

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

**Факультет экономический**  
**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПЛАНИРОВАНИЕ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ О.М. Иванова

Направление подготовки 38.03.01 Экономика курс 3 группа 08

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Научный руководитель  
ст. преподаватель \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ А.В. Островская

Нормоконтролер  
ст. преподаватель \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ А.В. Островская

Краснодар  
2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы планирования фонда оплаты труда персонала.....	5
1.1 Теоретические представления о планировании фонда оплаты труда на предприятии, и их эволюция в условиях санкций .....	5
1.2 Методические подходы к анализу и оценке внешней и внутренней среды предприятия.....	12
1.3 Методы планирования фонда оплаты труда, его анализа и оценки ....	17
2 Исследование сложившейся практики планирования фонда оплаты труда в ООО «Урожай» .....	25
2.1 Анализ и оценка внешней и внутренней среды ООО «Урожай».....	25
2.2 Анализ и оценка эффективности использования фонда оплаты труда.....	32
2.3 Разработка мероприятий по оптимизации планирования фонда оплаты труда в ООО «Урожай», а также их финансово-экономическое обоснование .....	37
Заключение .....	41
Список использованных источников .....	43

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире планирование фонда оплаты труда играет важную роль в обеспечении эффективной работы предприятий и организаций. Оно позволяет оптимизировать затраты на персонал, контролировать расходы и доходы, а также прогнозировать развитие трудовых отношений.

Фонд оплаты труда является важнейшим элементом трудовых отношений и его планирование имеет большое значение для эффективного функционирования любой организации. Хорошо спланированный и распределенный фонд оплаты труда может мотивировать сотрудников, повышать производительность и снижать текучесть кадров.

В условиях санкционного режима экономики планирование фонда оплаты труда становится особенно актуальным, так как организациям необходимо оптимизировать свои затраты и максимизировать прибыль. Правильное планирование позволяет установить справедливую и конкурентоспособную заработную плату, которая будет соответствовать как ожиданиям сотрудников, так и финансовым возможностям организации.

Целью данной курсовой работы является изучение теоретических основ и практических аспектов планирования фонда оплаты труда, а также разработка рекомендаций по его оптимизации на примере ООО «Урожай».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть социально-экономическую сущность заработной платы;
- изучить формы и системы оплаты труда;
- рассмотреть методические подходы к анализу и оценке использования фонда оплаты труда;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- исследовать динамику уровня заработной платы и структуру фонда оплаты труда;

– предложить мероприятия по оптимизации фонда оплаты труда в ООО «Урожай» и их финансово-экономическое обоснование.

Предметом курсовой работы являются экономические отношения, возникающие в процессе планирования и формирования фонда оплаты труда на предприятии.

Объектом исследования является ООО «Урожай».

В работе применялись следующие методы исследования – системный подход, экономический анализ, статистические группировки, метод разниц абсолютных и относительных величин, а также выборочные статистические исследования.

Курсовая работа состоит из введения, теоретической и практической части, заключения и списка использованных источников. В первой главе отражены теоретические и методические основы исследования фонда оплаты труда на предприятии. Во второй главе проведено исследование фонда оплаты труда в ООО «Урожай». В заключении подведены итоги и сделаны выводы.

# **1 Теоретические и методические основы планирования фонда оплаты труда персонала**

## **1.1 Теоретические представления о планировании фонда оплаты труда на предприятии, и их эволюция в условиях санкций**

В современной ситуации кризисных явлений в экономической сфере работодатель заинтересован в повышенной эффективности труда и оптимальном ее соотношении с заработной платой. Заработная плата остается для большего числа работников основным источником дохода и является одним из главных стимулирующих трудовую деятельность факторов. Однако стоит отметить, что предприятия располагают практически неограниченными правами в вопросах формирования фонда оплаты труда, что зачастую приводит к высокой дифференциации заработной платы по отраслям, предприятиям и категориям работников, последний факт несет в себе огромные противоречия для развития организации.

Главной целью планирования оплаты труда является обеспечение высоких конечных результатов производства, непосредственной зависимости размера оплаты труда от объема работ и прибыли.

Также в рамках кризисных явлений: широкомасштабных сокращений работников, отсутствия регулирования рынка труда происходит снижение воспроизводственной и стимулирующей функций заработной платы, и что более опасно обесценивание ее покупательной способности.

Отечественным экономистом, который рассматривал вопросы заработной платы был Михаил Иванович Туган-Барановский. Он сформулировал «социальную» теорию заработной платы, согласно которой, заработная плата является распределительной, а не производственной категорией. По его мнению, уровень заработной платы определяется двояко: с одной стороны, производительностью общественного труда (определяющей, как велик общественный продукт), а с другой стороны, пропорцией, в которой чистый общественный продукт делится между предпринимателями и

рабочими. В свою очередь эта пропорция зависит от социального фактора – экономической борьбы рабочих [11].

В теории экономической мысли всегда определяют различные подходы к определению сущности оплаты труда работников и определяющих его факторов на уровне организации или отрасли в целом. Такие ученые как, А. Смит и Д. Рикардо предполагали, что труд может быть товаром и имеет естественную цену, определяющуюся издержками производства в виде стоимостного выражения жизненных средств, которые нужны работнику и его семье [11]. Физический минимум этих средств существования определяется с учетом исторических, культурных, национальных различий. Т. Мальтус, Дж. Милль, И. Вентам создали теорию «фонда заработной платы», который капиталисты авансируют из своего капитала. Марксистская теория оплаты труда развела термины «труд» и «рабочая сила», доказав, что заработная плата является превращенной формой стоимости товара «рабочая сила». Поскольку, в величине заработной платы заложен только реальный продукт. Цену рабочей силы можно определить общественно нормальными условиями ее воспроизводства с учетом обучения для трудовой деятельности. Уровень заработной платы учитывается в связи с тем, как соотносится спрос и предложение к рабочей силе, временной интервал функционирования труда, производительности и уровнем сложности труда [3].

В настоящее время в экономической литературе широко применяются сразу несколько подходов к определению оплаты труда. Наиболее широко распространены следующие подходы к определению сущности заработной платы: как стоимость труда, как стоимость рабочей силы, как цена труда, либо как цена рабочей силы. Волгин Н.А. отмечает, что правильнее рассматривать заработную плату как цену труда, или рабочей силы [6]. Однако, стоит отметить, что профессор не дает однозначного ответа, что же считать сущностью заработной платы.

Понятие «оплата труда» включает в себя всю совокупность отношений в процессе установления, регулирования и предоставления работнику выплат

за его труд и, следовательно, является более широким по отношению к термину «заработная плата», так как, заработная плата – это плата, уже заработанная за затраченный труд, и работодатель обязан выплатить ее работнику.

Согласно Трудовому кодексу РФ (ст. 129) заработная плата - это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (премии и иные поощрительные выплаты).

Также, заработная плата регулируется и рядом иных нормативных актов, например, тарифными соглашениями, коллективными договорами и локальными нормативными актами компаний.

Фонд оплаты труда - это источник средств, который предназначен для выплат заработной платы и отчислений социального характера. В условиях рыночных отношений величина фонда оплаты труда устанавливается самим предприятием с учетом различных факторов: ситуации на рынке, соответствующей стоимостью рабочей силы, а также уровня инфляции [2].

Фонд оплаты труда представляет собой совокупность фонда заработной платы и всех других видов затрат на персонал. Включает в себя следующие категории: премиальные; «тринадцатую» зарплату; больничный; отпускные всех видов; командировочные; бонусы за стаж; суммы за время, которое фактически не было отработано, но по закону подлежит оплате (например, простой); доплаты за совместительство, за внеурочное или сверхурочное время работы, за опасные или вредные условия труда и т.д.; возмещение ущерба работника; траты на обеспечение работника льготной или бесплатной форменной одеждой; льготное рабочее время для трудоустроенных несовершеннолетних; затраты на медосмотры; социальные выплаты; компенсационные средства (например, за питание, проезд к месту работы и др.) [17].

