МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

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

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ**

Работу выполнила Я.В. Клименко

(подпись, дата)

Специальность 38.05.01 Экономическая безопасность курс 2

(код, наименование)

Научный руководитель

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

(подпись, дата)

Нормоконтролер

ст. преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Островская

(подпись, дата)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение …………………………………………………………………………3

1 Теоретические и методические аспекты анализа форм и системы оплаты труда на предприятиях различных форм собственности …………………..5

* 1. Сравнительный обзор теорий, описывающих формы и системы оплаты труда на предприятиях различных форм собственности ………………5

1.2 Методические подходы к анализу и оценке форм и систем оплаты труда ………………………………………………………………………14

2 Анализ и оценка сложившийся практики оплаты труда в ПАО «Лукойл»..18

2.1 Характеристика макро- и микросреды предприятия, его организационно-правовой профиль и анализ финансово-экономических и социально-трудовых показателей …………………………………….18

2.2 Анализ и оценка форм и систем оплаты труда, а также поиск резервов роста их эффективности в условиях санкций ………………………….25

Заключение ………………………………………………………………………37

Список использованных источников …………………………………………..39

**ВВЕДЕНИЕ**

Современное состояние российской экономики, осложненной введением ограничительных мер в связи с угрозой распространения COVID-19, существенно изменили политику оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Необходимо отметить, что такие функции как установление формы и системы оплаты труда отнесены к компетенции предприятия. На сегодняшний день оплата труда является основным источником доходов среднестатистического россиянина.

Актуальность темы данной курсовой работы заключается в том, что исследование современных форм и системы оплаты труда имеют большое практическое значение на предприятиях нефтегазового комплекса России. От качества труда и мотивированности сотрудников предприятий отрасли зависит уровень производительности. Одним из сильнейших для персонала мотиваторов выступает оплата труда. От того, насколько эффективно работодателем подобрана форма и система оплаты труда зависит эффективность расходования фонда опиаты труда, уровень производительности труда, лояльность сотрудников. Заработная плата – один из важнейших механизмов управления предприятием. От заработной платы зависит эффективность работы предприятия и его будущее. Именно поэтому проблема оплаты труда является актуальной для исследования, как в нашей стране, так и в других.

Объект данной курсовой работы: ПАО «Лукойл».

Предмет исследования: экономические отношения, складывающиеся по поводу форм и систем оплаты труда на предприятиях различных форм собственности.

Цель данного исследования: изучить понятие оплаты труда не только в теоретическом и методическом аспектах, но и на примере конкретного предприятия – ПАО «Лукойл».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить теоретические и методические аспекты понятия оплата труда на предприятии;
* проанализировать функции и принципы организации оплаты труда на предприятии;
* рассмотреть существующие формы и системы оплаты труда;
* изучить особенности оплаты труда на предприятиях различных форм собственности.

Методологическая база данного исследования: труды И.В. Гелеты, В.В. Ковалева, В.Н. Курочкина, В.А. Скляревской.

В курсовой работе использовались методы научного исследования: теоретический анализ, синтез, обобщение научной литературы.

В ходе выполнения курсовой работы были использованы теоретические материалы, нормативные и законодательные акты, статистические данные.

1. **Теоретические и методические аспекты анализа форм и системы оплаты труда на предприятиях различных форм собственности**
   1. **Сравнительный обзор теорий, описывающих формы и системы оплаты труда на предприятиях различных форм собственности**

Сначала нужно понять, являются ли понятия оплата труда и заработная плата равнозначными. Раньше эти понятия законодательно имели одно и то же значение, но на данный момент они отделены друг от друга (начиная с 2008 г.). Можно сказать, что заработная плата включает в себя только выплаты из фонда оплаты труда, a сама оплата труда ‒ поощрительные выплаты, связанные с трудовыми затратами, источником которых является не фонд заработной платы предприятия, а прибыль предприятия или же средства специального назначения и целевых поступлений [4]. В соответствии со статьей 129 Трудового Кодекса РФ заработная плата (оплата труда) – 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, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [24].

