наблюдение, статистический, метод экспертных оценок, планирования и прогнозирования, финансово-экономический метод) и теоретические (анализ научной и учебной литературы, анализ и синтез, индукции и дедукции).

Практическая значимость научного исследования заключается в том, что представленные в нем результаты проведенной работы могут быть использованы руководителями электромашиностроительных предприятий в процессе их деятельности по совершенствованию системы стимулирования и оплаты труда персонала, при внедрении изменений, которая в дальнейшем позволит повысить эффективность деятельности организации.

Апробация бакалаврской работы может быть проведена путем сообщения полученных в ходе исследования результатов на хозяйственных совещаниях, ознакомления с основными выводами по бакалаврской работе специалистов и руководителей предприятия ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

1 Теоретические основы формирования и использования средств на оплату труда персонала

1.1 Оплата труда персонала: основные понятия, задачи и функции

Под оплатой труда принято понимать определенную форму вознаграждения за качество и количество выполненной работы, что подчеркивает особое значение производительности и эффективности труда. Работники, показывающие высокие результаты, могут рассчитывать на более высокую оплату своего труда [31, с. 212].

Оплата труда состоит не только из денежных выплат, но и из натуральных форм вознаграждения, что обуславливает разнообразие форм, которыми работодатель может компенсировать труд работника. Данный факт свидетельствует о гибкости системы оплаты труда и возможности адаптации к потребностям сотрудников.

Структура оплаты труда представлена на рисунке 1.1.

Система оплаты труда охватывает как время, фактически отработанное работником, так и случаи, когда работник не исполнял свои обязанности (к примеру, в случае отпуска или болезни). Это позволяет судить о социальной ответственности работодателя и значимости учета разных обстоятельств, оказывающих влияние на трудоспособность персонала.

Одним из элементов оплаты труда являются единовременные поощрительные выплаты (к примеру, на жилье, питание, топливо), которые показывают, что работодатели стараются поддерживать уровень жизни своих сотрудников и мотивировать их. Это позволяет обеспечивать повышение лояльности и производительности труда.

Заработная плата представляет собой часть стоимости, созданной трудом работника, что определяет наличие взаимосвязи между трудом и экономическим результатом. Также это указывает на необходимость учета

работодателями стоимости труда при планировании своих расходов и формировании цен на продукцию.



Рисунок 1.1 – Структура оплаты труда

Заработная плата крайне значима, как для работников, так и для работодателей. Для работников – это основной источник дохода и жизненных благ, а для работодателей – эффективный инструмент управления трудовыми ресурсами и мотивации персонала. Следовательно, можно заключить, что необходим сбалансированный подход к вопросам оплаты труда для достижения взаимовыгодных результатов [48, с. 198].

На рисунке 1.2 определена сущность заработной платы.

Уровень оплаты труда оказывает значительное влияние на поведение, как работников, так и работодателей. Высокий или низкий уровень заработной платы может повлиять на мотивацию работников, их производительность и лояльность, а также обуславливать стратегии управления и найма со стороны работодателей.

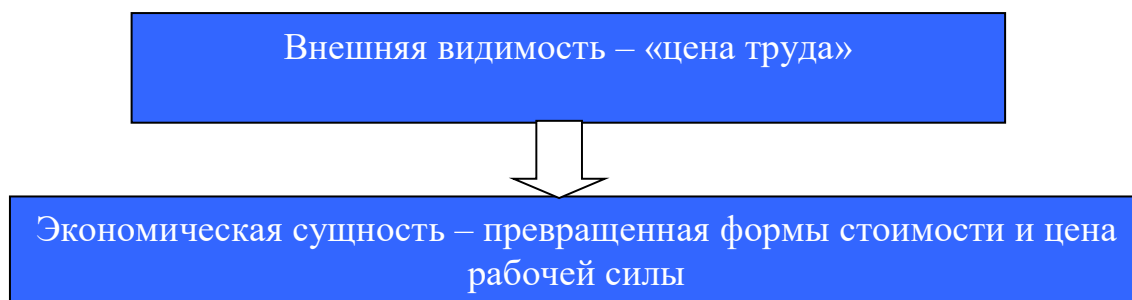


Рисунок 1.2 – Сущность заработной платы

Уровень оплаты труда в условиях несбалансированного состояния спроса и предложения рабочей силы на рынке труда становится значимым инструментом регулирования отношений между работниками и работодателями [23, с. 72].

В основную заработную плату также входят доплаты за отклонения от нормальных условий работы, такие как праздничные, ночные и сверхурочные работы.

Значимыми составляющими основной заработной платы являются премии и премиальные надбавки, они служат стимулом для повышения производительности и улучшения качества труда.

К дополнительной заработной плате относятся выплаты за неотработанное время, предусмотренные законодательными основами и коллективным договором. К дополнительной заработной плате относятся оплата отпусков, выполнение государственных и общественных обязанностей, а также выходные пособия при увольнении. Наличие дополнительных выплат подчеркивают социальную ответственность работодателя перед работниками, обеспечивая защиту их прав и интересов в разных ситуациях, таких как отпуск, болезнь или увольнение. Это позволяет формировать более стабильные и доверительные отношения между работниками и работодателями [43, с. 306].

В понятие «оплата труда» входят следующие элементы:

- правила исчисления;
- размер;

- сроки выплаты;
- составные части.

В Трудовом кодексе ст. 57 представлена информация об оплате труда (ее размер, надбавки), установлено, что она должна быть включена в трудовой договор, а также приведена дополнительная информация (правила исчисления, конкретные сроки и т.д.). Сказано, что она не должна менять положение наемного работника в худшую сторону по сравнению с законодательными требованиями [1].

Оплата труда решает следующие основные задачи:

- обеспечение справедливости. Оплата труда формирует справедливую и прозрачную систему вознаграждения, учитывающую квалификационный уровень, опыт и вклад каждого работника с целью предотвращения конфликтов и недовольства в коллективе.

- стимулирование производительности. Одной из задач оплаты труда является мотивация работников к повышению производительности и улучшению качества труда. Достигать это позволяет система премий, бонусов и других форм материального вознаграждения, зависящих от результатов работы.

- поддержание уровня жизни. Оплата труда работников должна обеспечивать им и их семьям достойный уровень жизни, покрывая их основные расходы на жизнь, такие как жилье, питание, образование и медицинское обслуживание.

- привлечение и удержание кадров. Конкурентоспособная оплата труда позволяет привлекать специалистов высокой квалификации и удерживать их в организации. Это в особенности имеет большое значение в условиях кадрового дефицита на рынке труда.

- регулирование трудовых ресурсов. Оплата труда должна позволять эффективно распределять рабочую силу по разным отраслям и видам деятельности, с учетом спроса и предложения на рынке труда.

- компенсация за риски и трудности. Оплата труда должна компенсировать работникам трудности и риски, которые связаны с

конкретными видами деятельности (работа в неблагоприятных условиях или с высокой степенью ответственности).

- формирование финансовой стабильности. Оплата труда должна обеспечивать работникам финансовую безопасность, включая возможность копить на пенсию и использовать социальные блага, такие как медицинская страховка и другие льготы.

- стимулирование профессионального роста. Система оплаты труда должна быть направлена на поощрение работников к повышению своего квалификационного уровня и профессиональному развитию, что в свою очередь способствует общей эффективности организации [25, с. 277].

Решение основных задач оплатой труда позволяет создавать эффективную и сбалансированную систему оплаты труда, способствующую как благосостоянию работников, так и успешной деятельности предприятий.

Оплата труда выполняет несколько ключевых функций, каждая из которых играет важную роль в экономике и управлении трудовыми ресурсами. На рисунке 1.3 представлены функции заработной платы.

Рассмотрим более подробно основные функции оплаты труда:

1. Стимулирующая функция. Основным направлением данной функции является мотивация работников к улучшению качества и увеличению количества выполняемой работы. Чем больше заработная плата работника зависит от результатов его деятельности, тем выше его стремление к качественному и эффективному труду. Зачастую системы премирования и бонусов используют для усиления данной функции.

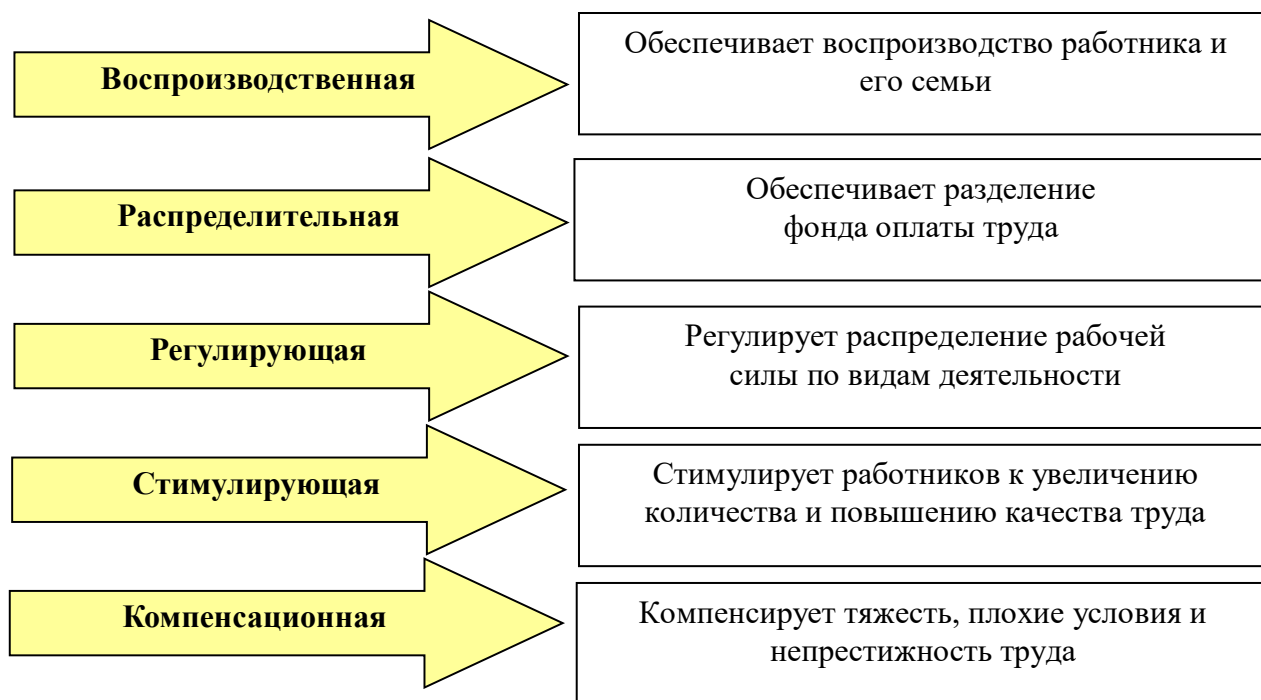


Рисунок 1.3 – Функции заработной платы

2. **Распределительная функция.** Оплата труда направлена на обеспечение распределения фонда оплаты труда между работниками и определение стоимости труда, а также его доли в производственных затратах. Данная функция имеет большое значение для формирования справедливой системы вознаграждения, учитывающей вклад каждого работника в общий результат.

3. **Регулирующая функция.** Данная функция направлена на регулирование распределения рабочей силы по разным видам деятельности. Обязательным является соответствие уровня оплаты труда сложности и квалификации работы, что обеспечивает баланс между затратами на оплату труда и производственной эффективностью. Это позволяет предотвратить дефицит или избыток рабочей силы в определенных секторах.

4. **Воспроизводственная функция.** Оплата труда направлена на обеспечение работникам и их семьям достойных жизненных условий, позволяя поддерживать уровень жизни, который требуется для восстановления сил и продолжения рода. Это подчеркивает значение заработной платы как средства для удовлетворения основных потребностей работников и их семей.

5. Компенсационная функция. Данная функция направлена на компенсацией с помощью заработной платы тяжести, непрестижности труда или его неблагоприятных условий. Работник должен получать достаточную оплату для наличия возможности пользования социальными благами и обеспечения своей будущей финансовой безопасности, включая пенсионные отчисления [14, с. 87].

Каждая из представленных функций имеет большое значение в формировании системы оплаты труда, обеспечивая баланс интересов работников и работодателей, а также способствуя стабильности и эффективности на рынке труда.

В целом, можно заключить, что оплата труда представлена системой отношений, связанных с обеспечением установления и реализации работодателем выплат работникам за их труд в соответствие с законодательством, иными нормативными правовыми актами и трудовым договором.

1.2 Состав и структура фонда оплаты труда

Фонд оплаты труда представляет собой совокупность денежных средств, выделяемых субъектом хозяйствования для выплаты своим работникам заработной платы за определенный временной период. Фонд оплаты труда состоит не только из основной заработной платы, но и из дополнительных выплат, такие как премии, надбавки, бонусы, а также отчислений на социальное страхование и пенсионные фонды [8, с. 1].