Формирование ФОТ зависит от многих факторов, которые можно классифицировать, традиционно разделив их на внутренние и внешние, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на процесс формирования ФОТ

Факторы, влияющие на процесс формирования ФОТ	
<p>Внутренние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– масштаб и структура предприятия</li> <li>– особенности технологии производства</li> <li>– сложность и интенсивность труда</li> <li>– динамика роста объемов производства</li> <li>– методология расчета фот и др.</li> </ul>	<p>Внешние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодательная база по вопросам труда и заработной платы</li> <li>– установление районных коэффициентов и процентов надбавок</li> <li>– уровень инфляции</li> <li>– работа и активность профсоюзов</li> </ul>

Организация и планирование заработной платы — это важная составляющая управления персоналом в организации. Планирование заработной платы включает в себя определение размера заработной платы, применяемых методов оплаты, а также оценку и анализ рыночных условий и требований к труду.

В свою очередь заработная плата не является чем-то цельным, а состоит из нескольких частей. Составляющие заработной платы могут варьироваться в зависимости от организации и отрасли, однако в целом они могут быть классифицированы на несколько основных категорий.

Первая составляющая – это основная заработная плата, которая является фиксированным ежемесячным или еженедельным платежом за выполнение определенной работы. Она может быть выражена как почасовая, еженедельная или ежемесячная оплата.

Вторая составляющая заработной платы – это дополнительная заработная плата, которая включает в себя различные виды надбавок, премий и компенсаций. Например, работник может получать надбавку за сверхурочную работу, опасную работу, работу в ночное время или в выходные дни. Также могут быть предусмотрены премии за выполнение определенных целей или за превышение показателей производительности.



Третья составляющая заработной платы — это дополнительные социальные льготы и компенсации. Они могут включать в себя выплаты за больничный лист, ежегодный отпуск, оплату медицинского страхования, пенсионные выплаты и другие виды социальной защиты.

Четвертая составляющая заработной платы – это выгоды, предоставляемые работникам в виде различных услуг и возможностей. Это может включать в себя бесплатное пользование транспортом, предоставление обедов, бесплатное обучение и тренинги, скидки на товары и услуги и другие виды льгот.

Пятая составляющая заработной платы – это удержания, такие как налоги и отчисления в пенсионный фонд, социальное страхование, медицинскую страховку и т.д.

Важно отметить, что составляющие заработной платы могут быть различными для разных категорий работников, в зависимости от должности, уровня квалификации и опыта работы. Работодатели должны обеспечивать справедливую и конкурентоспособную заработную плату для всех своих работников, чтобы удерживать их в организации и привлекать лучшие кадры. Для этого необходимо провести анализ рынка труда и определить, какой уровень заработной платы предлагают конкуренты, какие требования к квалификации и опыту у работников, занятых в аналогичных должностях.

При планировании заработной платы необходимо учитывать различные методы оплаты труда, такие как почасовая оплата, фиксированная оплата, премии, надбавки и другие. Определение методов оплаты должно быть основано на типе выполняемой работы и ожидаемых результатов.

Кроме того, при организации и планировании заработной платы важно учитывать налоговые и социальные отчисления, которые должны быть учтены при расчете заработной платы. В России налоги и отчисления включают страховые взносы на социальное страхование, взносы на обязательное медицинское страхование и другие виды налогов и отчислений [17].

Организация и планирование заработной платы также включает в себя разработку системы мотивации персонала, которая может включать в себя различные премии, бонусы, возможности карьерного роста, обучение и другие виды стимулирования. Важно отметить, что организация и планирование заработной платы является процессом, который необходимо периодически пересматривать и корректировать, учитывая изменения на рынке труда и внутренние потребности организации [4].

Размер заработной платы зависит от различных факторов, таких как:

- квалификация и стаж работника;
- сложность и объем работы;
- регион и отрасль экономики, в которой работает сотрудник;
- политика оплаты труда, принятая в компании,

Стоит отметить, что минимальный размер оплаты труда должен быть не менее 19 242 рублей по состоянию на 2024 год [19].

Квалификация работника является одним из основных факторов, влияющих на размер заработной платы. Работники с более высокой квалификацией обычно получают более высокую заработную плату, чем работники с низкой квалификацией. Это связано с тем, что более квалифицированные работники обладают специализированными знаниями и навыками, которые позволяют им выполнять задачи более эффективно и качественно.

Стаж работы также влияет на размер заработной платы. Это связано с тем, что более опытные работники обладают большим опытом и знаниями, которые позволяют им работать более эффективно и продуктивно [3].

Сложность и объем выполняемых задач также влияют на размер заработной платы. Работники, выполняющие более сложные задачи и работающие с большим объемом информации, обычно получают более высокую заработную плату, чем работники, выполняющие более простые задачи.

Величина оплаты труда должна определяться, в том числе относительно личного вклада работника в эффективность и результаты труда.

Основой эффективного управления заработной платой работников предприятия является выбор формы и системы оплаты труда. Существуют две базовые формы начисления заработной платы: сдельная и повременная. Каждая из этих выделенных форм имеет свои разновидности, которые так же принято называть системами оплаты труда. [24].

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется по заранее определенным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работнику по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Повременная форма оплаты труда имеет две наиболее распространенные вариации: простая повременная и повременно-премиальная.

В реальной экономике могут встречаться и иные системы оплаты труда работников, которые в значительной степени являются комбинацией перечисленных выше систем оплаты.

В условиях санкций, когда доступ к международным рынкам ограничен, и экономика страдает от давления со стороны других государств, теоретические представления о планировании фонда оплаты труда на предприятии вынуждены измениться. Возможности для роста оплаты труда сокращаются, что требует от предприятий более тщательного планирования и контроля расходов на оплату труда.

Эволюция теоретических представлений о планировании фонда оплаты труда на предприятии в условиях санкций заключается в переходе от удовлетворения потребностей сотрудников и конкуренции на рынке к обеспечению устойчивости бизнеса и минимизации расходов на оплату труда. Это требует от руководителей предприятий более тщательного анализа и

планирования финансовых потоков, а также поиска эффективных способов оптимизации затрат на оплату труда.

В целом, организация и планирование заработной платы является важной задачей для работодателей, которая требует внимательного анализа и понимания факторов, которые влияют на размеры заработной платы. Корректное планирование и выплата заработной платы может повысить мотивацию и производительность работников, а также укрепить репутацию компании на рынке труда.

Важно отметить, что заработная плата является лишь одним из элементов ФОТ и не учитывает другие расходы, связанные с содержанием работника. Кроме того, размер ФОТ может существенно варьироваться в зависимости от политики компании, налоговых ставок и других факторов.

## **1.2 Методические подходы к анализу и оценке внешней и внутренней среды предприятия**

Анализ внутренней среды предприятия, также, как и анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным. Известно, что в зависимости от конкретной ситуации он может быть уникальным, но при этом обязательно следует придерживаться главного условия – полноты стратегического анализа, его качества и конечной эффективности, а решающее значение при этом имеет правильное стратегическое направление предприятия в целом.

Анализ внутренней среды предприятия охватывает вопросы состава внутренней среды, методики проведения анализа, принципов и средств его осуществления, предусматривает определение состояния внутренних факторов, их изучение и оценку. Для его осуществления можно использовать определенную последовательность действий, которая включает пять этапов: мониторинг среды, анализ финансовой ситуации, разработка общей

финансовой стратегии предприятия, составление текущих финансовых планов, корректировка, согласование и конкретизация финансового плана и разработка оперативных финансовых планов.

Общепризнанно, что чаще всего при анализе внутренней среды предприятия охватывается пять функциональных сфер деятельности: маркетинг, финансы, производство, персонал, организация управления [9].