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она должна выполнять в производстве, распределении и потреблении. Основными из них являются:

* воспроизводственная – обеспечение работника и членов его семья жизненно необходимыми благами для дальнейшего воспроизводства рабочей силы;
* стимулирующая – необходимость установления зависимости заработной платы работника от результатов его деятельности;
* распределительная – распределение средств на оплату труда между наемными работниками и собственниками средств производства [10];
* разместительная – оптимизация размещения трудовых ресурсов по отраслям, предприятиям и т.д.;
* измерительная – оценочный показатель трудового вклада каждого работника и затрат труда в производство продукта труда [8];
* социальная – устанавление различия в уровнях оплаты труда;
* формирование платежеспособного спроса – установление необходимых пропорций между товарным предложением и спросом [2].

Форма оплаты труда – это такой показатель, который характеризует соотношение между затратами рабочего времени, производительностью труда работников и величиной их заработкам [8]. Существуют две формы оплаты труда: сдельная и повременная. При сдельной оплате труда заработная плата работника начисляется пропорционально производительности его труда, при повременной – пропорционально продолжительности рабочего времени, измеряемого в нормо-часах и сверхурочных часах [4]. В свою очередь, каждая форма оплаты труда имеет свою систему оплаты труда: тарифную и бестарифную. Данные системы отличаются способами увязки ставок заработной платы с результатами труда работников, которые позволяют определить их заработную плату в соответствии с фактическими затратами труда. От того, какая система оплаты труда преобладает на предприятии, зависит структура заработной платы работников: преобладает ли в ней условно-постоянная часть (тариф, оклад) или переменная (сдельный приработок, премия и др.). Таким образом, влияние системы поощрений будет оказывать разный эффект на показатели деятельности как отдельного работника, так и коллектива в целом [13]. Таким образом, мы определили сущность понятия оплаты труда, а также выяснили, какие функции она выполняет, узнали о наличии форм и систем оплаты труда. Формы и системы оплаты труда схематично представлены на рисунке 1.

Заработная плата

Бестарифная СОТ

Тарифная СОТ

система, основанная на коэффициенте трудового участия

Повременная

Сдельная

простая повременная

прямая сдельная

система, основанная на коэффициенте трудовой стоимости

повременно-премиальная

сдельно-премиальная

система «плавающих окладов»

окладная

сдельно-прогрессивная

«индивидуализация зарплаты, основанная на оценке заслуг»

контрактная

косвенно-сдельная

система участия в прибыли

аккордная

Рисунок 1 – Формы и системы оплаты труда

Теперь рассмотрим особенности оплаты труда работников на предприятиях различных форм собственности. На предприятиях в основном работает три категории персонала:

* штатный персонал – их работа оплачивается по фиксированным окладам или ставкам, изменяется в зависимости от отработанного времени и результатов работы предприятия;
* временно работающие по договору – они осуществляют свою деятельность в соответствии по договору и трудовому соглашению, их работа оплачивается за фактический объем работ после выполнения задания;
* работающие по индивидуальному трудовому соглашению.

Существует несколько способов установления размера оплаты труда работников: по тарифной и бестарифной системам, по трудодням, по ставке трудового вознаграждения, по комиссионным, по «плавающим окладам», в процентах от прибыли, по трудодням и др. Бестарифную систему оплаты труда применяют на предприятиях любой организационно-правовой формы и относят к коллективным системам оплаты труда. Заработная плата каждого работника является его долей в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. Зависит она от квалификационного уровня работника и отработанного времени [21].

Оплата труда в кооперативах и на малых предприятиях, эффективно применяющих подрядные формы организации труда, осуществляется в два этапа: вначале выдается аванс непосредственно за выполнение работы, затем производится окончательный расчет. Данный расчет производится после реализации продукции и получения дохода в виде доли или процента от доходов, полученных предприятием от реализации продукции.

Комиссионная оплата труда предназначена для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. Оплата труда устанавливается в виде фиксированной доли дохода, который получает предприятие от реализации продукции, произведенной работниками по трудовому соглашению. Размер комиссионных зависит от размеров доходов, получаемых от реализации продукции (услуг) и от затрат, требуемых для продажи изделий в данной или отдаленной местности [8].

Разновидностью комиссионной оплаты является использование «ставки трудового вознаграждения». Данная ставка применяется в организациях, оказывающих консультативные и сервисные услуги в области научнотехнических разработок. Размер трудового вознаграждения может устанавливаться в виде фиксированного процента от суммы платежей, поступивших в организацию в соответствии с ее контрактами.