В состав фонда оплаты труда входят несколько ключевых элементов, обеспечивающих выплату работникам заработной платы и соответствующие законодательно установленным требованиям. Основными элементами фонда оплаты труда являются:

1. Основная заработная плата. Представляет собой фиксированную часть дохода работника, установленную трудовым договором. Основная заработная плата может быть установлена в виде оклада или сдельной оплаты.

2. Дополнительные выплаты:

– премии – выплаты, которые зависят от выполнения определенно установленных условий (например, выполнение плана продаж, достижение высоких результатов работы и т.д.).

– надбавки – представлен дополнительными выплатами, которые могут быть связаны с квалификационным уровнем работника, его стажем, работой в сложных условиях или на опасных производствах.

– бонусы – выплаты, которые могут предоставляться работнику в конце года или по результатам его работы за определенный временной период как форма поощрения.

3. Социальные отчисления. Отчисления на обязательное социальное страхование, пенсионные фонды и другие обязательные взносы, которые работодатель обязан делать в соответствии с законодательными основами.

4. Компенсационные выплаты. Представляют собой выплаты, которые связаны с компенсацией работнику расходов (например, командировочные расходы, оплата проезда, питание и другие расходы, связанные с выполнением служебных обязанностей).

5. Льготы и дополнительные бенефиты. Выплаты, представленные различными формами нематериального вознаграждения (например, обучение, медицинская страховка, оплачиваемый отпуск, дополнительные дни отдыха и другие социальные гарантии).

6. Оплата труда за сверхурочные работы. Представлены выплатами за работу, которая превысила установленную норму времени работы, которые также должны учитываться в фонде оплаты труда [44, с. 529].

Представленные элементы формируют общий фонд оплаты труда и позволяют создать справедливую и эффективную систему вознаграждения

работников, что, в свою очередь, способствует росту их мотивации и производительности.

Таким образом, структура и состав фонда оплаты труда включает в себя разные компоненты, формируемые общую сумму выплат работникам. Условно фонд оплаты труда разделен на несколько групп (рисунок 1.4):

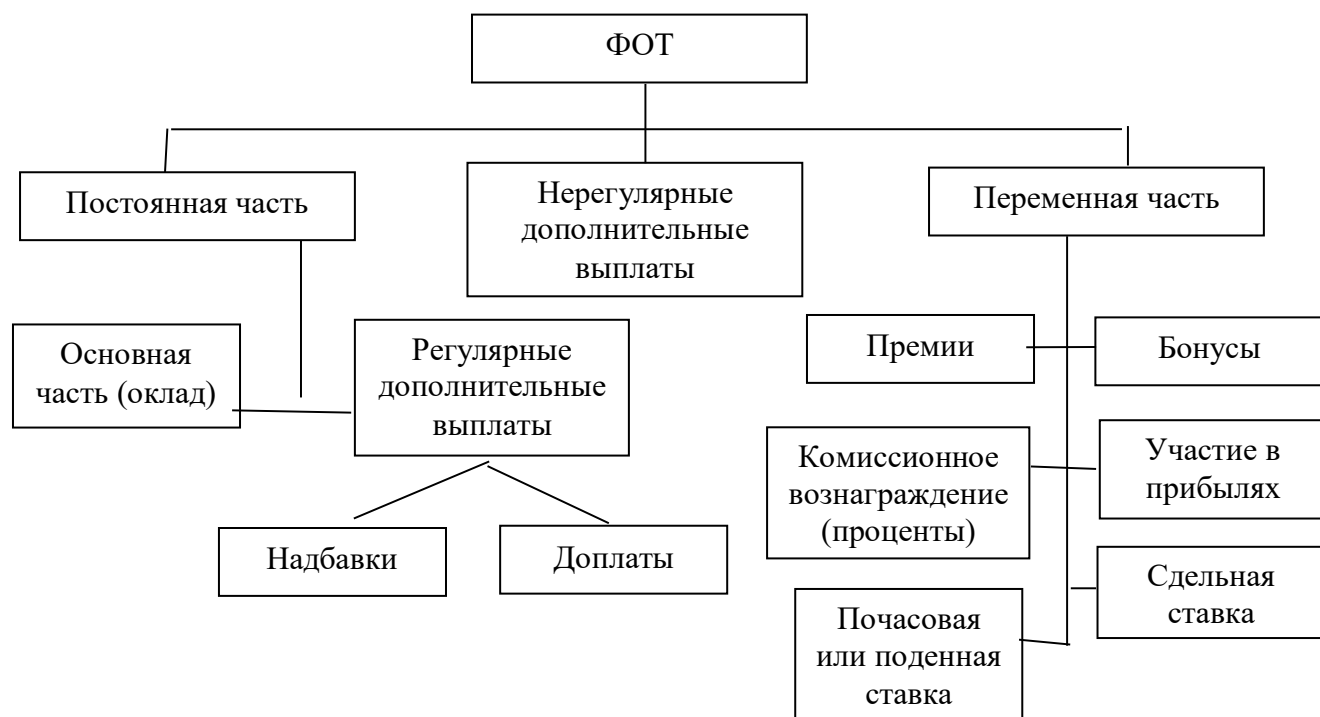


Рисунок 1.4. – Структура фонда оплаты труда

Эта структура позволяет работодателям создать гибкую и эффективную систему оплаты труда, которая учитывает потребности работников и способствует повышению их мотивации и производительности [28, с. 262].

Фонд оплаты труда формируется на основании организационного бюджета, в котором учтены прогнозируемые доходы и расходы. Возможно изменение фонда оплаты труда в зависимости от финансового состояния организации, производственных объемов и других факторов.

На формирование фонда оплаты труда персонала оказывает влияние комплекс внутренних и внешних факторов:

– специфика технологии производства – характеристика процесса производства (его интенсивность, сложность), оказывает влияние на требования

к квалификационному уровню работников и, соответственно, на уровень их оплаты.

- масштаб организации и ее структура – размер организации (малый, средний или крупный бизнес) и организационная структура (централизованная, децентрализованная) обуславливают подходы к управлению фондом оплаты труда и его распределению.

- численность работников и их структура – численность персонала и их квалификационный состав (к примеру, доля специалистов, имеющих высокую квалификацию) оказывают влияние на общую сумму фонда оплаты труда и его распределение.

- динамика роста производственного объема – рост объемов производства может требовать дополнительных затрат на оплату труда, что влияет на формирование фонда оплаты труда [24, с. 806].

- возможности нормирования рабочего процесса – использование эффективных методов нормирования труда позволяет оптимизировать объем затрат на оплату труда и повысить производительность труда.

- динамика уровня производительности труда – рост производительности может изменить структуру фонда оплаты труда, например, путем введения бонусов за производительность.

- применяемые формы и системы оплаты труда – разнообразие систем оплаты (оклад, сдельная оплата, комиссионные) оказывает влияние на общую структуру фонда оплаты труда и мотивацию работников.

- методы расчета фонда оплаты труда – подходы к расчету фонда оплаты труда (например, по времени, по результатам) устанавливают распределение средств на оплату труда.

- наличие работников на сдельной и переменной форме оплаты труда – соотношение работников, которые получают оплату по сдельной и переменной системе, оказывает влияние на гибкость фонда оплаты труда и его адаптацию к изменениям в процессе производства.

- наличие стимулирующих и компенсирующих выплат – Дополнительные выплаты (премии, надбавки) могут значительно повлиять на общий фонд оплаты труда и мотивацию работников.

- прибыльность и рентабельность организации – финансовые результаты организации обуславливают возможности для увеличения фонда оплаты труда и внедрения новых форм вознаграждения.

К внешним факторам, влияющим на фонд оплаты труда относят:

- географическое местоположение компании – месторасположение оказывает влияние на уровень жизни, ее стоимость и, соответственно, на уровень заработной платы.

- налоговая политика в сфере оплаты труда – налоги и сборы, касающиеся оплаты труда, могут значительно влиять на чистые выплаты работникам и общие затраты на фонд оплаты труда.

- законодательные основы в области труда и его оплаты – законодательство о труде устанавливает минимальные стандарты оплаты труда, трудовые условия и права работников.

- установление районных коэффициентов и процентов надбавок – в отдельных регионах применяют коэффициенты, которые учитывают особенности жизни и работы в таких местах.

- уровень минимального размера оплаты труда – установленный законодательством о труде минимум оказывает влияние на уровень заработной платы в компании и формирует базу для других выплат.

- уровень инфляционных процессов. Инфляция может привести к снижению покупательной способности заработной платы, что потребовать корректировки фонда оплаты труда.

- уровень средней заработной платы по региону и отрасли – конкуренция за трудовые ресурсы в отдельной отрасли или регионе оказывает влияние на уровень предложений по заработной плате.

– присутствие дискриминации в оплате результатов труда по полу и возрасту – дискриминация может оказать влияние на равенство в оплате и формирование фонда оплаты труда [15, с. 193].

– конкурентный уровень базовых профессий на рынке труда – наличие конкуренции за кадры высокой квалификации может оказать влияние на уровень заработной платы и условия труда.

– работа профсоюзов и их активность – профсоюзы могут влиять на условия труда, уровень заработной платы и формирование фонда оплаты труда посредством коллективных договоров.

Факторы, влияющие на фонд оплаты труда, взаимодействуют между собой и могут меняться в зависимости от экономической ситуации, законодательных изменений и других обстоятельств [33, с. 12].

Управление фондом оплаты труда включает в себя контроль за его расходованием, оценку эффективности текущей системы оплаты труда и корректировку выплат в зависимости от результатов работы и условий на рынке труда.

Размер и структура фонда оплаты труда оказывает прямое влияние на мотивацию работников и уровень их производительности. Конкурентоспособные условия оплаты труда способствуют росту эффективности и снижению текучести кадров [27, с. 194].

Фонд оплаты труда должен соответствовать требованиям трудового законодательства, включая минимальные размеры заработной платы, нормы времени работы и правила выплаты социальных гарантий.

Фонд оплаты труда представляет собой важный инструмент в управлении человеческими ресурсами, он играет значимую роль в обеспечении финансовой стабильности и успешной деятельности организации.

1.3 Методы планирования фонда оплаты труда

В современных условиях рыночных отношений любой субъект хозяйствования ставит перед собой основную цель – достижение успеха. Основной достижения данной цели выступает планирование, которое определено необходимостью для поставки целей, видения деятельности результатов субъекта хозяйствования, поиска рациональных управленческих решений для каких-либо проблем.

Планирование ставит перед собой главную цель – нахождение наиболее оптимальных решений, направленных на устранение проблем, предвидение будущего организационного положения, сравнение нынешнего организационного состояния с прошедшим, для определения в каком состоянии объект хозяйствования находится в настоящий момент [10, с. 22].

Сущность планирования заключена в постановке целей, способов, достижения целей на основании комплекса задач и работ, выявления рациональных методов, способов, ресурсов всех видов, требующихся для решения этих задач и установления их взаимодействия.

Планирование является первой и наиболее важной стадией процесса управления. Система планов предприятия выступает основой для привлечения на предприятие необходимого числа работников, оборудования, техники и технических средств. В процессе планирования контролируется выполнение на предприятии всех работ, отслеживается выполнение поставленных планов.

Планирование фонда оплаты труда представляет собой процесс, включающий в себя определение необходимых затрат на оплату труда персонала на определенный временной период [49, с. 310].

Планирование фонда оплаты труда персонала предприятия является значимым элементом системы управления затратами любого предприятия. При этом расходы на оплату труда персонала являются одной из основных расходных статей.

В процессе планирования в рамках предприятия фонда оплаты труда определяется объем денежных средств, требующихся для оплаты труда кадрового состава организации. Размер фонда оплаты труда соответствует объему выпуска производимой продукции в установленной номенклатурной структуре и заданных качественных характеристик.

В процессе планирования фонда оплаты труда необходимо учитывать следующие моменты:

- оплата труда должна соблюдаться в соотношении по организационным подразделениям и категориям работников;
- производственный характер и квалификационный уровень работников;
- трудовые условия персонала [13, с. 271].

Процесс планирования фонда оплаты труда представлен на рисунке 1.5.