При их исследовании определяют сильные и слабые стороны предприятия, они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сильные и слабые стороны при анализе внутренней среды предприятия

Функциональная сфера деятельности предприятия	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	Эффективные каналы продвижения	Высокие затраты на создание имиджа за рубежом
	Ценовые преимущества на внешнем и внутреннем рынке	Отсутствие средств на изучение конкретных потребностей рынка
		Нехватка средств на рекламу
Финансы	Наличие значительного собственного капитала	Инфляционное обесценивание накоплений
	Достаточные финансовые ресурсы	Нестабильное финансовое положение
	Высокая рентабельность	Ограниченные инвестиционные возможности
		Низкая рентабельность
Производство	Возможности расширения производственных мощностей	Высокая энергоемкость и материалоемкость продукции
	Высокий уровень качества	Быстро стареющие производственные мощности
	Эффективная система контроля качества	Наличие вредных производств
	Восприимчивость к новым технологиям	Ориентация на текущие нужды производства
	Наличие хорошей материальной базы	Отсутствие инноваций и новых технологий,
Персонал	Собственная база подготовки кадров	Устаревшая система управления персоналом
	Эффективная коммуникация с сотрудниками	Высокая текучесть квалифицированных кадров

## Продолжение таблицы 2

Организация управления	Рациональная организационная структура управления	Неэффективный менеджмент
	Эффективное использование информационных технологий для управления	Отсутствие четкой стратегии и плана развития
	Наличие эффективной системы мониторинга и контроля за выполнением задач	Недостаточное управление рисками и изменениями

Также анализ внутренних факторов, влияющих на финансовую среду предприятия предполагает оценку имущественного положения:

- горизонтальный анализ баланса;
- вертикальный анализ баланса;
- анализ качественных изменений в имущественном положении;
- оценка финансовой устойчивости;
- оценка рентабельности.

К внутренним факторам можно отнести:

- объем и качество проданной продукции, товаров;
- уровень себестоимости и других затрат;
- политику ценообразования на предприятии;
- технический уровень производственных фондов;
- качество менеджмента разных уровней;
- оценка деловой активности.

Что касается внешней среды предприятия, то для того, чтобы внедрить стратегию в жизнь, руководство должно иметь представление о внутренней среде предприятия, а именно его состоянии, тенденции развития и места в нем предприятия. Это связано с тем, что в первую очередь из внешней среды выходят угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении целей и путей их достижения.

В плане осуществления анализа внешней среды имеет место использование следующих параметров: оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии; определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии предприятия; определение факторов, которые предоставляют больше возможностей для достижения общих целей предприятия. Практика показывает, что методов анализа факторов макросреды насчитывается великое множество, однако, целесообразно рассматривать наиболее применяемые в практике, они представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика методов анализа факторов внешней среды

Название метода	Факторы	Содержание метода	Преимущества и недостатки
SWOT-анализ	Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы	После определения факторов и оценки их важности для предприятия в баллах, результаты представляются в виде матрицы	Преимущества: простота и небольшие затраты на проведение, гибкость, общее изучение внутренних и внешних факторов. Недостатки: субъективное восприятие, ограниченность факторов, не долгосрочность
PESTEL-анализ (STEP-анализ)	Политические Экономические Социальные Технологические	PESTEL-анализ во многом напоминает SWOT-анализ – так же составляем матрицу, в которой указываем факторы и их воздействие на бизнес. Но между ними есть одно важное различие – SWOT-анализ исследует как внешние, так и внутренние. А PEST-анализ – исключительно внешние факторы.	Преимущества: при его применении исследуется фактор по фактору, таким образом, создается целостная характеристика внешней среды. Недостатки: большие затраты времени и ресурсов

Продолжение таблицы 3

TEMPLES	<p>Политические Экономические Рыночные Законодательные Экологические Общественные Технологические</p>	<p>Расширенная модель оценки факторов внешней среды, аналогичная двум предыдущим, однако показывает, что технологический фактор является первостепенным</p>	<p>Преимущества: комплексный подход, проведение отдельной оценки политических и законодательных факторов, введение в рассмотрение рыночных факторов Недостатки: для эффективности анализа этот процесс необходимо проводить на регулярной основе, трудоемкий и дорогостоящий доступ к данным</p>
«5x5»	<p>Включает в себя пять вопросов и пять факторов оценки внешней среды</p>	<p>Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из приведенных пяти вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию о внешней среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.</p>	<p>Преимущества: метод не требует специфических знаний или навыков и может быть применен в любой ситуации. Недостатки: Ограниченность, то есть метод не учитывает динамику изменений.</p>
5 сил Портера	<p>Покупатели (клиенты) Поставщики) Действующие конкуренты Новые конкуренты Товары-заменители</p>	<p>Анализ пяти факторов, которые влияют на компанию, которые выражаются в баллах. Чем меньше давление сил Портера, тем больше у компании шансов получить высокую прибыль. И наоборот, чем больше давление, тем ниже рентабельность бизнеса. Необходим для разработки долгосрочной стратегии развития бизнеса</p>	<p>Преимущества: возможность прогнозировать риски, дает возможность проанализировать конкуренцию на рынке, выявляет ключевые факторы успеха Недостатки: неэффективен для быстрого принятия решений здесь и сейчас, так как ориентирован на перспективу 5-10 лет.</p>

Для более полного и точного анализа внешней среды организации необходимо использовать комплексный подход, который включает в себя различные методы и инструменты. Только в сочетании различных подходов можно получить полное представление о внешней среде, рисках и



возможностях для развития организации. Важно также учитывать динамичность внешней среды и проводить регулярное обновление анализа для выявления новых трендов и изменений, которые могут повлиять на бизнес.

Только таким образом организация сможет принимать качественные и обоснованные стратегические решения, адаптироваться к изменениям на рынке и успешно конкурировать. Оценив сильные и слабые стороны организации, проанализировав ресурсы, учитывая благоприятные и неблагоприятные для развития организации факторы можно начинать работу по выработке общей стратегии развития организации. Чем точнее окажется анализ, тем более предсказуем окажется результат.

Если цели организации определяют то, к чему организация стремится и что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

### **1.3 Методы планирования фонда оплаты труда, его анализа и оценки**

Оплата труда сотрудников компании происходит за счёт фонда заработной платы (ФЗП) предприятия, который основан на фонде оплаты труда (ФОТ). Компании самостоятельно определяют суммы, которые будут направлены на выплату зарплат сотрудникам, выбирают системы оплаты труда и разрабатывают систему планирования [14].

Основная цель планирования оплаты труда — достижение высоких результатов производства и прямая зависимость размера оплаты труда от объёма работы и прибыли.

Средства, выделенные на оплату труда, формируют фонд заработной платы (ФЗП), состоящий из фонда оплаты труда (ФОТ) и средств, выплачиваемых из прибыли.

Фонд оплаты труда входит в себестоимость продукции (работ, услуг) и регулируется действующими нормативными документами, такими как положение о составе затрат, включаемых в себестоимость. Размер средств, выделяемых компанией из прибыли, зависит от результатов её хозяйственной деятельности.

Исходными данными для планирования фонда оплаты труда являются:

- производственная программа;
- численность работающих по категориям;
- действующая тарифная система;
- нормы труда;
- расценки на изделия, детали;
- штатное расписание;
- применяемые формы и системы заработной платы;
- законодательные акты по труду.

Определение средств на оплату труда происходит на основе плановой численности и установленных должностных окладов (тарифных ставок), которые учитывают минимальный размер оплаты труда и разряд работника по единой тарифной сетке.

Планирование фонда оплаты труда на предприятии может осуществляться с помощью следующих методов:

- по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;
- на основе средней заработной платы;
- нормативный;
- поэлементный (метод прямого счета).

Планирование ФОТ по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда определяется по следующей формуле

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ФОТ}_{\text{баз}} \times \text{Коп} \pm \text{Эч} \times \text{ЗПср}, \quad (1)$$

где

ФОТ<sub>баз</sub> – базовый фонд оплаты труда;

Коп – коэффициент роста объема производства;

Эч – планируемое сокращение численности;

ЗП<sub>ср</sub> – среднегодовая заработная плата одного работника в плановом периоде.