Для руководителей и специалистов на предприятиях различных форм собственности может применяться система «плавающих окладов». По результатам работы в каждом месяце образуются новые должностные оклады за счет их повышения (понижения) за каждый процент роста (снижения) производительности труда на обслуживаемом участке при условии выполнения планового задания по выпуску продукции. Оклады работников кооперативных и частных предприятий могут формироваться в процентах от фактической прибыли.

В старательных артелях, большинстве строительных и промышленных кооперативов оплата труда по трудодням. Дневные ставки трудодня для отдельных профессий и должностей разрабатываются правлением артели и утверждаются общим собранием его членов. Каждому работнику устанавливают коэффициент, учитывающий его образование, стаж работы, деловые качества, владение несколькими профессиями. Оплата труда председателя артели, других руководителей и высококвалифицированных специалистов производится по фактической стоимости трудодня с применением повышающих коэффициентов [13]. Средства на оплату труда старателей формируют из дохода артели за вычетом обязательных платежей и финансового резерва. Индивидуальную заработную плату определяют путем распределения остающегося дохода между работниками с учетом начисленных каждому трудодней [17].

Теперь рассмотрим теории, описывающие понятие заработной платы, формы и системы оплаты труда. В современных условиях заработная плата является сложной экономической категорией, представляющейся в основном как вознаграждение за труд. Она сильно зависит от влияния внешних и внутренних факторов. Внешние факторы проявляются установлением государством минимального размера оплаты труда, уровнем национального богатства, соотношением спроса и предложения на рынке труда. Внутренние факторы напрямую связаны с процессом труда: производительность труда, сложность, характер труда и т.д. В настоящее время уровень заработной платы не достигает величины стоимости рабочей силы. Для определения величины заработной платы применяются различные системы и формы. В зависимости от конкретных исторических условий также применялись различные системы и формы заработной платы. При этом преследовалась главная цель: как можно больше повысить интенсивность труда и степень эксплуатации рабочих. Поэтому эти системы назывались потогонными, и одной из них была система Тэйлора [4].

В начале ХХ в. американский инженер Ф. Тэйлор разработал и применил на американских предприятиях новую систему организации труда и заработной платы. При введении этой системы подбиралась специальная группа рабочих. С помощью хронометража устанавливалось в минутах, секундах и долях секунды рабочее время, затрачиваемое ими на каждую трудовую операцию. Полученные данные таким образом подвергались тщательному анализу с целью устранения всех лишних движений рабочего. На основе этого устанавливалась очень высокая норма выработки, или так называемый «урок». За выполнение и перевыполнение «урока» определялись более высокие расценки, а для тех, кто их не выполнял, - край - не низкие, «штрафные» расценки. Выполнять «урок» могли только немногие, наиболее сильные и искусные рабочие. В ленинский период систему Тэйлора называли научной системой выжимания пота из рабочих. Вместе с тем отмечалось, что сама по себе научная организация труда имеет прогрессивное значение.

С ростом механизации процессов труда получила распространение система организации труда и заработной платы, называемая фордизмом. Впервые она была применена и разрекламирована в 1914 г. как «система высокой заработной платы». Американский миллионер Генри Форд применил на своих автомобильных заводах организацию производства, основанную на конвейере. Посредством увеличения скорости движения конвейера достигается огромное повышение интенсивности труда. Далеко не всякий рабочий может выдержать сверхвысокое напряжение, создаваемое ускоренным движением конвейера. Труд рабочего, занятого выполнением однообразных частичных операций, превращается в крайне изнурительный процесс, не требующий высокой квалификации. Однако широкое распространение конвейерной системы в капиталистических странах сопровождается резким увеличением числа несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве. Рабочий к 40-50 годам теряет свою трудоспособность и выбрасывается на улицу [4].

В ряде капиталистических стран широкое распространение получила также и так называемая система «участия в прибылях». Заработная плата при этой системе состоит из двух частей: основной (повременной или сдельной) и дополнительной, которую капиталист выплачивает рабочим в конце года как «долю прибыли» предприятия. В действительности же под видом «участия в прибылях» рабочий получает часть собственной заработной платы, так как основная заработная плата устанавливается на пониженном уровне, а создается видимость, будто рабочие вместе с капиталистами участвуют в распределении прибыли и одинаково заинтересованы в повышении рентабельности предприятия. Такая система имеет своей целью обеспечить максимум прибыли капиталистами и отвлечь рабочих от участия в митингах и забастовках.