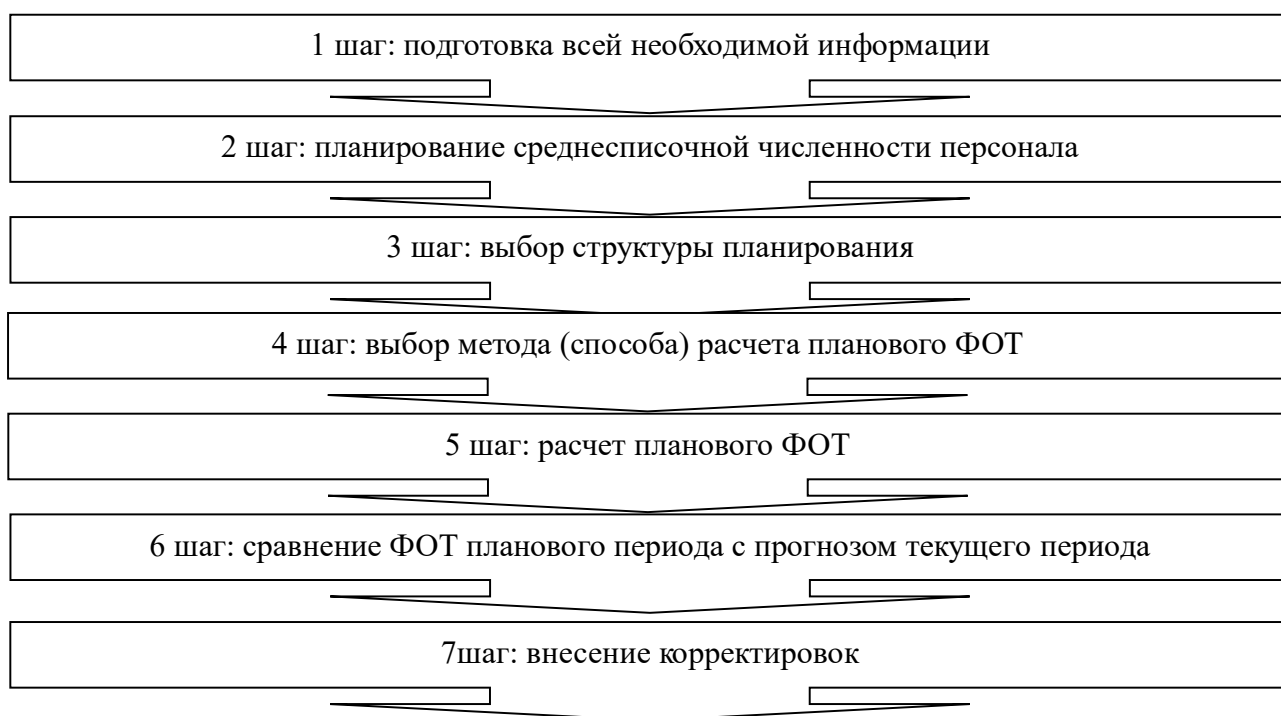


Рисунок 1.5. – Процесс планирования фонда оплаты труда

Представленный рисунок позволяет заключить, что процесс планирования фонда оплаты труда состоит из следующих этапов:

1 этап – подготовка необходимых данных для планирования. Данный этап подразумевает сбор информации о текущем состоянии кадров, уровнях заработных плат, условиях на рынке труда, а также данных о производительности и потребностях бизнеса. Это позволяет сформировать основу для дальнейшего анализа.

2 этап – планирование среднесписочной численности работников предприятия. На данном этапе стоит определить необходимое количество работников для достижения бизнес-целей. Для этого анализируются текущие и прогнозируемые потребности в рабочей силе.

3 этап – выбор структуры планирования фонда оплаты труда. На данном этапе осуществляется разработка структуры фонда оплаты труда, которая может включать фиксированные и переменные составляющие, такие как оклады, премии и бонусы, в зависимости от специфики бизнеса и его целей.

4 этап – выбор метода (способа) расчета планового фонда оплаты труда. Необходимо определить методы, которые будут использованы для расчета фонда оплаты труда, например, на основании исторических данных, рыночных исследований или прогнозов.

5 этап – расчет планового фонда оплаты труда. На данном этапе необходимо рассчитать фактический фонд оплаты труда на основании выбранных методов и собранных данных, что позволит определить необходимый объем финансирования для оплаты труда.

6 этап – сравнение фонда оплаты труда планового периода с прогнозом текущего периода. Проводится сравнение запланированных значений фонда оплаты труда с фактическими данными для выявления отклонений и понимания, насколько эффективно осуществляется планирование.

7 этап – внесение необходимых корректировок. На основе анализа отклонений в план фонда оплаты труда вносятся изменения с целью оптимизации расходов и повышения эффективности использования ресурсов, а также для адаптации к меняющимся рыночным условиям и внутренним потребностям организации [36, с. 845].

Представленные этапы формируют целостный процесс планирования фонда оплаты труда, что позволяет более эффективно управлять ресурсами и достигать стратегических целей организации.

Эффективное планирование фонда оплаты труда позволяет организациям значительно оптимизировать свои расходы, повышать уровень мотивации работников и обеспечивать выполнение задач в соответствии с производственным планом. Планирование фонда оплаты труда также помогает адаптироваться к изменениям в рыночной среде и соблюдать трудовое законодательство, минимизируя юридические риски.

Для планирования фонда оплаты труда персонала предприятия требуется точная информация о штатной численности, продолжительности времени работы персонала, трудовом графике. В процессе планирования фонда оплаты труда персонала необходимо учитывать не только размер заработной платы персонала, но и возможные премии, с учетом предыдущих периодов или необходимых допущений, классности персонала и т.д.

Важным моментом в процессе планирования фонда оплаты труда персонала является уделение особого внимания достаточности размера таких выплат.

На данный момент отсутствует единая формула, некоторые организации применяют мотивационную систему в виде процентных отчислений от прибыли, другие используют фиксированные премии при реализации плана и т.д. В таком варианте в расчеты стоит закладывать размер плановой прибыли и другие данные.

Обобщенная формула имеет следующий вид:

$$\text{ФОТ} = \text{ЧПР} \times \text{ЗПСР} + \text{НП} \times \text{К} \quad (1.1)$$

где:

ФОТ – фонд оплаты труда;

ЧПР – средняя ожидаемая численность персонала;

ЗПСР – средняя заработная плата;

НП – премии и надбавки;

К – временной горизонт планирования [11, с. 286].

Планирование фонда оплаты труда персонала предприятия реализуется следующими методами:

1. Укрупненный метод – данный метод используют предприятия, стабильно работающие, на которых показатели производства и финансов изменяются незначительно. Исчисление планового фонда оплаты труда персонала производится в соответствии с прямой заработной платой, которая рассчитывается по расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам. Расчет дополнительной заработной платы осуществляется посредством коэффициента, который определяется по отчету, представляющему, во сколько раз полный годовой фонд оплаты труда превышает значение фонда прямой заработной платы. Недостатком данного метода является то, что он не учитывает множество факторов, как в целом по организации, так и по ее структурным единицам [32, с. 86].

2. Нормативный метод – посредством данного метода фонд оплаты труда персонала определяется умножением планового объема валовой (товарной) продукции и установленного норматива заработной платы работника на один рубль объема продукции. На сегодняшний день данный метод является наиболее популярным. Актуальность использования данного метода теряется в условиях инфляции, поскольку необходимы постоянные корректировки фонда оплаты труда персонала, в обратном случае заработная плата не выполняет своей стимулирующей функции.

Применение нормативного метода подразумевает использование показателей, характеризующих уровень прироста объема производства и уровня затрат. Проводится умножение определенного коэффициента, характеризующего эффективность и результативность организационной деятельности.

Для определения норматива используют следующую формулу:

$$(\text{ФОТЧ} / \text{ОТЧ}) \times ((100 + \text{ДПТ} \times \text{КЗП} / \text{ПТ}) / (100 + \text{ДПТ})) \quad (1.2)$$

где:

ФОТЧ – исследуемый показатель в отчетном периоде;

ОТЧ – объем изготовленной продукции;

ДПТ – процент прироста производительности согласно плану развития;

КПЗ / ПТ – соотношение темпов роста заработка к производительности работы.

Формула расчета приростного норматива имеет следующий вид:

$$\text{ФИСХ} \times (\text{ДО} \times \text{НФ} + 100 / 100) \quad (1.3)$$

где:

ФИСХ – исходный размер анализируемого показателя;

НФ – прирост показателя на каждый процент роста объема проданных товаров;

ДО – прирост объема проданной продукции в % [13, с. 279].

3. Метод экстраполяции – основой данного метода является анализ внешних факторов, влияющих на состояние деятельности предприятия и сформировавшихся затрат на оплату труда за предшествующий период. Влияние оказывают отклонения (фактические в %), причины их возникновения и резервы снижения данных расходов. Результаты проведенного анализа позволяют спланировать фонд оплаты труда персонала на предстоящий период. У данного метода имеются свои недостатки, состоящие в том, что он предполагает сохранение сформировавшихся направлений на предстоящий

период, что в условиях изменений среды не дает возможности правильного прогнозирования фонда оплаты труда.

4. Метод поэлементного планирования – основу данного метода составляет расчет планового фонда оплаты труда персонала в целом по предприятию, который проводится в разрезе категорий персонала посредством определения:

- тарифного фонда заработной платы;
- фонда прямой сдельной заработной платы рабочих;
- премиального фонда;
- компенсационных выплат;
- фонда заработной платы служащих, специалистов и руководителей;
- фонда оплаты учеников.

Для определения фонда оплаты труда работников на сдельной оплате используют следующую формулу:

$$\text{ТСТ} \times \Phi \times \text{ЧСД} \times \text{КВН} \quad (1.4)$$

где:

ТСТ – тарифная ставка;

Φ – годовой фонд эффективного времени на одного работника;

ЧСД – численность персонала;

КВН – коэффициент выполнения нормы [10, с. 145].

Для работников, получающих заработную плату по повременной системе оплаты, данная формула имеет тот же вид, за отсутствием показателя коэффициента выполнения нормы (КВН). Для расчета фонда оплаты труда руководящего состава и специалистов используют общую формулу.

При реструктуризации предприятия появляется проблема определения фонда оплаты труда персонала по сформированным центрам ответственности,

что приводит к снижению уровня контроля над фондом оплаты труда персонала по данным структурным единицам.

Существующие методы планирования фонда оплаты труда имеют свои недостатки. В первую очередь, они мало учитывают изменение процессов экономики на современном этапе развития, недостаточно приспособлены к изменениям среды функционирования предприятия.

При планировании фонда оплаты труда персонала предприятия составляются сметы или бюджеты по разным структурным единицам предприятия и составляющим фонда оплаты труда с необходимым уровнем детализации.

2 Анализ формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Основанный в 1933 году ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» (ЛЭЗ) – один из ведущих отечественных производителей электрических машин. Завод не только пережил тяжелые годы Великой Отечественной войны, но и продолжает свою работу, что указывает на его стойкость и значимость для экономики государства. В начале 2000-х годов ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» прошло реорганизацию и вошло в состав Концерна «Русэлпром», что позволило предприятию адаптироваться к современным рыночным условиям и улучшить процессы производства.

На сегодняшний день ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» располагается в пригороде Санкт-Петербурга, в удобной транспортной доступности, что делает предприятие стратегически значимым центром для поставок продукции как по России, так и за ее пределами. Завод имеет развитую инфраструктуру, включая железнодорожные ветки и близость к городскому порту, что обеспечивает эффективность логистики.

Основные производственные мощности ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» разделены на четыре основных направления, что обеспечивает оптимизацию процессов, выявление узких мест и направление инвестиций в наиболее перспективные области. Это структурирование обеспечивает прозрачность и контроль за процессами производства, что в свою очередь содействует повышению качества производимой продукции.

Основной специализацией ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» является производство синхронных и асинхронных электрических машин переменного тока, а также гидрогенераторов и турбогенераторов разных мощностей. Высокое качество и надежность продукции, а также способность к индивидуализации под требования клиентов делают предприятие значимым игроком на рынке электромашиностроения.

Организационная структура ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» представлена в Приложении А. Проанализировав организационную структуру управления ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», можно заключить, что она представляет собой линейно-функциональную модель, обеспечивающую четкость распределения задач и ответственности между разными уровнями управления. Линейные подразделения ответственных за постановку задач и выбор исполнителей, в то время как основной фокус функциональных подразделений – выполнение этих задач, поддерживая эффективное взаимодействие. Такой подход позволяет оптимизировать производственные процессы и повышать общую эффективность работы предприятия.

В таблице 2.1 представлена информация по выпуску продукции ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» в натуральном и денежном выражении.

Таблица 2.1 – Выпуск продукции ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» в натуральном и денежном выражении за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.	
				Абс. +/-	Отн. %
Объем производства, тыс.кг.	7147,1	36411,2	59294,1	52147	729,6
Темпы производства, в % г/г	120,3	509,5	162,9	42,6	35,1
Объем производства, тыс.руб.	94344	487903	806396	712052	754,7
Темпы производства, в % г/г	133,6	517,2	165,3	31,7	23,7

Проанализировав данные о выпуске продукции ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», можно отметить за рассматриваемые годы значительный рост, как в натуральном, так и в денежном выражении. Увеличение объема производства в натуральном выражении составило с 7147,1 тыс.т в 2022 году до 59294,1 тыс.т в 2024 году, что соответствует абсолютному приросту в 52147 тыс.т и росту на 729,6%. В денежном выражении производственный объем также существенно увеличился, составив 806396 тыс.руб. в 2024 году по сравнению с 94344 тыс.руб. в 2022 году, что указывает на рост на 754,7% и подтверждает успешную динамику развития предприятия.