Хотя этот метод и получил широкое применение в практике, ему присущ большой недостаток: в плановый фонд переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном году, следовательно, он не нацеливает коллектив на эффективное использование живого труда.

Планирование ФОТ на основе средней заработной платы. В основе данного метода лежат плановая численность работников по категориям и планируемая средняя заработная плата одного работника данной категории

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \sum_{i=1}^n \text{Чс} \times \text{ЗПс} \quad (2)$$

где

Чс – плановая численность работников по категориям;

ЗПс – планируемая средняя заработная плата одного работника данной категории.

Данный метод более точен, сложность его применения связана со сложностью обоснования планового уровня заработной платы.

Нормативный метод планирования фонда оплаты труда.

В настоящее время выделяют два варианта нормативного метода: уровневый и приростный.

При уровневом нормативном методе ФОТ определяется следующим образом

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ОПпл} \times \text{Нзп} \quad (3)$$

где

ОПпл – плановый объем производства;

Нзп – плановый норматив заработной платы на 1р. продукции.

$$\text{Нзп} = \frac{\text{ФОТб}}{\text{ОПб}} \times \frac{100 + \Delta\text{ЗП}}{100 + \Delta\text{ПТ}} \quad (4)$$

где

ФОТб – фонд оплаты труда в базисном периоде за вычетом относительного перерасхода;

ОПб – фактический объем производства базисного года, р. или нормо-часы;

$\Delta\text{ЗП}$  – плановый суммарный прирост средней заработной платы по отношению к базисному периоду, %;

$\Delta\text{ПТ}$  – плановый прирост производительности труда, %;

Прирост средней заработной платы ( $\Delta\text{ЗП}$ ) определяется по следующей формуле

$$\Delta\text{ЗП} = \Delta\text{ПТ} * \text{Нз} \quad (4)$$

где

Нз – норматив прироста в % средней заработной платы на один процент повышения производительности труда.

Использование данного метода требует наличия стабильных нормативов.

Приростный нормативный метод базируется на нормативе прироста ФОТ на один процент прироста объема производства

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ФОТб} \pm \frac{\Delta\text{ОП} \times \Delta\text{Нзп} \times \text{ФОТб}}{100} \quad (5)$$

где

$\Delta Нзп$  – норматив прироста ФОТ;

$\Delta ОП$  – суммарный прирост объема производства.

Данный метод, в отличие от вышерассмотренного, характеризуется большим стимулирующим эффектом и получил широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой.

Нормативные методы достаточно активно применяются и в отечественной практике.

Поэлементный метод (метод прямого счета) предусматривает подробный ее расчет каждой статьи планового фонда оплат труда отдельно по категориям:

$$\text{ФОТ} = \sum_{i=1}^n ЗП_{i\text{пл}} \times Ч_{i\text{пл}} \quad (6)$$

где

$ЗП_{i\text{пл}}$  – среднегодовая заработная плата одного работника;

$Ч_{i\text{пл}}$  – плановая численность,  $i$ -й категории персонала, чел.

Планирование ФОТ основных производственных рабочих предполагает выделение основной и дополнительной заработной платы. К основной заработной плате рабочих относят прямую заработную плату и премии в соответствии с действующим премиальным положением. К дополнительной заработной плате относят различные выплаты, предусмотренные законодательством о труде.

Расчет прямого ФОТ рабочих ведется отдельно для сдельщиков и повременщиков.

Для сдельщиков прямой фонд оплаты труда рассчитывается по формуле

$$\text{ФОТ}_{\text{сд}} = \sum_{i=1}^n ОП_i \times Р_{сд} \quad (7)$$

где

ОП<sub>і</sub> - объем производства і-х изделий (работ, услуг) в плановом периоде;

n – количество наименований изделий (работ, услуг);

Рс<sub>і</sub> – суммарная планируемая сдельная расценка на і-е изделие по предприятию (подразделению).

Сдельная расценка за единицу изделия (работы, услуги) представляет собой сумму сдельных расценок по всем операциям технологического процесса.

Данный фонд оплаты труда может быть определен на основе трудоемкости производственной программы в нормо-часах и среднечасовой тарифной ставке в рублях:

$$\text{ФОТ} = T \times \text{ТСсд} \quad (8)$$

где

T – трудоемкость производственной программы;

ТСсд – среднечасовая тарифная ставка.

$$\text{ТСсд} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{ТС}_i \times \text{Ч}_i}{\sum \text{Ч}_i} \quad (9)$$

где

ТС<sub>і</sub> – часовая тарифная ставка і-го разряда, р.;

Ч<sub>і</sub> – численность рабочих і-го разряда;

n – количество разрядов рабочих.

Прямой фонд оплаты труда основных рабочих, оплачиваемых по повременным системам, рассчитывается, исходя из планового фонда времени одного рабочего, их численности и соответствующей среднечасовой тарифной ставки.

Планирование фонда оплаты труда рабочих предусматривает расчет часового фонда, дневного и месячного (квартального, годового). На

рассчитанный прямой фонд оплаты труда начисляются доплаты в соответствии с действующим законодательством – премиальный фонд оплаты труда рабочих и доплаты компенсирующего характера.

Все указанные виды оплат (прямой, премиальный фонд и различные виды доплат) составляют часовой фонд оплаты труда рабочих. В плановый дневной фонд включаются часовой фонд оплаты, а также различные доплаты, входящие в состав отработанных человеко-дней.

Месячный (квартальный, годовой) фонд оплаты труда рабочих включает весь дневной фонд, а также доплаты, не учитываемые при расчете часового и дневного фондов: оплата основных и дополнительных отпусков, выплат выходных пособий, компенсации за неиспользованный отпуск и т.д. [13].

Планирование фонда оплаты труда служащих осуществляется на основании каждой категории

$$\text{ФОТ}_{\text{сл}} = \sum_{i=1}^n (\text{Д}0i \times \text{Чсл}i \times n \times \text{Дп}) \quad (10)$$

где

Д0i – установленные месячные должностные оклады;

Чслi – среднемесячная численность работников по штатному расписанию;

n – число месяцев работы в данном периоде;

Дп — сумма прочих доплат, включаемых в фонд оплаты труда i-й категории служащих (работа в выходные дни, ночные часы и т.д.).

Как уже отмечалось ранее, кроме ФОТ в фонд заработной платы входят выплаты из фонда потребления, формируемого за счет чистой прибыли предприятия. Размеры фонда потребления и направления его использования устанавливаются в финансовом плане. Обычно, на заработную плату направляется часть фонда потребления, а остальная часть передается в распоряжение руководства и используется для стимулирования работников предприятия.

При планировании средней заработной платы устанавливают среднюю заработную плату по категориям персонала. Каждая из них определяется делением соответствующего планового фонда на количество отработанных часов, человеко-дней, среднесписочную численность.

В условиях конкуренции меняются роль и место трудовых показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. Для рынка не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы или какой была средняя зарплата, важен другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы изделий. Причем сравнивать его придется с величиной, достигнутой конкурентами.

В планировании персонала организации важным этапом является определение источников привлечения персонала, необходимой численности работников, а также расчет дополнительной потребности в квалифицированных кадрах.



## **2 Исследование сложившейся практики планирования фонда оплаты труда в ООО «Урожай»**

### **2.1 Анализ и оценка внешней и внутренней среды ООО «Урожай»**

Общество с ограниченной ответственностью «Урожай» было основано 12 декабря 2006 года и находится более 18 лет на рынке. Полное наименование организации – общество с ограниченной ответственностью «Урожай», сокращенное фирменное наименование: ООО «Урожай». Уставный капитал предприятия составляет 5000000 (пять миллионов) рублей. Учредителем и руководителем организации является Азаренко Александр Михайлович.

Организация относится к категории малых предприятий. Согласно Уставу организации, её организационно-правовой формой является общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес: 350080, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 210, цокольный этаж, 4 литер под/А, офис 66.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли, а также:

- содействие наиболее полному удовлетворению потребностей народного хозяйства и населения в промышленных товарах и товарах народного потребления;

- изучение и удовлетворение спроса населения в товарах и услугах.