Различные «премиальные» формы заработной платы получили свое развитие в системе Хэлси, Гантта, Роуэна и др. [4]. Все они предусматривают резкое повышение интенсивности труда и фактическое понижение оплаты за выработку, достигнутую сверх установленной нормы. А за перевыполнение норм выработки выдается «премия». Заработная плата при этом растет в значительно меньшей степени, чем перевыполнение рабочими установленной нормы выработки. Например, в основу системы Хэлси положен принцип премиальной оплаты за «сбереженное время в дополнение к средней оплате за час труда. Однако премия выплачивается в размере не полной почасовой ставки заработной платы (1/3 или 1/2 почасовой оплаты). В результате применения данной системы, чем больше повышается интенсивность труда, тем меньше почасовая оплата [4].

В связи с техническими сдвигами в экономике промышленно развитых капиталистических стран претерпели изменения и формы оплаты рабочей силы, к примеру, в результате широкого распространения механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения конвейерной системы значительно повысился удельный вес повременной заработной платы. В условиях рыночной экономики заработная плата связана с различиями в сложности выполняемой работы. Чем сложнее выполняемая работа, тем выше она требует знаний, опыта, умственных и физических усилий, тем с большим правом при прочих равных условиях работник может претендовать на повышенную оплату своего труда.

Таким образом, заработная плата требует соизмерения различных видов работ с точки зрения их сложности и уровня квалификации работника, в чем заключается объективная основа ее дифференциации. Основываясь на неоклассической теории, предприниматели практически единодушно утверждают, что всякое повышение заработной платы ведет к удорожанию продукции, которое неминуемо толкает их к сокращению производства, чтобы как минимум сохранить прежнюю норму прибыли. Таким образом, повышение заработной платы трактуется как главный ограничитель роста прибыли.

Существует и более современная точка зрения, выраженная известным американским ученым М. Портером по поводу неэффективности и порочности ограничительной политики в отношении заработной платы: «Политические решения, направленные на замедление роста заработной платы, часто оказываются ошибочными. Следует допускать рост зарплаты, идущий в ногу с ростом производительности труда или слегка опережающий его. Это создает благотворные стимулы к поиску более передовых источников конкурентного преимущества и ведению конкуренции в отраслях и сегментах с производством более сложного характера. Рост зарплаты ведет также к повышению покупательной способности, направленной на приобретение товаров большего количества и более высокого качества» [5].

Действительно, в развитой рыночной экономике не только сформировались условия, способствующие росту заработной платы, но и появилась тенденция повышения реальной и номинальной заработной платы, сочетающаяся с возможностью максимизации прибыли. Об этом свидетельствуют экономические показатели США ХХ в., где рост номинальной заработной платы устойчиво опережал рост и оптовых, и потребительских цен. И хотя опережающий рост заработной платы создавал давление на цены в сторону их роста, оно не сказывалось отрицательно на максимизации прибыли. Важным фактором максимизации при росте заработной платы является расширение платежеспособного спроса на макроуровне, так как заработная плата аккумулирует подавляющую долю доходов. Помимо расширения платежеспособного спроса повышение обеспечивает прорыв в высокотехнологических отраслях, в которых требуются работники с высокой квалификацией, высоким уровнем образования и производственным опытом. Другим таким фактором является параллельный рост прибыли - источника накопления. Оба эти процесса неразрывно связаны.

В отличие от развитых стран Запада у нас и в советский период, и сейчас применяется вынужденная политика заработной платы. В ходе экономических преобразований социалистическая нерыночная модель экономики, в которой заработная плата непосредственно выступала частью национального дохода и росла, хотя и медленно, была поэтапно трансформирована в несоциалистическую, но по сути отличающуюся от рыночной модели. Теперь заработная плата определяется не рынком и общепринятыми мерами государственного регулирования, а новыми собственниками, причем произвольно, и является по существу долей работника на предприятии, не связанной с ценой труда [5].