В таблице 2.2 проанализированы основные экономические показатели деятельности ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.	
				Абс. +/-	Отн. %
Выручка, тыс.руб.	94344	487903	806396	712052	754,7
Себестоимость продукции, тыс.руб.	88058	477147	781862	693804	787,9
Стоимость активов, тыс.руб.	62834	409544	530829	467995	744,8
Стоимость основных фондов, тыс.руб.	15650	98556	150341	134691	860,6
Стоимость оборотных фондов, тыс.руб.	11550	92517	379688	368138	3187,3
Стоимость оборотных активов, тыс.руб.	47184	310988	530029	482845	1023,3
Стоимость собственного капитала, тыс.руб.	3961	3971	4403	442	11,2
Затраты на 1 руб., руб.	0,93	0,98	0,97	0,0362	3,9
Прибыль, тыс.руб., в т.ч.:				0	
- прибыль от продаж	4197	8048	7050	2853	68,0
- чистая прибыль	1982	2008	432	-1550	-78,2
Рентабельность продаж, %	4,45	1,65	0,87	-3,57	-80,3
Рентабельность активов, %	3,15	0,49	0,08	-3,07	-97,4
Рентабельность капитала, %	50,04	50,57	9,81	-40,23	-80,4
Оборачиваемость оборотных активов, об.	2,00	1,57	1,52	-0,48	-23,9

По проанализированным данным можно наблюдать значительное увеличение выручки ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» с 94344 тыс.руб. в 2022 году до 806396 тыс.руб. в 2024 году, что указывает на значительный рост объемов продаж и успешность реализации производимой предприятием продукции. Тем не менее, несмотря на данный рост, также увеличилась себестоимость продукции, составив 781862 тыс.руб. в 2024 году, что спровоцировало увеличение производственных затрат и, как следствие, к снижению чистой прибыли.

Стоимость активов предприятия увеличилась до 530829 тыс.руб., что свидетельствует об активном расширении и инвестиций в развитие. При этом, рост стоимости оборотных активов практически сопоставим с ростом общей стоимости активов, что может указывать на недостаточную эффективность использования ресурсов.

Стоимость собственного капитала незначительно увеличилась, что свидетельствует о том, что предприятие может зависеть от внешних финансовых источников, что в свою очередь может повышать финансовые риски.

Затраты на 1 рубль выручки незначительно снизились, что говорит об улучшении операционной эффективности.

Наблюдается уменьшение прибыли от продаж, что подчеркивает снижение рентабельности. Чистая прибыль ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» значительно сократилась, что свидетельствует о проблемах с контролем затрат и, возможно, о снижении ценовой конкурентоспособности.

Существенно снизились показатели рентабельности продаж и активов, что указывает на то, что предприятие сталкивается с трудностями в поддержании прибыльности на фоне растущих затрат. Рентабельность капитала также снизилась, что свидетельствует о неэффективном использовании инвестиций.

Оборачиваемость оборотных активов снизилась с 2,00 до 1,52, что указывает на снижение эффективности управления оборотными активами, что свидетельствует о необходимости улучшения процессов управления для повышения эффективности.

В целом, несмотря на положительную динамику выручки и увеличения производственных объемов, ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» сталкивается с вызовами в области рентабельности и управления затратами, что требует стратегического подхода для улучшения финансовых результатов в будущем.

В таблице 2.3 представлена характеристика трудовых ресурсов ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» и эффективности их использования.

Таблица 2.3 – Эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.	
				Абс. +/-	Отн. %
Выручка, тыс.руб.	94344	487903	806396	712052	754,7
Численность персонала, чел.	127	446	387	260	204,7
Средняя заработная плата за мес., руб.	38303,8	41912,6	47673,6	9369,8	24,5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	58375	224316	221396	163039	279,3
Фонд оплаты труда, % к обороту	61,87	45,98	27,45	-34,42	-55,6
Производительность труда, тыс.руб.	742,87	1093,95	2083,71	1340,84	180,5
Индекс уровня производительности труда к предыдущему периоду (Ісз)		1,47	1,90	1,90	-
Индекс уровня среднегодовой заработной платы к предыдущему периоду (Ігв)		1,47	1,14	1,14	-
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста среднегодовой заработной платы		1,0	1,7	1,67	-

Проанализировав трудовые ресурсы ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» можно отметить значительные изменения

в численности его работников и производительности труда. Численность персонала предприятия увеличилась с 127 до 387 человек, что является последствием развития предприятия. Месячная средняя зарплата работников в анализируемом периоде увеличилась с 38303,8 тыс.руб. до 47673,6 тыс.руб., что указывает на повышение затрат на оплату труда и возможное привлечение более квалифицированных кадров.

Фонд оплаты труда в абсолютных значениях увеличился за счет расширения штата работников, при этом его доля в обороте снизилась с 61,87% до 27,45%. Данное обстоятельство свидетельствует об улучшении эффективности использования трудовых ресурсов, поскольку выручка значительно увеличилась.

Производительность труда возросла с 742,87 тыс.руб. до 2083,71 тыс.руб., что указывает на существенное улучшение в эффективности работы сотрудников. Индексы производительности труда показывают стабильный рост, что подтверждает успешные изменения в управлении трудовыми ресурсами.

Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней зарплаты также свидетельствует о позитивных изменениях, что указывает на то, что предприятие успешно увеличивает производительность без пропорционального увеличения затрат на оплату труда. Данное обстоятельство создает предпосылки для дальнейшего роста и улучшения финансовых показателей.

Подводя итоги, можно заключить, что ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» показывает существенный рост объемов производства и выручки, что указывает на его успешную адаптацию к современным условиям рынка и эффективное управление. Предприятие в рассматриваемом периоде смогло повысить производительность труда и среднюю зарплату работников, что свидетельствует об оптимизации кадровых ресурсов и привлечении квалифицированных специалистов. Однако снижение рентабельности и чистой прибыли свидетельствует о необходимости

стратегического подхода к управлению затратами для обеспечения устойчивого финансового роста в будущем.

2.2 Анализ заработной платы и систем оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

На предприятии ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» используется повременная форма оплаты труда, которая позволяет эффективно компенсировать работников за отработанное ими фактически время, что в особенности актуально в условиях высококачественного производства.

Повременная форма оплаты труда, используемая на предприятии, минимизирует затраты на учет и нормирование труда, что делает ее экономически оправданной для определенных участков. Применение данной системы оплаты обеспечивает поддержание стабильности и мотивации персонала, в особенности в случаях, когда качество продукции является приоритетом.

Для применяемой в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» повременной формы оплаты труда, присущи две ключевые системы заработной платы:

- простая повременная система, при которой зарплата персонала рассчитывается посредством умножения почасовой тарифной ставки на фактически отработанное время. Данная система обеспечивает прямую зависимость между количеством отработанных часов и размером зарплат, что предоставляет работникам справедливую компенсацию труда. Данная форма оплаты труда применяется для специалистов и руководителей предприятия.

- повременно-премиальная, состоящая из базовой тарифной ставки, к которой добавляется премия в размере 10% от этой ставки. Данная система

позволяет не только вознаграждать работников предприятия за их труд, но и стимулировать их к более высокому уровню производительности и качеству работы, поскольку на размер премии влияет выполнение определенных показателей или задач. Данная форма оплаты труда применяется для производственных рабочих предприятия.

Сдельная форма оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» реализуется посредством сдельно-премиальной системы, позволяющей рабочим получать не только заработок по прямым сдельным наценкам, но и дополнительные премии за выполнение или перевыполнение утвержденных количественных и качественных показателей. Премии на предприятии начисляются в соответствии с «Положением о премировании», что способствует мотивации персонала к повышению уровня производительности и качества осуществляемой работы.

В таблице 2.4 представлено соотношение между двумя формами заработной платы персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Таблица 2.4 – Соотношение между двумя формами заработной платы персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» за 2022 – 2024 гг.

Форма оплаты труда	Фонд оплаты труда						Численность персонала					
	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Сдельная	34258	58,7	140395	62,6	141118	63,7	73	57,2	258	57,9	225	58,1
Повременная	24117	41,3	83921	37,4	80278	36,3	54	42,8	188	42,1	162	41,9
Итого	58375	100	224316	100	221396	100	127	100	446	100	387	100

Проанализировав соотношение между сдельной и повременной формами оплаты труда работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» можно видеть рост в 2023 году фонда оплаты труда обеих форм, при этом в 2024 году фонд сдельной зарплаты увеличился, в то время как повременная форма показала снижение.

Численность работников, использующих сдельную оплату, сократилась с 258 человек в 2022 году до 225 человек в 2024 году, что свидетельствует о сокращении числа работников, работающих по данной системе. В то же время, численность персонала на повременной основе также снизилась, что может указывать на сокращение общего числа сотрудников на заводе.

Основу организации оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» составляют принципы, обеспечивающие справедливую компенсацию работникам завода, с учетом, как качества, так и количества выполненной работы. Помимо этого, дифференциация тарифной ставки в зависимости от разряда работника позволяет учитывать уровень его квалификации, что обеспечивает повышение мотивации и эффективности труда.

Нормирование труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» обеспечивает установление обоснованных норм затрат, что позволяет осуществлять эффективный анализ результатов работы. Эти нормы составляют основу для определения оплаты и материального поощрения, с учетом вклада каждого сотрудника в общий результат. За счет реализации данных функций, предприятие имеет возможность обоснованного установления размеров оплаты труда, что обеспечивает справедливость и мотивацию сотрудников.

В ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» используются два основных типа норм затрат труда:

- нормы времени устанавливают количество времени работы, требующегося для исполнения определенного объема работ. Данные нормы позволяют формировать планы трудозатрат и эффективно распределять ресурсы, а также обеспечить основу для оценки уровня производительности труда.

- нормы выработки определяют объем работ, который в единицу рабочего времени должен быть выполнен, к примеру, за смену или час. Стоит заметить, что затраченное на исполнение забракованной продукции и

исправление брака время учитывают в общем отработанном времени, что свидетельствует о необходимости учета всех затрат труда при оценке эффективности работы.

Нормативам затрат труда и заработной платы в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» принадлежит ключевая роль в расчетах численности персонала, производительности труда, фонда зарплаты и себестоимости продукции.

Основу установления нормо-часов на выпуск продукции составляет план производства и технологические процессы, что обеспечивает эффективность планирования трудозатрат. На основании нормо-часов и часовых тарифных ставок устанавливается расход зарплаты по тарифу, что связано с нормой выработки и способствует более точному учету затрат на труд.

В ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» фотография рабочего времени составляет важный инструмент для анализа затрат рабочего времени. Данный инструмент позволяет фиксировать все временные затраты, возникающие в течение смены на рабочем месте, что обеспечивает возможность составления фактического баланса рабочего времени. Сравнение фактического и нормального баланса рабочего времени позволяет выявлять возможности для повышения уровня производительности труда. Помимо этого, фотография рабочего времени позволяет обнаружить причины простоев, что способствует оптимизации рабочих процессов и улучшению эффективности работы.

Таким образом, тарифная система в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» составляет совокупность норм и нормативов, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда на предприятии в зависимости от сложности осуществляемых работ и трудовых условий.

Уровень квалификации работников и сложность работы определяются разрядом, каждому из которых соответствуют свои тарифные коэффициенты для начисления зарплаты.

Тарифная ставка на предприятии устанавливается в зависимости от разряда, что определяет размер оплаты труда. Для руководителей, специалистов и служащих уровень оплаты регулируется должностными окладами, дифференцируемые в соответствии с разрядом.

В состав фонда заработной платы работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» входят следующие виды выплат:

- надбавки и доплаты, направленные на стимулирование профессионального мастерства, совмещения профессий, а также за сложность и напряженность работы;
- доплаты за выполнение работы в ночное время, сверхурочные часы, а также за труд в выходные и праздничные дни;
- единые денежные выплаты и премии, которые предоставляются сотрудникам за образцовое выполнение обязанностей по занимаемой должности;
- ежемесячные вознаграждения за выслугу лет;
- оплата ежегодных и дополнительных отпусков;
- оплата учебных отпусков и прочие выплаты.

В отличие от аттестованных штатных работников, порядок оплаты труда специального контингента, например, учащейся молодежи, принимаемой в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», имеет свои особенности:

- должностной оклад – основу оплаты труда учащейся молодежи составляет тарифная ставка или оклада, что обеспечивает учет их уровня квалификации и выполняемых обязанностей;
- увеличения и повышения – возможность получить увеличения и повышения способствует мотивации и стимулированию учащейся молодежи к более эффективной работе и развитию навыков в профессии.
- доплаты и надбавки – введение разных доплат и надбавок обеспечивает учет специфики работы и дополнительных заслуг учащейся молодежи, что делает систему оплаты более гибкой.

– материальное стимулирование – применение материального стимулирования формирует дополнительные стимулы для учащихся, что обеспечивает положительное влияние на их производительность и вовлеченность в рабочий процесс.