Основной деятельностью ООО «Урожай» согласно ОКВЭД 01.1 является:

- Выращивание однолетних культур

ООО «Урожай» – это предприятие сельскохозяйственного профиля, которое осуществляет свою сельскохозяйственную деятельность и деятельность по реализации сельхозпродукции. Его задача состоит в увеличении урожайности и качества сельскохозяйственной продукции, внедрении современных технологий и методов выращивания

сельскохозяйственных культур и организации маркетинговых и продажных стратегий для реализации сельскохозяйственной продукции.

Организация представляет собой вертикально интегрированную структуру, выпускающую сельскохозяйственную продукцию.

На сегодняшний день предприятие имеет 1300 га пашни, 2 трактора импортного производства и 6 отечественного, 1 телескопический погрузчик, зерноуборочные комбайны, плуги, сеялки, культиваторы и т.д.

Высокая эффективность обеспечивается за счет применения современных и передовых технологий, высокопродуктивных сортов и гибридов, а также высокопроизводительной техники.

Компания также занимается оптовой и розничной продажей своей продукции, обеспечивая поставки в розничные сети и др.

В данной сфере по ОКВЭД 01.1 зарегистрировано более 15 тысяч организаций в России. ООО «Урожай» занимает 51 место в региональном рейтинге по выручке за 2023 год.

Основным документом, регламентирующим деятельность предприятия, порядок его образования, основные задачи, функции и условия работы, является Устав.

Также к нормативным документам ООО «Урожай» относятся Положения. Они регулируют трудовые отношения всего коллектива. Помимо Положения об охране труда, в ООО «Урожай» действует Положение об оплате труда и премированию. Это локальный нормативный акт, в котором закрепляют применяемую в компании систему оплаты труда, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера, механизмы начисления и выплаты заработной платы.

Рассмотрим подробнее внутреннюю и внешнюю среду деятельности организации ООО «Урожай».

Внешняя среда предприятия довольно разнообразна, поэтому учесть все факторы невозможно. Достаточно определить первоочередные проблемы.

Для учета влияния на предприятие факторы внешней среды разделяют на две группы:

- микросреда;
- макросреда.

Микросреду ООО «Урожай» можно представить в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Микросреда ООО «Урожай»

Поставщики	ООО «АгроМир-Сидс»	АО «Агронова»	ООО «АгроМакс»	ООО «ЭСМ»	ООО «Гарант»
Покупатели	ООО «Новотитаровский производственный комплекс»	ООО «ЮгРАС»	ООО «АгроСоюз»	ООО "АГРО-ОПТ"	ООО "ИСТОК"
Конкуренты	ООО «АК» Солнечный»	ОАО «Имени Калинина»	ООО «Землемер-Агро»	ООО «АГРОПЛАЗМА»	

К факторам макросреды, непосредственно влияющим на деятельность ООО «Урожай» относятся:

- рыночная конъюнктура и спрос на сельскохозяйственную продукцию;
- изменение в аграрной политике;
- технологический прогресс;
- изменения в налоговой политике;
- климатические условия.

Такие факторы могут оказать как благоприятное воздействие (теплый климат, большое количество солнечных дней), так и негативное (природные катаклизмы и катастрофы).

К внутренней среде деятельности ООО «Урожай» относится все то, чем обладает организация, культура организации, уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников, структура управления и взаимоотношения между сотрудниками, внутренние процессы и процедуры работы организации, уровень производительности и эффективности работы коллектива.

Организационная структура предприятия может быть представлена в виде организационной схемы, представленной на рисунке 1, которая отражает иерархию и функциональные связи внутри компании.

Организационная структура ООО «Урожай» – линейная.

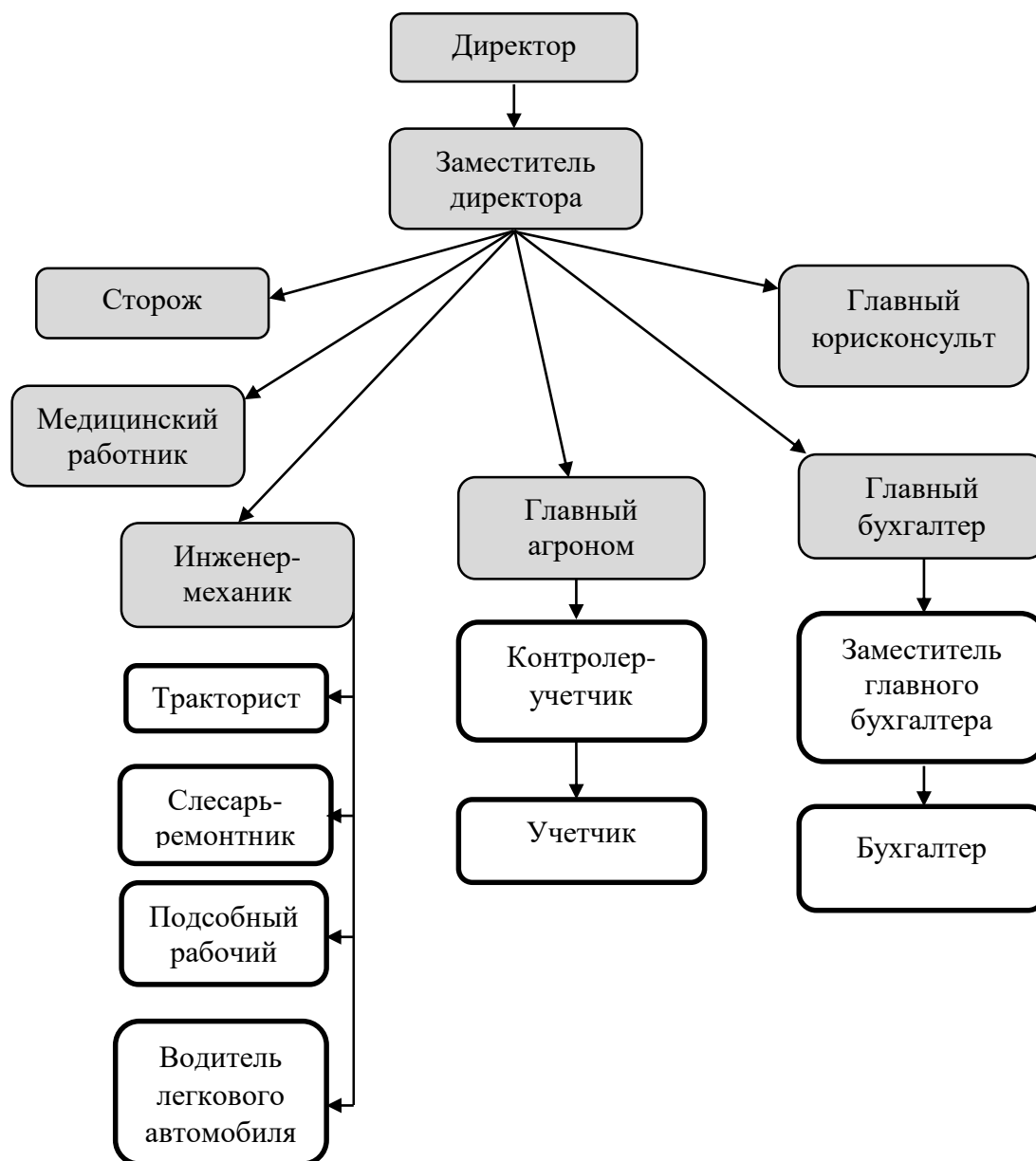


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Урожай»

Каждый сотрудник компании руководствуется своей должностной инструкцией, в которой определяются права, обязанности и ответственность работников. Должностная инструкция (ДИ) – это локальный документ

предприятия, который определяет права и обязанности работника, сферу полномочий и зону ответственности, устанавливает требования к квалификации и даёт понимание, по каким критериям будут оцениваться и поощряться результаты его труда. Данная инструкция закрепляется подписями директора организации и непосредственно сотрудником, которому она предписана.