Оплата труда персонала в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» реализуется посредством системы разных выплат, формирующихся из оклада и стимулирующих надбавок:

– структура оклада – оклад денежного содержания состоит из базового оклада по занимаемой работником должности и дополнительного оклада за специальную квалификацию, что обеспечивает учет уровня профессионализма сотрудников;

– процентные надбавки – введение разных процентных надбавок, например, как за выслугу лет и особые рабочие условия, обеспечивает дополнительную мотивацию сотрудников и учет специфики их труда;

– дополнительные выплаты – система включает премии и награды за высокие достижения, что формирует стимулы для реализации важных и сложных задач. Также на предприятии предусмотрены единовременные выплаты и материальная помощь, что обеспечивает поддержку работников в разных ситуациях.

Таким образом, сформированная в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» комплексная система оплаты труда, основу которой составляют оклад и различные надбавки и выплаты, направлена на повышение уровня мотивации, удовлетворенности и производительности персонала, что в конечном счете обеспечивает успех всего предприятия.

В дополнение к основной системе оплаты труда, в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» предусмотрен широкий спектр социальных и компенсационных выплат, которым принадлежит важная роль в обеспечении благосостояния сотрудников предприятия:

– компенсационные выплаты – денежные продовольственные компенсации и компенсации за работу в условиях, выходящих за рамки

нормальной продолжительности времени работы (в выходные, праздничные дни и ночное время), обеспечивают улучшение трудовых условий и повышение удовлетворенности персонала;

– социальные гарантии – возмещение командировочных расходов позволяет защитить права работников, а также способствует их финансовой стабильности;

– защита в случае несчастных случаев – возмещение ущерба в случае гибели или увечья сотрудника демонстрирует заботу ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» о своих работниках и их семьях, что позволяет повысить лояльность и доверие к работодателю.

Соответственно, наличие социальных и компенсационных выплат в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» не только позволяет улучшить условия труда, но и создать дополнительные гарантии для работников, что в свою очередь способствует повышению уровня их мотивации и производительности, а также укрепляет корпоративную культуру и социальную ответственность предприятия.

С целью анализа заработной платы в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» сравним уровень оплаты труда на предприятии по категориям персонала. Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Уровень оплаты труда на предприятии по категориям персонала за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.	
				Абс.+/-	Отн. %
Средняя заработная плата руководителей, руб.	43551,4	45218,0	49656,1	6104,7	14,0
Средняя заработная плата специалистов, руб.	36587,0	38547,3	43157,7	6570,7	18,0
Средняя заработная плата рабочих, руб.	39114,7	43657,2	47224,9	8110,2	20,7

Проанализировав уровень оплаты труда на предприятии по категориям персонала, можно видеть, что за анализируемый период наблюдается рост

зарплаты по всем категориям. Наибольшее увеличение отмечается среди рабочих, где заработная плата увеличилась на 20,7%, что указывает на повышение ценности труда производственных рабочих. В то же время, зарплата руководителей и специалистов также увеличилась, но темпы роста были ниже, составив 14% и 18% соответственно.

В таблице 2.6 представлены данные по выплатам заработной платы работникам ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» по категориям.

Таблица 2.6 – Выплаты заработной платы работникам ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» по категориям за 2022 – 2024 гг.

Статьи фонда оплаты труда	Фонд оплаты труда, тыс.руб.			Изменение 2024/2022 гг.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. +/-	Отн. %
Оплата по окладам	23440	97500	97018	73578	313,9
Сдельная оплата	21107	82021	79062	57955	274,6
Премии	7778	28776	29536	21758	279,7
Отпуска	3540	13103	13402	9862	278,6
Оплата временной нетрудоспособности	2510	2916	2316	-194	-7,7
Итого	58375	224316	221396	163021	279,3

В анализируемом периоде отмечается значительный рост выплат заработной платы работникам ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод». При этом наиболее высокий рост отмечается по статье оплата по окладам, где увеличение составило 313,9%. По статьям сдельная оплата и премии также отмечается существенный рост выплат, однако темпы роста у них были ниже, составив 274,6% и 279,7% соответственно.

В целом, общее увеличение выплат по всем статьям указывает на положительные изменения в финансовом состоянии предприятия и повышение ценности труда работников.

Подводя итоги, можно заключить, что в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» система оплаты труда состоит из

повременной и сдельной форм, что обеспечивает справедливую компенсацию и мотивацию персонала в условиях высококачественного производства.

2.3 Анализ и планирование фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

В таблице 2.7 представлены плановые и фактические значения фонда оплаты труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Таблица 2.7 – Плановые и фактические значения фонда оплаты труда по категориям персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» за 2022 – 2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Выполнение плана		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Руководители	3500	3593	12500	12440	11600	11815	102,7	99,5	101,9
Служащие и специалисты	10000	10102	27600	27494	27200	27154	101,0	99,6	99,8
Рабочие	38500	40780	172500	175225	170000	173394	105,9	101,6	102,0
Обслуживающий персонал	3900	3901	9200	9158	9100	9030	100,0	99,5	99,2
Весь персонал	55900	58375	221800	224316	217900	221396	104,4	101,1	101,6

Проанализировав плановые и фактические значения фонда оплаты труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» можно отметить, что в целом выплаты заработной платы по факту превышают в 2023 и 2024 годах запланированные для всех категорий, за исключением категорий персонала «служащие» и «специалисты». В особенности высокий уровень выполнения плана можно видеть по категории «рабочие», где в 2024 году фактические выплаты составили 102,0% от плана.

В целом, ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» показывает положительную динамику в выполнении планов по заработной плате, что указывает на стабильность и рост финансовых показателей.

Анализ фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» позволит осуществлять эффективное управление затратами на труд, повысить производительность работников и осуществлять стратегическое планирование бюджета, что будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

На первом этапе анализа исследуем абсолютное и относительное отклонение фонда оплаты труда от его базовой величины. Абсолютное отклонение фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» рассчитаем по формуле:

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{абс}} = \text{ФОТ}_1 - \text{ФОТ}_0 \quad (2.1)$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{абс } 2023} = \text{ФОТ}_{2023} - \text{ФОТ}_{2022} = 224316 - 58375 = 165941 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{абс } 2024} = \text{ФОТ}_{2024} - \text{ФОТ}_{2023} = 221396 - 224316 = -2920 \text{ тыс.руб.}$$

Расчеты абсолютного отклонения фонда оплаты труда показывают, что наибольшее его отклонение от базовой величины наблюдается в 2023 году, когда фонд оплаты труда увеличился на 165941 тыс.руб. При этом в 2013 году наблюдается снижение фонда оплаты труда на 2920 тыс.руб. Общее абсолютное отклонение фонда оплаты труда 2024 года от фонда оплаты труда 2023 года составило 163021 тыс.руб., что свидетельствует о росте расходов ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» по заработной плате.

Относительное отклонение фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» рассчитаем по формуле:

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{отн}} = \frac{(V\phi_1 - V\phi_0) * N_1}{100} \quad (2.2)$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{2022} = \frac{(V\phi_{2022} - V\phi_{2021}) * N_1}{100} = \frac{(61,87 - 45,98) * 487903}{100} = 77527,8$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{2023} = \frac{(Y\phi_{2023} - Y\phi_{2022}) * N_1}{100} = \frac{(45,98 - 27,45) * 806396}{100} = 149425,2$$

Расчеты относительного отклонения фонда оплаты труда по ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» показывают, что наблюдается относительный прирост фонда оплаты труда по сравнению с его базовой величиной в 2023 году на 77527,8 пунктов, в 2024 году на 149425,2 пунктов.

Результаты исследования абсолютного и относительного отклонения фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» от его базовой величины представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Абсолютное и относительное отклонение фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» от его базовой величины

Показатель	2023 г.	2024 г.
$\Delta\text{ФОТ}_{\text{абс}}$	165941	-2920
$\Delta\text{ФОТ}_{\text{отн}}$	77527,8	149425,2

Далее определим причины, повлиявшие на изменение абсолютной величины фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», используя следующую формулу:

$$\text{ФОТ} = Ч \times З \quad (2.3)$$

Где:

Ч – среднесписочная численность работников, чел;

З – среднегодовая заработная плата (2022 г. – 459,6 тыс.руб., 2023 г. – 503 тыс.руб., 2024 г. – 572,1 тыс.руб.).

Используя способ абсолютных разниц определим влияние каждого фактора на фонд оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

– изменение среднесписочной численности работников:

$$\Delta \text{ФОТ} (Ч_1) = (Ч_1 - Ч_0) \times З_1 \quad (2.4)$$

$$\Delta \text{ФОТ} (Ч_{2023}) = (Ч_{2023} - Ч_{2022}) \times З_{2023} = (446 - 127) \times 503 = 160457 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta \text{ФОТ} (Ч_{2024}) = (Ч_{2024} - Ч_{2023}) \times З_{2024} = (387 - 446) \times 572,1 = -33753,9 \text{ тыс.руб.}$$

– изменение среднегодовой заработной платы работников:

$$\Delta \text{ФОТ} (З_1) = Ч_1 \times (З_1 - З_0) \quad (2.5)$$

$$\Delta \text{ФОТ} (З_{2023}) = Ч_{2023} \times (З_{2023} - З_{2022}) = 446 \times (503 - 459,6) = 19356,4 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta \text{ФОТ} (З_{2024}) = Ч_{2024} \times (З_{2024} - З_{2023}) = 387 \times (572,1 - 503) = 26741,7 \text{ тыс.руб.}$$

Результаты исследования влияния факторов на фонд оплаты труда предприятия представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Влияние факторов на фонд оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Показатель	2023 г.	2024 г.
Изменение среднесписочной численности работников	160457	-33753,9
Изменение среднегодовой заработной платы работников	19356,4	26741,7

Проанализировав изменение фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», можно заключить, что увеличение среднесписочной численности работников в 2023 году на 319 человек оказало положительное влияние на данный показатель, добавив 160457 тыс.руб. При этом сокращение в 2024 году численности на 59 человек спровоцировало снижение фонда оплаты труда на 33753,9 тыс.руб. Помимо этого, увеличение среднегодовой заработной платы в 2023 и 2024 годах способствовал

увеличению объема фонда оплаты труда 19356,4 тыс.руб. и 26741,7 тыс.руб. соответственно.

В таблице 2.10 представлены данные по распределению фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» по статьям.

Таблица 2.10 – Распределение фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» по статьям (план/ факт) за 2022 – 2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Выполнение плана		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Оплата по окладам	23550	23440	97000	97500	97100	97018	99,5	100,5	99,9
Сдельная оплата	19000	21107	81300	82021	76500	79062	111,1	100,9	103,3
Премии	7750	7778	28000	28776	29000	29536	100,4	102,8	101,8
Отпуска	3500	3540	13000	13103	13000	13402	101,1	100,8	103,1
Больничный	2100	2510	2500	2916	2300	2316	119,5	116,6	100,7
Итого	55900	58375	221800	224316	217900	221396	104,4	101,1	101,6

Анализ распределения фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» за 2022-2024 гг. позволяет видеть, что по всем статьям фактические значения превышают плановые, что указывает на высокий уровень выполнения планов. Особенно заметен рост сдельной оплаты и премий, что указывает на рост производительности сотрудников. В целом, система планирования демонстрирует свою неэффективность.

В таблице 2.11 представлены данные по расходованию фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Таблица 2.11 – Расходование фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» за 2022 – 2024 гг.

Персонал	Фонд оплаты труда, тыс.руб.			Численность персонала, чел			Среднегодовая заработная плата тыс.руб.		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Руководители	3593	12440	11815	6	20	18	598,8	622	656,4
Служащие и специалисты	10102	27494	27154	24	59	52	420,9	466	522,2
Рабочие	40780	175225	173394	79	329	285	516,2	532,6	608,4
Обслуживающий персонал	3901	9158	9030	18	38	32	216,7	241	282,2
Весь персонал	58375	224316	221396	127	446	387	456,9	503	572,1

Проанализировав расходование фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», можно видеть относительные изменения в структуре и динамике зарплаты разных категорий персонала в рассматриваемом периоде.

Общий фонд оплаты труда увеличился, при этом наблюдается сокращение численности работников в большинстве категорий, кроме служащих и специалистов.

Среднегодовая зарплата увеличилась во всех группах, что указывает на повышение уровня доходов работников, в особенности среди рабочих, где рост составил значительную величину. Причиной данного обстоятельства могут быть изменения в политике мотивации и улучшение условий труда.

Тем не менее, сокращение численности работников в сочетании с ростом фонда оплаты труда может свидетельствовать об оптимизации процессов и необходимости пересмотра организационной структуры с целью повышения эффективности работы завода.

Процесс планирования фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» состоит из нескольких основных этапов, позволяющих эффективно управлять затратами на труд, обеспечивать реализацию производственных задач и достигать стратегических целей предприятия. Представим алгоритм планирования фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»:

1 этап – анализ текущего состояния.

На данном этапе осуществляется сбор данных о текущем фонде оплаты труда, численности персонала, средней зарплате, а также о распределении фонда оплаты труда по категориям персонала.

Далее оценивается динамика фонда оплаты труда за предыдущие периоды, включая абсолютные и относительные отклонения, а также выявляются факторы, влияющие на изменения (численность, заработная плата и т.д.).

2 этап – определение целей и задач.

На второй стадии планирования определяются долгосрочные и краткосрочные цели в области управления трудозатратами, такие как повышение производительности, снижение затрат, улучшение мотивации персонала и т.д.

Также формулируются конкретные задачи, например, оптимизация численности работников, повышение средней зарплаты, внедрение новых систем мотивации.

3 этап – прогнозирование численности работников.

На данном этапе формируется прогноз потребности в работниках на основании планируемых объемов производства, проектов и изменений в организационной структуре.

В рамках данного этапа также изучаются ситуации на рынке труда с целью определения доступности необходимых специалистов и уровней заработной платы.

4 этап – расчет фонда оплаты труда.

На данной стадии устанавливаются пропорции между разными статьями фонда оплаты труда (оклады, премии, сдельная оплата и т.д.).

Рассчитывается планируемый фонд оплаты труда на основании прогнозируемой численности персонала и средней заработной платы по формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{план}} = \text{Ч}_{\text{план}} \times \text{З}_{\text{план}} \quad (2.6)$$

5 этап – разработка бюджета фонда оплаты труда.

В рамках данной стадии формируется бюджет фонда оплаты труда на основании расчетов и прогнозов. В бюджете должны быть учтены все статьи расходов, связанные с оплатой труда. Далее бюджет фонда оплаты труда предоставляется на утверждение руководителю предприятия.

6 этап – внедрение и мониторинг.

На данном этапе внедряются запланированные мероприятия по управлению фондом оплаты труда, включая корректировку в численности работников и уровень заработной платы.

Обязательным условием является проведение регулярного контроля за фактическими расходами на фонд оплаты труда в сравнении с плановыми показателями. Выявляются отклонения и их причины.

7 этап – корректировка планов.

Оцениваются причины отклонений фактических данных от плановых, включая изменения в численности персонала, уровне зарплаты, а также внешние факторы (экономические условия, законодательные изменения и т.д.).

На данном этапе вносятся изменения в планы фонда оплаты труда на основании анализа отклонений для достижения поставленных целей.

8 этап – оценка эффективности.

На данной стадии оцениваются результаты управления фондом оплаты труда, включая влияние на производительность, мотивацию персонала и финансовые результаты завода.

Формулируются выводы и рекомендации для дальнейшего улучшения управления фонда оплаты труда на основании полученных данных и анализа.

В таблице 2.12 в табличной форме представлен пример процесса планирование фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Таблица 2.12 – Пример процесса планирование фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Этап	Описание	Данные/Расчеты
1. Анализ текущего состояния	Сбор данных о текущем фонде оплаты труда, численности персонала и средней зарплате.	- численность работников – 387 чел. - средняя зарплата – 572,1 тыс.руб. - текущий фонд оплаты труда: 221402,7 тыс.руб.
2. Определение целей и задач	Формулирование стратегических целей и задач.	- цель – повышение производительности на 15% - задача – оптимизация численности до 380 работников.

Продолжение таблицы 2.12

Этап	Описание	Данные/Расчеты
3. Прогнозирование численности персонала	Оценка потребности в персонале.	- планируемая численность – 380 чел. - прогнозируемый рост производственных объемов – 20%.
4. Расчет фонда оплаты труда	Определение структуры фонда оплаты труда и расчет планируемого фонда.	- прогнозируемая средняя заработная плата – 620,5 руб. - ФОТ (план) = 380 x 620,5 = 235790 тыс.руб.
5. Разработка бюджета фонда оплаты труда	Составление бюджета фонда оплаты труда.	- общий бюджет ФОТ – 235790 тыс.руб. Распределение: - оклады – 70%, - премии – 20%, - налоги – 10%.
6. Внедрение и мониторинг	Реализация плана и контроль фактических расходов.	- фактические расходы за 1 квартал: 58009,3 тыс.руб. - плановые расходы за 1 квартал: 58947,5 тыс.руб.
7. Корректировка планов	Анализ отклонений и внесение изменений.	- отклонение – 938,2 тыс.руб. - причина – низкая производительность. - корректировка – увеличение мотивационных выплат.
8. Оценка эффективности	Оценка результатов управления фондом оплаты труда.	- увеличение производительности – 10% - вывод – необходима доработка мотивационной системы.

Стоит отметить, что планирование фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» является важным инструментом для обеспечения эффективного управления трудозатратами на предприятии. Планирование фонда оплаты труда на предприятии позволяет не только контролировать затраты, но и повышать мотивацию персонала, адаптироваться к изменениям на рынке и достигать стратегических целей завода.

Подводя итоги, можно заключить, что по результатам анализа фонда оплаты труда ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» были выявлены значительные изменения в структуре и динамике затрат на труд, что свидетельствует об оптимизации процессов и необходимости пересмотра организационной структуры. Увеличение среднегодовой зарплаты работников

и изменение их численности заметно повлияли на фонд оплаты труда, что подтверждается положительными результатами в 2023 году и некоторым снижением в 2024 году.

Процесс планирования фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», включающий восемь этапов, обеспечивает эффективное управление затратами и способствует достижению стратегических целей завода.

В формировании и использовании средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» существует ряд проблем:

1. Низкий уровень заработной платы. Несмотря на положительную динамику роста заработной платы на заводе, уровень оплаты труда остается существенно ниже средних значений по Санкт-Петербургу и Северо-Западному округу. Последствиями данной проблемы могут стать трудности в привлечении и удержании квалифицированных специалистов, что окажет негативное влияние на конкурентоспособности завода.

2. Снижение численности персонала. Сокращение численности работников в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», как по сдельной, так и по повременной системе оплаты труда, может свидетельствовать об оптимизации, но также может спровоцировать дефицит рабочей силы для реализации производственных задач, что в свою очередь приведет к снижению общей производительности и качества производимой продукции.

3. Неоптимальная структура фонда оплаты труда. Текущая структура фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», включая высокую долю окладов и премий, может не обеспечивать достаточной гибкости для адаптации к изменениям в процессе производства. Последствием этого может стать недостаточная мотивация персонала к повышению уровня производительности и качества работы.

4. Отсутствие эффективной системы мотивации. Несмотря на наличие премий и надбавок, недостаточная дифференциация в системе мотивации может не стимулировать персонал к более высокому уровню производительности. Это также может быть связано с недостаточной прозрачностью критериев для получения премий.

5. Неэффективное нормирование и планирование труда и заработной платы. Проблемы с нормированием труда, например, недостаточная обоснованность норм времени и выработки, могут стать причинами неправильной оценки трудозатрат и, как следствие, неправильного распределения фонда оплаты труда.

6. Нехватка социальных и компенсационных выплат. Хотя предусмотрены определенные социальные гарантии и компенсации, их недостаточность может оказывать негативное влияние на уровни удовлетворенности и мотивации работников, что в свою очередь может спровоцировать снижение производительности труда.

7. Отсутствие регулярного мониторинга и анализа. Недостаточный контроль за фактическими расходами на фонд оплаты труда по сравнению с показателями плана может спровоцировать неэффективное использование средств и недостаточную адаптацию к изменениям в производственной среде.

Для решения проблем в формировании и использовании средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» необходимо пересмотреть политику в области оплаты труда, улучшить систему мотивации, оптимизировать структуру фонда оплаты труда и внедрить регулярный мониторинг и анализ расходов на труд.

3 Совершенствования формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

3.1 Разработка новой системы оплаты труда для ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Одной из проблем в формировании и использовании средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» является низкий уровень заработной платы. Несмотря на положительную динамику роста заработной платы на заводе, уровень оплаты труда остается существенно ниже средних значений по Санкт-Петербургу и Северо-Западному округу. Последствиями данной проблемы являются трудности в привлечении и удержании квалифицированных специалистов, что оказывает негативное влияние на конкурентоспособности завода.

Для решения данной проблемы и совершенствования формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» стоит предложить внедрение новой системы оплаты труда.

На данный момент заработная плата работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» имеет следующую структуру:

- постоянная часть – 90%;
- переменная часть – 10%.

Высокий уровень фиксированных окладов в сравнении с премиальной частью негативно сказывается на мотивации работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» и снижает их заинтересованность в повышении производительности труда. Для повышения эффективности работы завода стоит рассмотреть возможность увеличения доли переменной оплаты, что могло бы стимулировать работников к улучшению результатов труда.

Предлагаемая схема оплаты труда обеспечит справедливое вознаграждение и позволит работникам ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» видеть, как их личные усилия влияют на общий доход предприятия. Основное внимание в предлагаемой системе оплаты труда будет уделено переменной части оплаты, что позволит повысить мотивацию и производительность сотрудников.

В таблице 3.1 представлено сравнение предлагаемой и действующей на данный момент системы оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Таблица 3.1 – Сравнение предлагаемой и действующей на данный момент системы материального стимулирования для работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Категория персонала	Система оплаты труда, действующая на предприятии	Предлагаемая система оплаты труда
Специалисты, руководители	- постоянная часть – 90% - переменная часть – 10%	- основная часть – 50% - переменная часть – 40% - надбавки за выслугу – 10% - доплата за результаты деятельности – 20%
Рабочие	- постоянная часть – 70% - переменная часть – 30%	- основная часть – 50% - надбавки за выработку – 40% - надбавки за выслугу – 10% - коллективные премии – 15% - доплаты за результаты деятельности – 10%

На рисунке 3.1 наглядное представлено изменение системы оплаты труда работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод».

Как видно из таблицы в предлагаемой системе оплату труда персонала доля переменной части оплаты увеличена с 10-30% до 40%, что существенно повысит мотивацию работников завода. Эта переменная часть включает надбавки за выработку, результаты деятельности, выслугу лет и коллективные премии, что обеспечит более справедливое вознаграждение за труд.

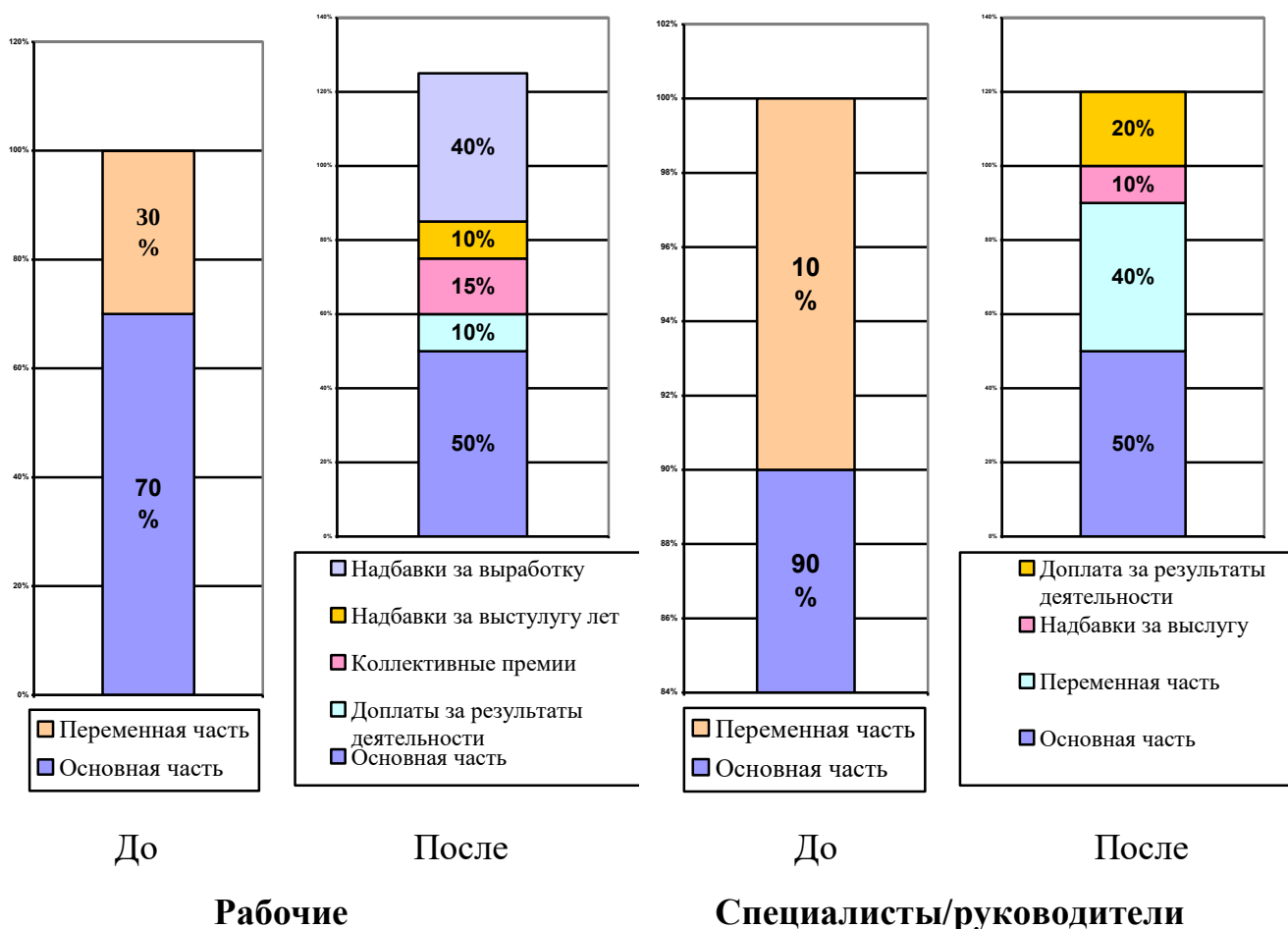


Рисунок 3.1 – Изменение системы оплаты труда работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Рассмотрим основные составляющие предлагаемой системы оплаты труда.