Для оценки предприятия ООО «Урожай» проведем анализ основных экономических показателей за 2021-2023 гг., они представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Урожай»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
				2023/22 гг.	2023/22 гг.
Выручка, тыс. р.	42 902	167 695	117 103	-50 592	69,83
Себестоимость продаж, тыс. р.	22 458	49 886	63 075	13 189	126,44
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	20 444	117 809	54 028	-63 781	45,86
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. р.	11 666	106 375	41 661	-64 714	39,16
Чистая прибыль (убыток), тыс. р.	3 910	105 250	39 883	-65 367	37,89
Прочие доходы, тыс. р.	3 166	6 924	3 864	-3 060	55,81
Прочие расходы, тыс. р.	10 956	10 074	5 518	-4 556	54,77
Фондоотдача, тыс. р.	0,44	4,38	64,38	60	1 469,86
Коэффициент оборачиваемости, количество оборотов	0,56	1,44	0,70	-0,74	48,64
Рентабельность продаж, %	9,1	62,8	34,1	-28,70	54,30

Анализируя данную таблицу, можно сделать следующие выводы. В 2023 году произошло существенное снижение большинства показателей, это

связано с увеличением себестоимости и плохими климатическими условиями, в результате чего погибла часть урожая. Таким образом, выручка снизилась на 50 592 тыс. р. или 30,17%, валовая и чистая прибыль снизились на 64 714 и 65 367 тыс. р. соответственно. Также произошло снижение коэффициента оборачиваемости, он уменьшился на 0,74 и составил 0,70 оборотов. Увеличение фондоотдачи на 60 тыс. р. говорит о повышении эффективности использования оборудования и механизмов.

Для оценки финансового состояния ООО «Урожай» проведем анализ ликвидности и платежеспособности в таблице 6.

Таблица 6 – Платежеспособность ООО "Урожай"

Показатели	2021 год	2022 год	2023 год	Среднеотраслевое значение
Коэффициент текущей ликвидности	1,37	2,87	4,18	3,15
Коэффициент быстрой ликвидности	0,68	1,7	2,22	1,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,38	1,39	1,94	0,16

Исходя из данных таблицы видно, что в 2021 году все коэффициенты платёжеспособности организации были ниже среднеотраслевых значений. Однако, в динамике видно, что с каждым годом коэффициенты растут. Так, в 2022 году показатели ООО «Урожай» уже приблизились к среднеотраслевому значению, а в 2023 году значительно их превысили.

Основываясь на этих данных, можно сказать, что Общество с ограниченной ответственностью «Урожай» имеет более высокий уровень ликвидности по сравнению с другими компаниями в данной отрасли, что говорит об отсутствии риска потери платежеспособности на ближайшее время.

Коллектив ООО «Урожай» достаточно сплоченный, который давно работает вместе, следовательно, наблюдается очень низкая текучесть кадров. Также можно заметить, что высокий уровень заработной платы, комфортные условия труда и благоприятная психологическая атмосфера позволяют повышать производительность и эффективность деятельности организации.

Чтобы выявить сильные и слабые стороны деятельности организации, а также выявить и воспользоваться внешними возможностями, необходимо провести анализ внутренней и внешней среды. Для этого необходимо провести SWOT-анализ ООО «Урожай».

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «Урожай»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обширные земельные угодья для посева и разведения животных.</li> <li>– Более высокое качество продукции благодаря использованию современных технологий.</li> <li>– Профессиональный и опытный персонал, знающий все нюансы сельского хозяйства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка новых продуктов и услуг, таких как органические продукты или экотуризм.</li> <li>– Увеличение объема производства и расширение рынков сбыта.</li> <li>– Использование программ поддержки и грантов для развития сельскохозяйственного предприятия.</li> </ul>
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зависимость от погодных условий, что может оказать влияние на урожайность и производство.</li> <li>– Недостаточное использование маркетинговых и продажных стратегий.</li> <li>– Высокие издержки на содержание и обслуживание оборудования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Изменение инфраструктуры и экологических правил, которые могут повлиять на деятельность предприятия.</li> <li>– Появление новых конкурентов.</li> <li>– Рост цен на энергию и сырье, что может привести к увеличению издержек.</li> </ul>

Таким образом, по данным SWOT-анализа можно сделать вывод, что организации ООО «Урожай» необходимо направить свои усилия на разработку новых продуктов, без потери качества своей продукции, обратить внимание на издержки, а также рассмотреть возможность расширения рынков сбыта и увеличения объемов производства.

Исходя из проведенного анализа внешней и внутренней среды, можно сделать следующие выводы. Внешняя среда ООО «Урожай» представлена

множеством факторов и оказывает большое влияние на организацию. Так, основными конкурентами в отрасли являются ООО «АК» Солнечный», ОАО «Имени Калинина», ООО «Землемер-Агро» и ООО «АГРОПЛАЗМА». Крупными покупателями являются ООО «Новотитаровский производственный комплекс», ООО «ЮГРАС», ООО «АгроСоюз» и др. Среди поставщиков можно выделить ООО «АгроМир-Сидс», АО «Агронова» и др.

Слабыми сторонами ООО «Урожай» можно назвать зависимость от погодных условий, высокие издержки на содержание и обслуживание оборудования. Среди основных угроз можно выделить рост цен на энергию и сырье, что может привести к увеличению издержек.

Рассматривая внутреннюю среду организации, можно отметить, что преимуществами ООО «Урожай» являются обширные земельные угодья для посева, профессиональный и опытный персонал, а также высокое качество производимой продукции.

Что касается показателей деятельности организации, видно следующее. В 2023 году произошло существенное снижение основных экономических показателей, причиной послужили неблагоприятные климатические условия и увеличение себестоимости. Это привело к снижению выручки на 50 592 тыс. р. или 30,17%. Однако, анализируя платежеспособность ООО «Урожай» за 2023 г., видно, что все коэффициенты находятся выше среднеотраслевых значений, это говорит о том, что по сравнению с конкурентами, организация имеет более высокий уровень ликвидности и об отсутствии риска потери платежеспособности в ближайшее время.

## **2.2 Анализ и оценка эффективности использования фонда оплаты труда**

Труд всех работников ООО «Урожай» оплачивается повременно, исходя из размеров, установленных для них месячных должностных окладов и фактически отработанного времени.



Система оплаты труда работников в ООО «Урожай» состоит их следующих частей заработной платы:

- вознаграждения за труд;
- стимулирующих выплат;
- компенсаций, в том числе за особые условия труда и за работу в особом климате.

Размер фиксированного вознаграждения работников зависит от должности, квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы и устанавливается с учетом рыночного уровня вознаграждения.

Основанием для начисления заработной платы являются следующие документы: табель учета рабочего времени и расчетно-платежная ведомость. Выплата заработной платы сотрудникам ООО «Урожай» осуществляется путем перечисления денежных средств на дебетовые карты сотрудников.

В ООО «Урожай» штатное расписание включает в себя следующие пункты: структурное подразделение, должность, количество штатных единиц, тарифную ставку, надбавки, ставку, примечание. Оно заверяется подписью главного бухгалтера и руководителя кадровой службы.

Проведем анализ структуры и динамики численности персонала ООО «Урожай» за 2021-2023 гг. Состав и структура персонала представлена руководителями, специалистами, служащими и рабочими (таблицы 8, 9).

Таблица 8 – Структура численности персонала ООО «Урожай» за 2021-2023 гг.

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Структура, %		
				2021 г.	2022 г.	2023 г.
Руководители	5	4	5	23,80	21,05	20
Специалисты	3	4	4	14,29	21,05	16
Служащие	3	1	2	14,29	5,26	8
Рабочие	10	10	14	47,62	52,63	56
Итого, чел.	21	21	25	100	100	100

Таблица 9 – Динамика численности персонала ООО «Урожай» за 2021-2023 гг.

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика			
				Абсолютная		Относительная	
				2023/22 гг.	2022/21 гг.	2023/22 гг.	2022/21 гг.
Руководители	5	4	5	1	-1	-1,05	-2,76
Специалисты	3	4	4	0	1	-5,05	6,77
Служащие	3	1	2	1	-2	2,74	-9,02
Рабочие	10	10	14	4	0	3,37	5,01
Итого, чел.	21	21	25	6	-2	0	0

Судя по данным таблиц, можно сделать вывод о том, что численность персонала увеличилась с 2022 по 2023 год на 4 человека. Однако, в целом видно, что существенного изменения в структуре персонала за три года в ООО «Урожай» не произошло. Наибольший удельный вес за весь рассматриваемый период составляет категория рабочих, что свойственно для данной отрасли, они занимаются пахотой земель и сельскохозяйственных угодий, обработкой почвы и уборкой урожая. Наиболее явное изменение произошло в 2023 году за счет увеличения штата рабочих на 4 человека. Рост численности рабочих приводит к единовременному увеличению удельного веса этой категории в составе персонала.

Далее произведем анализ заработной платы и ее распределение по категориям сотрудников (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение заработной платы сотрудников ООО «Урожай» за 2023 год

Показатели	Количество работников, чел	Сумма выплат, р.
Фонд заработной платы, год	25	9 384 000
в том числе:		
Руководители	5	3 960 800
Специалисты	4	891 400
Служащие	2	455 300
Рабочие	14	4 076 500

Фонд заработной платы ООО «Урожай» в 2023 году составил 9 384 000 р., из которых 3 960 800 р. приходится на административный персонал, включающий руководителей (5 человек), на заработную плату специалистов – 891 400 р. (4 человека), служащих – 455 300 р. (2 человека) и на основных рабочих – 4 076 500 р. (14 человек).

Для того, чтобы оценить эффективность и целесообразность распределения заработной платы сотрудников в рамках заданных бюджетных ограничений, проведем анализ эффективности использования фонда заработной платы за период 2021-2023 гг.

Таблица 11 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы

Показатели	Год			Абсолютное отклонение	
	2021	2022	2023	2022/21 гг.	2023/22 гг.
Выручка, тыс. р.	42 902	167 695	117 103	124 793	-50 592
Валовая прибыль, тыс. р.	20 444	117 809	54 028	97 365	-63 781
Фонд заработной платы, тыс. р.	8 348	8 445	9 384	97	939
Выручка на 1 рубль заработной платы, р.	5,14	19,86	12,48	14,72	-7,38
Сумма валовой прибыли на 1 р. заработной платы, р.	2,45	13,95	5,76	11,50	-8,19
Себестоимость, тыс. р.	32 442	95 890	168 612	63 448	72 722

Анализируя данные из таблицы, можно сказать, что в 2023 году произошло существенное снижение выручки, причиной послужили плохие климатические условия. Валовая прибыль также снизилась за счет увеличения затрат на производство продукции. Однако, в 2023 выручка на 1 рубль заработной платы продолжила оставаться высокой, относительно 2021 года. Сумма валовой прибыли на 1 рубль заработной платы существенно снизилась,

как и говорилось ранее, за счет снижения валовой прибыли и увеличения себестоимости. Это свидетельствует о необходимости более эффективного управления затратами и производственными процессами. Что касается фонда заработной платы за рассматриваемый период наблюдается положительная динамика.



Рисунок 2 – Динамика показателей эффективности использования персонала ООО «Урожай» в 2023-2021 гг.

Как видно из рисунка, наблюдается снижение выручки на одного работника в 2023 году по сравнению с 2022. Такие тенденции отрицательно характеризуют эффективность использования персонала в организации.

Таким образом, по проведенному анализу эффективности оплаты труда в ООО «Урожай» можно сделать следующий вывод, в 2023 году организация столкнулась такими с вызовами как снижение выручки, увеличение себестоимости и уменьшение прибыли на каждый рубль затрат на заработную плату. Это требует внимательного анализа и возможной корректировки стратегии управления компанией. Для повышения эффективности использования персонала и улучшения финансовых показателей компании необходимо более тщательное управление затратами, а также разработка

стратегии по улучшению производственных процессов и адаптации к изменяющимся внешним условиям, таким как климатические факторы.

### **2.3 Разработка мероприятий по оптимизации планирования фонда оплаты труда в ООО «Урожай», а также их финансово-экономическое обоснование**

Рассмотрев систему оплаты труда в ООО «Урожай» можно отметить, что в организации существует потребность в конструктивных предложениях по ее совершенствованию.

Наиболее значимым недостатком является отсутствие взаимосвязи между фондом заработной платы и выручкой компании, что приводит к росту удельного веса заработной платы в выручке компании.

Это, в свою очередь, оказывает негативное влияние на показатели прибыли и рентабельности организации.

Таким образом, если бы в 2023 году удельный вес фонда заработной платы в выручке компании оставался равным таким же, как в 2022 году, то он был бы равен 5897,22 тыс. р. (что на 3 487 тыс. р. меньше текущего значения).

Следовательно, с учетом страховых взносов, себестоимость сократилась бы на 4644,5 тыс. р., а прибыль от продаж составила 46305,5 тыс. р. Таким образом, устранение данного недостатка позволит значительно увеличить прибыль и рентабельность компании.

Можно сделать вывод о том, что наиболее оптимальным методом решения проблемы является установление выручки в качестве базы для расчета премии, чтобы установить взаимосвязь между ростом фонда заработной платы и суммой выручки.

Для ООО «Урожай» ключевым элементом является эффективная система оплаты труда, основанная на справедливом вознаграждении за проделанную работу или задачу. Таким образом, для создания успешной системы оплаты труда рекомендуется использовать коэффициент трудового

участия (КТУ), который обеспечивает справедливое распределение заработанных средств между участниками коллектива.

Применение такой формы оплаты возможно лишь при условии общей заинтересованности и ответственности каждого за результаты работы коллектива. Члены трудового коллектива должны достаточно хорошо знать друг друга и доверять своему руководителю, поэтому КТУ применяют в основном в небольших коллективах с устойчивым составом работников.

В первую очередь необходимо внедрить систему оплаты труда на основе КТУ в ООО «Урожай», ознакомив всех сотрудников с данными показателями. Затем следует определить базовый КТУ (принимается равным 1), который будет использоваться для оценки работы сотрудников, полностью выполнивших поставленные задачи без нарушений.

Далее необходимо определить факторы, которые будут повышать или понижать базовый коэффициент.

Ниже представлены таблицы 12,13, в которых перечислены показатели, увеличивающие и уменьшающие значение коэффициента трудового участия.

Таблица 12 – Факторы, повышающие коэффициент трудового участия в ООО «Урожай»

Факторы	Коэффициент повышения
Рабочие	
Инициативность и активность	0,2
Соблюдение норм и технологий рабочего процесса	0,2
Обучение стажеров	0,3
Исполнение работ вместо отсутствующего сотрудника	0,4
Выполнение работ досрочно	0,3
Перевыполнение плана	0,4
Руководители, специалисты, служащие	
Досрочное выполнение поручений	0,3

Продолжение таблицы 12

Привлечение новых клиентов	0,4
Предложения по улучшению работы	0,2
Инициативность и активность	0,2
Сверхурочная работа	0,5

Таблица 13 – Факторы, понижающие коэффициент трудового участия в ООО «Урожай»

Факторы	Коэффициент понижения
Рабочие	
Несоблюдение норм и технологий рабочего процесса	0,2
Необходимость переделывать работу	0,3
Нарушение трудовой дисциплины	0,2
Опоздания и прогулы	0,3
Жалобы на качество проделанных работ	0,4
Руководители, специалисты, служащие	
Нарушение трудовой дисциплины	0,2
Опоздания и прогулы	0,3
Невыполнение поручений или несвоевременное выполнение	0,3

Итоговый коэффициент трудового участия можно определить с помощью формулы

$$КТУ = 1 + \sum K_{пов} - \sum K_{пон} \quad (11)$$

где

$\sum K_{пов}$  – сумма повышающих коэффициентов;

$\sum K_{пон}$  – сумма понижающих коэффициентов.