Основная часть (специалисты – 50%, рабочие – 50%) представляет собой фиксированную часть заработной платы (оклад).

Переменная часть (специалисты – 30%) – зависит от выполнения плановых показателей и результатов работы предприятия.

Надбавки за выработку (рабочие – 40%) – дополнительная компенсация, основанная на объемах выполненной работы каждым рабочим.

Надбавки за выслугу лет (специалисты – 10%, рабочие – 10%) – дополнительная компенсация, учитывающая стаж работы на предприятии.

Доплаты за результаты деятельности (специалисты – 20%, рабочие – 10%) – премия, выплачиваемая за достижения и результаты в случае превышения установленных норм.

Коллективные премии (рабочие – 15%) – премии, выплачиваемые команде (бригаде) рабочих за общие достижения.

В таблице 3.2 представлен анализ предлагаемой и действующей на данный момент системы оплаты труда на предприятии в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» в денежном эквиваленте для категории «рабочий».

Таблица 3.2 – Анализ предлагаемой действующей системы оплаты труда и в денежном эквиваленте для категории «рабочий»

Составная часть оплаты труда	Система оплаты труда, действующая на предприятии	Предлагаемая система оплаты труда
Основная часть	42931,7	32000
Фиксированная премия	4293,2	0
Надбавка за выработку (40%)	-	12800
Надбавка за выслугу лет (10%)	-	3200
Коллективная премия (15%)	-	4800
Надбавки за результаты деятельности (10%)	-	3200
Итого	47224,9	56000

В соответствии с представленными данными, заработная плата рабочего ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» по предлагаемой системе оплаты труда на 8775,1 руб. выше, чем в действующей на сегодняшний день системе. При этом стоит отметить, что данная система также будет выгодна предприятию, поскольку стимулирует работников на больший объем выработки. А в случае безответственной работы работник получит меньшую заработную плату, что позволит предприятию иметь экономию по выплате заработной платы.

Предлагаемое мероприятие также позволит решить проблему неоптимальности структуры фонда оплаты труда, т.к. текущая структура фонда оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», включая высокую долю окладов и премий, не обеспечивает достаточной гибкости для адаптации к изменениям в процессе производства.

3.2 Внедрение программного обеспечения «1С: Комплексная автоматизация» для ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

Еще одной проблемой ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» при формировании и использовании средств на оплату труда персонала является неэффективное нормирование и планирование труда и заработной платы, а также отсутствие регулярного мониторинга и анализа. В итоге недостаточный контроль за фактическими расходами на фонд оплаты труда по сравнению с показателями плана приводит к неэффективному использованию средств и недостаточной адаптации к изменениям в производственной среде.

Планирование численности и фонда оплаты труда на промышленных предприятиях, таких как ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод», имеет большое значение для оптимизации процессов производства и снижения издержек. Избыточная численность работников приводит к неэффективному использованию ресурсов и увеличению себестоимости продукции, в то время как недостаток рабочих создает риски невыполнения плана производства и упущенной выгоды. Эффективное управление численностью работников позволяет ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» обеспечить баланс между спросом и предложением, что способствует максимизации прибыли. В конечном счете, правильное планирование численности работников и затрат на оплату труда является ключом к успешной деятельности завода и его финансовой стабильности.

Численность основных производственных рабочих необходимо тщательно согласовать с программой производства с учетом возможности изменений на рынке. Создание страхового запаса готовой продукции требует дополнительных трудовых ресурсов, что необходимо учитывать в процессе

планирования. Важно также учитывать потери рабочего времени, которые должны быть нормированы и запланированы на основании фактических данных предыдущего отчетного периода. Оформление Баланса рабочего времени позволит эффективно отследить использование рабочего времени и оптимизировать численность рабочей силы.

Баланс рабочего времени на предприятии составляется в три этапа:

1. Расчет числа рабочих дней. От общего календарного фонда времени вычитаются нерабочие (праздничные, выходные) дни, неявки на работу (по уважительным причинам) и целодневные простои.

2. Определение продолжительности рабочего дня. От номинальной продолжительности рабочего дня вычитаются потери времени, связанные с сокращением длительности рабочего дня.

3. Расчет полезного (эффективного) фонда времени одного рабочего.

Для повышения эффективности планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» стоит предложить автоматизацию данного процесса путем внедрения на предприятии программного обеспечения «1С: Комплексная автоматизация», позволяющего осуществлять бюджетирование и финансовое планирование (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Функционал программного обеспечения «1С: Комплексная автоматизация»

Предлагаемое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация» представляет собой мощную программу для управления

персоналом и оплаты труда, предлагающая широкий спектр функций для учета заработной платы, среди которых:

- ведение кадрового учета – программное обеспечение позволяет автоматизировать процесс регистрации новых работников, заполнения их данных и управления кадровыми документами, что существенно упрощает работу отдела кадров.

- регистрация изменений условий труда – программное обеспечение позволяет фиксировать изменения, указанные в трудовых договорах, посредством специальных документов, такие как «Совмещение должностей» и «Приказ на доплату до среднего заработка».

- автоматизированный расчет заработной платы – в программном обеспечении предусмотрены разные варианты расчета, включая оплату по договорам ГПХ, учет удержаний (алименты, страховые выплаты, погашение займов) и расчеты НДФЛ с начислениями на заработную плату, а также регистрацию сдельной и повременной оплаты труда.

- расчет налогов и страховых взносов – программное обеспечение автоматизирует расчеты НДФЛ и страховых взносов с учетом стандартных, имущественных и социальных вычетов, а также формируя налоговую отчетность и данные для персонифицированной отчетности в пенсионный фонд.

- формирование регламентированной отчетности – программное обеспечение упрощает учет и обеспечивает прозрачность расчетов, строго соблюдая требования законодательства.

- планирование и бюджетирование заработной платы и численности персонала – программное обеспечение позволяет формировать планы и бюджеты затрат на оплату труда и численности персонала.

Подсистема «Бюджетирование» позволит обеспечить оперативность и эффективность, избежав задержек с отчетами и многократного ввода информации, что экономит время. Помимо этого, данное программное обеспечение гарантирует надежную защиту данных и предоставляет гибкие

отчеты в режиме онлайн, что значительно упрощает процесс финансового планирования.

Целесообразность внедрения предложенных мероприятий требует обоснования и оценки их экономической эффективности.

3.3 Обоснование и оценка экономической эффективности предложенных мер

Для обоснования и оценки экономической эффективности предложенных мер необходимо определить затраты на реализацию предложенных мероприятий.

В таблице 3.3 представлены затраты на изменение оплаты труда работников предприятия.

Таблица 3.3 – Затраты на изменение оплаты труда работников предприятия

Составная часть оплаты труда	Система оплаты труда, действующая на предприятии	Предлагаемая система оплаты труда
Итого	47224,9	56000

С учетом данных таблицы в среднем фонд оплаты труда по предприятию увеличится на 18,5% ($56000 / 47224,9 \times 100\%$).

В итоге фонд оплаты труда составит $221396 + 18,5\% = 262354$ тыс.руб.

Следовательно общие затраты на реализацию данного мероприятия составят 40858 тыс.руб. ($262254 - 221396$).

В таблице 3.4 представлены затраты на автоматизацию процесса планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала.

Таблица 3.4 – Затраты на автоматизацию процесса планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Приобретение программы «1С: Комплексная автоматизация»	32000
Лицензия «1С: Комплексная автоматизация»	15000
Установка «1С: Комплексная автоматизация»	18000
Обучение персонала	20000
Предпроектное обследование, моделирование и доработка «1С: Комплексная автоматизация»	100000
Итого	185000

Затраты на автоматизацию процесса планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала составят 185000 руб.

На рисунке 3.3 представлена диаграмма Ганта, представляющая график реализации предложенных мер.

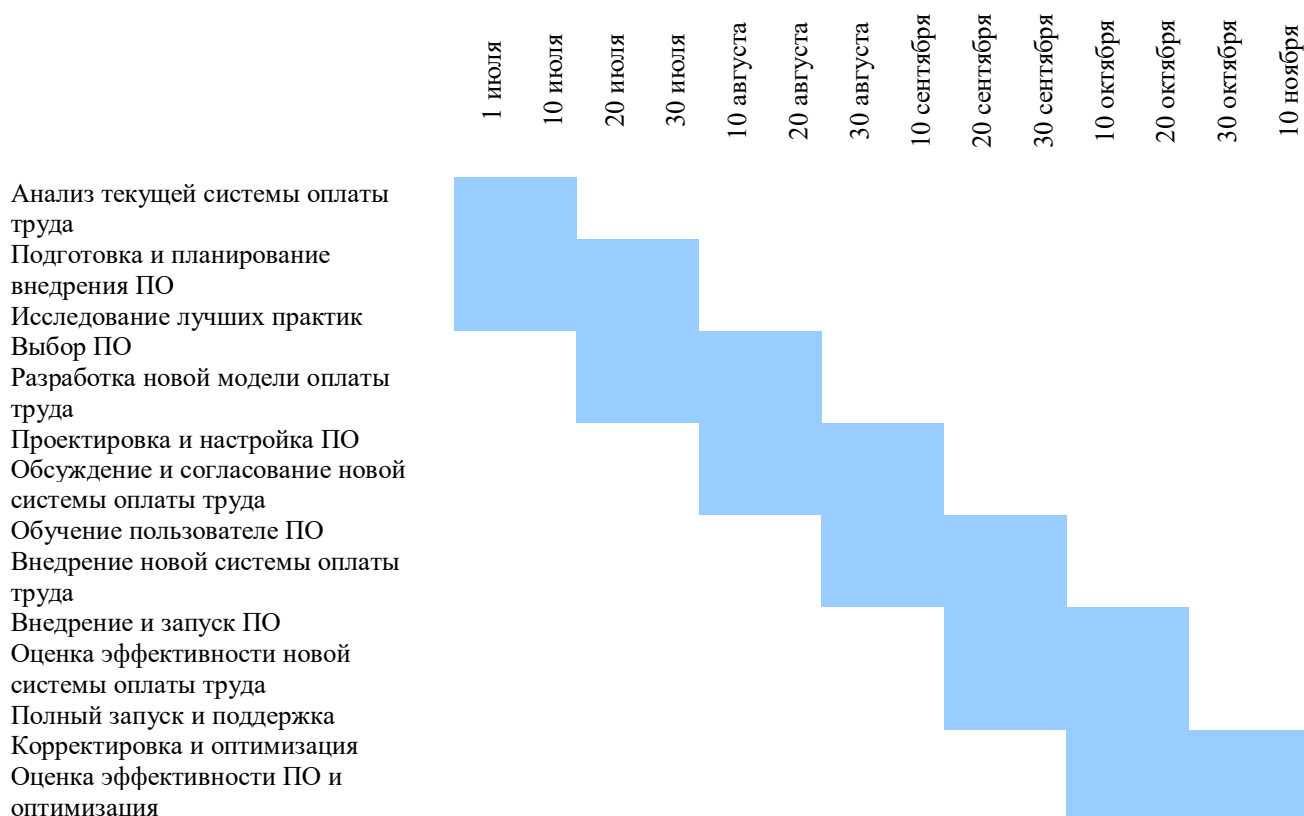


Рисунок 3.3 – Диаграмма Ганта реализации предложенных мер

Для обоснования экономической эффективности предложенных мероприятий среди основных специалистов ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» была проведена экспертная оценка по оценке повышения уровня производительности труда и снижению текучести кадров на заводе. Результаты экспертной оценки по экономической эффективности предложенных мероприятий представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты экспертной оценки по экономической эффективности предложенных мероприятий

Эксперт	Сокращение текучести кадров, %	Повышение производительности труда, %
Директор по персоналу	35,0	15,5
Директор по экономической безопасности и режиму	30,0	17,0
Технический директор	40,0	16,6
Главный инженер	33,0	15,3
Главный экономист	35,0	16,9
Среднее значение	34,6	16,3

С учетом экспертной оценки производительность труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» повысится на 12,3%. Учитывая эти данные, рассчитаем изменение выручки предприятия за счет реализации предложенных мероприятий:

- выручка до мероприятий: 806396 тыс.руб.
- производительность труда до мероприятий:

$$\text{Пр}_\tau 0 = B_0 / \text{Чп} 0 \quad (1)$$

$$\text{Пр}_\tau 0 = 806396 / 387 = 2083,7 \text{ тыс.руб.}$$

- производительность труда после мероприятий: $2083,7 + 16,3\% = 2423,3$ тыс.руб.

- выручка после мероприятий:

$$\text{Пр}_{\tau \text{пл}} = B_{\text{пл}} / \text{Чп} 0 \quad (2)$$

$$\text{Пр}_{\text{пл}} = 2423,3 \times 387 = 937817 \text{ тыс.руб.}$$

– прирост выручки:

$$\Delta B = B_{\text{пл}} - B_0 \quad (3)$$

$$\Delta B = 937817 - 806396 = 131421 \text{ тыс.руб.}$$

Соответственно, за счет реализации предложенных мер выручка ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» увеличится на 131421 тыс.руб.

Реализация предложенных мероприятий позволит сократить затраты на поиск, найм, адаптацию и обучение нового персонала. На сегодняшний день данные затраты на одного кандидата составляют в среднем 8000 руб. Как видно из таблицы 3.4, по мнению экспертов, текучесть кадров на предприятии ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» сократиться на 34,6%. Учитывая, что в 2023 году на предприятие было принято 52 новых работников, рассчитаем изменение затрат предприятия, связанных с поиском, наймом, адаптацией и обучением нового персонала, за счет реализации предложенных мер:

– затраты до мероприятий:

$$З_{\text{общ}0} = З_{\text{п}0} \times Ч_{\text{п}0} \quad (4)$$

$$З_{\text{общ}0} = 52 \times 8000 = 416 \text{ тыс.руб.}$$

– численность вновь принятых работников с учетом мероприятий: $52 \times 34,6\% = 18 \text{ чел.}$

– затраты после мероприятий:

$$З_{\text{общпл}} = З_{\text{п}0} \times Ч_{\text{пл}} \quad (5)$$

$$З_{\text{общПл}} = 8000 \times 18 = 144 \text{ тыс.руб.}$$

– экономия за счет реализации мероприятий:

$$\Delta Z_{\text{общ}} = Z_{\text{общ0}} - Z_{\text{общПл}} \quad (3)$$

$$\Delta Z_{\text{общ}} = 416 - 144 = 272 \text{ тыс.руб.}$$

В итоге, реализация предложенных мер позволит ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» сократить затраты на поиск, найм, адаптацию и обучение нового персонала за год в размере 272 тыс.руб., что позволит в итоге увеличить прибыльность предприятия.

Таким образом, предложенные к реализации меры по внедрению новой системы оплаты труда и совершенствованию системы планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала путем автоматизации данных процессов можно считать экономически эффективными и целесообразными к внедрению, поскольку при необходимых затратах в 185 тыс.руб., предприятие сможет сэкономить на поиске, найме, адаптации и обучении нового персонала за год 272 тыс.руб., а также увеличить свою выручку на 131421 тыс.руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оплата труда – важный инструмент вознаграждения за выполненную работу и состоит как из денежных, так и из натуральных форм компенсации, что обеспечивает адаптацию к потребностям работников. Основными задачами оплаты труда являются обеспечение справедливости, стимулирование производительности, поддержание уровня жизни работников и привлечение квалифицированных кадров.

Фонд оплаты труда – совокупность средств, выделяемых для выплаты зарплаты, и включает основную заработную плату, дополнительные выплаты, социальные отчисления и компенсационные выплаты. Эффективное управление фондом оплаты труда обеспечивает создание справедливой системы вознаграждения, способствующей росту мотивации и производительности работников.

Планирование фонда оплаты труда подразумевает определение необходимых расходов на оплату труда на определенный период. Существуют разные методы планирования, такие как укрупненный, нормативный и экстраполяции, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки, что требует тщательного выбора подхода в зависимости от конкретной ситуации.

Основанный в 1933 году ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» (ЛЭЗ) – один из ведущих отечественных производителей электрических машин. Основной специализацией ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» является производство синхронных и асинхронных электрических машин переменного тока, а также гидрогенераторов и турбогенераторов разных мощностей.

Предприятие показывает существенный рост объемов производства и выручки, что указывает на его успешную адаптацию к современным условиям рынка и эффективное управление. Предприятие в рассматриваемом периоде смогло повысить производительность труда и среднюю зарплату работников, что свидетельствует об оптимизации кадровых ресурсов и привлечении

квалифицированных специалистов. Однако снижение рентабельности и чистой прибыли свидетельствует о необходимости стратегического подхода к управлению затратами для обеспечения устойчивого финансового роста в будущем.

На предприятии ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» используют повременную и сдельную формы оплаты труда, что позволяет компенсировать работников за фактически отработанное время. Внедрение сдельной и повременно-премиальной систем оплаты способствует мотивации сотрудников и повышению производительности. Система оплаты труда на предприятии включает различные надбавки и премии.

Фонд оплаты труда в ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» показывает положительную динамику поста, с фактическими выплатами, превышающими запланированные значения. Увеличение среднесписочной численности персонала завода в 2023 году оказало положительное влияние на объем фонда оплаты труда, однако в 2024 году наблюдается сокращение численности работников. Планирование фонда оплаты труда включает несколько этапов, что позволяет эффективно управлять затратами и достигать стратегических целей предприятия.

В ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» существуют отдельные проблемы, снижающие эффективность формирования и использования средств на оплату труда, включая низкий уровень заработной платы, что затрудняет привлечение квалифицированных специалистов. Сокращение численности работников, отмеченное на предприятии, может привести к дефициту рабочей силы и снижению уровня производительности, а неоптимальная структура фонда оплаты труда не обеспечивает необходимой гибкости для адаптации к изменениям. Помимо этого, отсутствие эффективной системы мотивации и недостаток социальных выплат негативно сказываются на удовлетворенности персонала и их производительности.

Одной из проблем в формировании и использовании средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод

является низкий уровень заработной платы. Несмотря на положительную динамику роста заработной платы на заводе, уровень оплаты труда остается существенно ниже средних значений по Санкт-Петербургу и Северо-Западному округу. Последствиями данной проблемы являются трудности в привлечении и удержании квалифицированных специалистов, что оказывает негативное влияние на конкурентоспособности завода.

Для решения данной проблемы и совершенствования формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» стоит предложить внедрение новой системы оплаты труда.

На данный момент заработная плата работников ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» имеет следующую структуру: постоянная часть – 90%; переменная часть – 10%.

В предлагаемой системе оплаты труда персонала доля переменной части оплаты увеличена с 10-30% до 40%, что существенно повысит мотивацию работников завода. Эта переменная часть включает надбавки за выработку, результаты деятельности, выслугу лет и коллективные премии, что обеспечит более справедливое вознаграждение за труд.

Затраты на изменение оплаты труда работников предприятия составят 40858 тыс.руб.

Еще одной проблемой ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» при формировании и использовании средств на оплату труда персонала является неэффективное нормирование и планирование труда и заработной платы, а также отсутствие регулярного мониторинга и анализа. В итоге недостаточный контроль за фактическими расходами на фонд оплаты труда по сравнению с показателями плана приводит к неэффективному использованию средств и недостаточной адаптации к изменениям в производственной среде.

Для повышения эффективности планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала ООО

«Ленинградский электромашиностроительный завод» стоит предложить автоматизацию данного процесса путем внедрения на предприятии программного обеспечения «1С: Комплексная автоматизация», позволяющего осуществлять бюджетирование и финансовое планирование.

Затраты на автоматизацию процесса планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала составят 185000 руб.

По результатам оценки экономической эффективности предложенные к реализации меры по внедрению новой системы оплаты труда и совершенствованию системы планирования и мониторинга формирования и использования средств на оплату труда персонала путем автоматизации данных процессов можно считать экономически эффективными и целесообразными к внедрению, поскольку при необходимых затрат в 185 тыс.руб., предприятие сможет сэкономить на поиске, найме, адаптации и обучении нового персонала за год 272 тыс.руб., а также увеличить свою выручку на 131421 тыс.руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ от 7.01.2002 г. № 1 (часть I) ст. 3
2. Федеральный закон № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 г. // Собрание законодательства РФ от 26.06.2000 г., № 26, ст. 2729
3. Абдуллин С.М. Оптимизация затрат на персонал // Academy. 2020. - №2 (53). – с. 22-24.
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / П.Ф. Аскеров, И.А. Цветков, Х.Г. Кибиров. – М. : ИНФРА-М, 2022. - 176 с.
5. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / под ред. А.П. Гарнова. – М.: ИНФРА-М, 2023. - 366 с.
6. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур : учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М. : ИНФРА-М, 2023. - 214 с.
7. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. - 2-е изд., с изм. – М.: Финансы и Статистика, 2021. - 244 с.
8. Арефьев М.В. Контроль и определение документальной обоснованности формирования фонда оплаты труда // Economics. 2024. - №1 (53). – С. 1-3.
9. Бережная О.В. Анализ и диагностика финансово-экономического состояния организации : учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2025. - 471 с.
10. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 260 с.
11. Бухалков М. И. Планирование на предприятии : учебник. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 411 с.

12. Бухгалтерская отчетность ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» [Электронный источник]: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7817067478_ooo-ruselprom-lez?ysclid=m3xaazrmun631280340

13. Внутрифирменное планирование: учебник и практикум / под ред. С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. - 344 с.

14. Генкин Б.М. Методы повышения производительности и оплаты труда : монография. – М. : ИНФРА-М, 2022. - 160 с.

15. Генкин Б. М. Экономика труда : учебник. – М.: Норма : ИНФРА-М, 2021. - 352 с.

16. Генова А. А. Методы включения затрат на оплату труда в состав расходов организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. - №5-1. – С. 113-116.

17. Герасимова Е. Б. Экономический анализ : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2022. - 245 с.

18. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие . - М.: ИНФРА-М, 2021. - 388 с.

19. Казакова Н.А. Экономический анализ : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2022. - 343 с.

20. Кибанов А. Я. Экономика и социология труда: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2022. - 584 с.

21. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: учебное пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. – М.: ИНФРА-М, 2021. - 335 с.

22. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М. : ИНФРА-М, 2023. - 336 с.

23. Лепешкина Е. А. Бухгалтерский учет и оптимизация затрат на оплату труда в коммерческой организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. - №5-3. - С. 71-74.
24. Ли Сян Анализ формирования и распределения фонда оплаты труда на предприятии // Экономика и социум. 2020. - №5-1 (72). – С. 804-809.
25. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. - М.: Юрайт. 2022. - 432 с.
26. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2023. - 208 с.
27. Монгуш А.В. Формирование фонда оплаты труда // Экономика и бизнес: теория и практика, 2021. - № 6-1 (76). – С. 191-194.
28. Мусалаева А. Х. Анализ формирования и использования фонда оплаты труда // Экономика и социум. 2020. - №2 (69). – С. 260-263.
29. Оптимизация затрат на оплату труда посредством реструктуризации вознаграждения сотрудников / Кустышев А. И., Маслова Н. В. // Прогрессивная экономика. 2024. - №3. – С. 47-56.
30. Официальный сайт ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод» [Электронный источник]: <https://www.ruselprom.ru/predpriyatiya-ruselprom/lez/>
31. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебнопрактическое пособие. – М.: КНОРУС, 2020. – 320 с.
32. Планирование на предприятии (в организации) : учебное пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 156 с.
33. Построение оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала на предприятии / Кружкова Т.И., Ручкин А.В., Рущицкая О.А. // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ, 2020. - № 3. – С. 3-17.

34. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия : учебник. - 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2022. - 252 с.
35. Райская М.В. Экономический анализ и управление производством (предприятием) : учебное пособие. - Казань : Изд-во КНИТУ, 2021. - 164 с.
36. Савкина Р. В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров. - 5-е изд., стер. – М. : «Дашков и К^о», 2023. - 320 с.
37. Теоретические аспекты анализа затрат на оплату труда персонала как важнейшего инструмента содействия повышению эффективности труда / Яндарбаева Л.А., Исаева Ш.М., Костоева А.А. // Индустриальная экономика. 2022. - №5. – С. 843-846.
38. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. - 148 с.
39. Управление персоналом : учебник и практикум / А. А. Литвинюк.- 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. - 461 с.
40. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 336 с.
41. Чуланова О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2021. - 492 с.
42. Чухлеб А.В. Анализ в системе учетно-аналитического обеспечения управления затратами на оплату труда // Academy. 2020. - №12 (63). – С. 43-45.
43. Шитов В. Н. Планирование, организация и управление деятельностью персонала структурного подразделения : учебное пособие. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 484 с.
44. Шумило А.М. Контроль и определение документальной обоснованности формирования фонда оплаты труда // StudNet. 2020. - №3. – С. 528-533.
45. Экономика труда : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. - 521 с.

46. Экономика труда: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. – М.: ИНФРА-М, 2022. - 171 с.
47. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. - 486 с.
48. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник и практикум для вузов / И. В. Кохова, В. М. Масловой, М. В. Полевой. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2022. - 493 с.
49. Янковская В. В. Планирование на предприятии : учебник. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 425 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Ленинградский электромашиностроительный завод»