Применение коэффициента трудового участия повышает взаимосвязь между результатами работы и заработной платой. Кроме того, КТУ отличается

простотой, прозрачностью и лёгкостью в понимании для большинства сотрудников.

Рассчитаем премию с учетом коэффициента трудового участия на примере работника тракторной бригады ООО «Урожай» Симонова В.А. В этом месяце у него были как повышающие, так и понижающие коэффициент действия. Для начала рассмотрим положительные аспекты. Руководитель отметил инициативность работника (0,2) и соблюдение всех норм рабочего процесса (0,2), а также к нему был прикреплен стажер (0,3). Далее оценим понижающие факторы. В этом месяце Симонов единожды опоздал на работу (0,3). Подведем итог, используя вышеуказанную формулу, его КТУ окажется равным 1,4.

Таким образом, с учетом коэффициента трудового участия, премия Симонова будет равна 2800 р.

Рекомендации по применению КТУ не окажут какого-либо влияния на расходы по внедрению данной системы, так как они предполагают лишь перераспределение средств между сотрудниками. Однако, экономическая эффективность заключается в том, что сотрудники будут замотивированы на результат и будут качественнее и быстрее выполнять свою работу.

Также для совершенствования системы оплаты труда важно проводить опросы среди сотрудников компании для оценки эффективности предложенных мероприятий и уровня удовлетворённости системой оплаты труда и различными формами стимулирования. Анонимное анкетирование позволит получить правдивые результаты.

Можно обратиться к агентству, которое занимается проведением опросов и анкетированием, а также сбором и анализом информации. Использование услуг специально обученных промоутеров в агентстве поможет наладить контакт с респондентами и удержать их внимание на протяжении всего процесса анкетирования. Такой подход должен способствовать снижению текучести персонала.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что актуальность исследования была раскрыта, а также были решены все задачи исследования. На основе решенных задач можно сказать, что планирование фонда оплаты труда является важным процессом для определения положения предприятия на рынке и его внутренней среды. Организация заработной платы основывается на нормативах, тарифной системе, формах и системах оплаты труда.

В работе рассмотрены сущность и понятие фонда оплаты труда, основные этапы процесса планирования фонда оплаты труда, методы определения размера заработной платы, а также факторы, влияющие на формирование фонда оплаты труда.

Подводя итог, можно сказать, что выбор конкретного метода или комбинации методов формирования ФОТ зависит от конкретных целей, особенностей отрасли и рыночной среды. Рассмотренные методы предоставляют основы и инструменты для анализа и оптимизации системы оплаты труда.

Также стоит сказать, что за анализируемый период ООО «Урожай» имеет положительную динамику в своем развитии, несмотря на вызовы, с которыми столкнулась организация в 2023 году, в виде снижения выручки на 50 592 тыс. р. или 30,17%, а также валовой и чистой прибыли на 64 714 и 65 367 тыс. р. соответственно. Также произошло снижение коэффициента оборачиваемости, он уменьшился на 0,74 и составил 0,70 оборотов. Увеличение фондоотдачи на 60 тыс. р. говорит о повышении эффективности использования оборудования и механизмов.

Численность персонала ООО «Урожай» увеличилась с 2022 по 2023 год на 4 человека. Однако, в целом видно, что существенного изменения в структуре персонала за три года в ООО «Урожай» не произошло

Анализ организации фонда оплаты труда на примере ООО «Урожай» показал, что он формируется с учётом различных факторов и регулируется на

разных уровнях управления. Так, фонд заработной платы ООО «Урожай» в 2023 году составил 9 384 000 р., из которых 3 960 800 р. приходится на административный персонал, на заработную плату специалистов – 891 400 р., служащих – 455 300 р. и на основных рабочих – 4 076 500 р. Можно сделать вывод о том, что наблюдается снижение выручки на одного работника в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

Однако существуют возможности для совершенствования организации фонда оплаты труда в ООО «Урожай», такие как установление выручки в качестве базы для расчета премии, чтобы установить взаимосвязь между ростом фонда заработной платы и суммой выручки и внедрение КТУ.

Анализируя полученные данные, можно отметить, что планирование фонда оплаты труда необходимо для обеспечения устойчивого развития организации и достижения ее стратегических целей, оно требует комплексного подхода, учета внутренних и внешних факторов, а также постоянного анализа рыночных тенденций и потребностей персонала. Кроме того, оно также направлено на обеспечение справедливости и прозрачности в оплате труда, что способствует укреплению доверия между работодателем и сотрудниками.

Подводя итог, можно сказать, что рассмотренные мероприятия по оптимизации фонда оплаты труда помогут предприятию повысить свои финансово-экономические показатели за счет снижения себестоимости, оптимизации процессов, а также рационализации использования трудовых ресурсов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: практикум: учебное пособие / О. Ф. Пятова. — Самара: СамГАУ, 2023. — 152 с.
2. Антонов, А. В. Планирование фонда оплаты труда: учебник / А. В. Антонов, А. А. Марченко. - Москва: КНОРУС, 2020. - 256 с.
3. Арзуманова Т.И. Экономика организации: Учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – М.: Дашков и К, 2021. – 240 с.
4. Бокова, Н. В. Планирование заработной платы и оценка персонала: учебное пособие / Н. В. Бокова. - Москва: Дашков и К, 2021. - 208 с. Бодрикова О.А., Ильичева Н.М. Совершенствование системы распределения фонда оплаты труда на предприятии // Российское предпринимательство. – 2020. – Том 14. – № 18. – С. 90-94.
5. Бухгалтерская и финансовая отчетности ООО «Урожай»
6. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: –М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2020, -508 с.
7. Воробьева Е.В. Заработная плата. /22-е изд., перераб. и доп., 2020. — 919 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 14.04.2023)
9. Грибов В. Д., В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко Экономика организации (предприятия). – М.: КНОРУС, 2022. – 456 с.
10. Евдохина О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 12. – С. 4689-4708. – doi: 10.18334/ce.15.12.113979.
11. Курс экономической теории / Под.ред.Чепурина М.Н., Киселевой Е.А. - Киров: «АСА», 2020. - С. 280.

12. Мельник, М.В. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности / Под ред. М.В. Мельник. – М.: Экономистъ, 2021. – 350 с.
13. Мокий М.С. Экономика организации: Учебник и практикум. / М.С. Мокий. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 334 с.
14. Оплата труда в организации: учебник и практикум для ВПО / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 330 с.
15. Положение об оплате труда ООО «Урожай»
16. Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий): учеб. / 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2021. – 560 с.
17. Симонова М.В. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 259 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (ред. от 06.04.2024) ТК РФ\
19. Федеральный закон "О внесении изменений в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда" и признании утратившими силу статей 2 и 3 Федерального закона "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда" и о приостановлении действия ее отдельных положений" от 27.11.2023 N 548-ФЗ (последняя редакция).
20. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 (ред. от 13.06.2023)
21. Хоружий Л.И. Управленческий учет в сельском хозяйстве: учебник /под ред. Л.И. Хоружий. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 207 с.
22. Экономика организации. Курс лекций и практикум / А. А. Коновалов. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — 188 с.
23. Экономика социально-трудовых отношений: учебно-методическое пособие / М. В. Белкин, О. О. Чурикова. — Москва: РУТ (МИИТ), 2020. — 80 с.

24. Экономика труда и управление персоналом: учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.]; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 331 с.

25. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 259 с.

26. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 521 с.

27. Экономический анализ / Т. А. Тюленева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 240 с.

28. Эффективная организация труда: учебное пособие / М. В. Белкин, Л. Д. Костюк, О. О. Чурикова. — Москва: РУТ (МИИТ), 2021. — 122 с.