Таким образом, в условиях рыночной экономики организация оплаты труда на предприятиях должна строиться на следующих принципах:

* учет и контроль минимального размера оплаты труда, соответствующего прожиточному минимуму;
* строгая ответственность предприятий за организацию оплаты труда;
* обеспечение социальной защищенности работников независимо от формы собственности;
* соответствие оплаты труда получаемому доходу предприятия;
* обеспечение плановой индексации оплаты труда в соответствии с темпами роста инфляции;
* денежное поощрение высокого качества труда, продукции и услуг;
* обеспечение оптимальных соотношений в оплате труда отдельных категорий и групп работников;
* установление фиксированной доли заработной платы в себестоимости продукции, работ или услуг;
* приоритетность выплаты заработной платы «снизу - доверху»;
* контрактное закрепление приоритетности и соотношений между категориями рабочих;
* выравнивание уровней российской и европейской оплаты труда.
  1. **Методические подходы к анализу и оценке форм и систем оплаты труда**

Организация оплаты труда строится на фонде оплаты труда, тарифной системе, формах и системах оплаты труда.

Фонд оплаты труда — главный источник средств для выплат работникам предприятия заработной платы и выплат социального характера. Он включает:

* заработную плату за выполненную работу и отработанное время;
* поощрительные выплаты;
* выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда;
* оплату за неотработанное время;
* отдельные выплаты социального характера.

Плановая величина фонда заработной платы может быть определена следующими способами:

1. Методом прямого счета фонд заработной платы – вычисляется умножением средней заработной платы одного работающего в плановом периоде с доплатами и начислениями на среднесписочную плановую численность работающих.
2. По нормативному методу расчета фонд заработной платы – результат умножения общего объема выпускаемой продукции в стоимостном выражении (могут также использоваться натуральные показатели) на норматив заработной платы на 1 руб. выпускаемой продукции.
3. По приростному методу (на основе базового фонда заработной платы).

Экономическая эффективность заработной платы характеризует результативность ее стимулирующей функции через соизмерение затрат и результатов труда работника. Она позволяет определить, насколько заработная плата через механизм формирования ее объема в зависимости от результатов труда способствует достижению целей работодателя и выполнению стоящих перед работниками задач [14].

В экономической литературе для определения эффективности заработной платы рекомендуется использовать показатель зарплатоотдачи. Зарплатоотдача рассматривается как отношение созданного продукта (результата, эффекта) к выплаченной на его производство заработной плате. Рассчитывается по формуле (1).

Зарплатоотдача = П/ФОТ, (1)

где П – величина общественного продукта, национального дохода или ВНП; ФОТ – фонд оплаты труда.

Такой подход к определению эффективности зарплаты позволяет выявить степень рациональности в расходовании ФОТ при создании общественного продукта и дать оценку ее стимулирующей роли. Но недостаток показателя в том, что в числителе данной формулы созданный продукт включает затраты, связанные не только с оплатой труда, но и с использованием средств и предметов труда.

Кроме показателя зарплатоотдачи в хозяйственной практике применяются величины, обратные показателю эффективности заработной платы, – коэффициенты затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта. Рассчитывается по формуле (2).

Кзп = ФОТ/П, (2)

где Кзп – коэффициент зарплатоемкости продукта; ФОТ – фонд оплаты труда; П – величина созданного общественного продукта, национального дохода или ВНП.

Этот показатель характеризует долю затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта, но не эффективность заработной платы.

В основе разработки оценки эффективности заработной платы лежат следующие требования:

* оценка эффективности заработной платы должна выражаться количественно и учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности;
* оценка эффективности заработной платы должна включать в себя показатели экономической и социальной эффективности;
* показатели эффективности заработной платы должны рассчитываться на основе данных официальной статистической отчетности предприятия и органов государственной статистики;
* показатели экономической и социальной эффективности заработной платы должны быть измерены в единицах, позволяющих их сравнивать в межотраслевом и межрегиональном разрезах;
* показатели эффективности заработной платы должны отражать динамику процесса производства и заработной платы;
* должны быть установлены критерии эффективности заработной платы, с которыми сравниваются фактические показатели эффективности заработной платы конкретных предприятий, отраслей и регионов [10].

Таким образом, в первой части данной работы было рассмотрено такое понятие как «оплата труда», перечислены и описаны основные функции, теории, описывающие системы и формы оплаты труда. Также была рассмотрена оплата труда на предприятиях различных форм собственности и определены основные методы её анализа и оценки эффективности.

1. **Анализ и оценка сложившийся практики оплаты труда в ПАО «Лукойл»**
   1. **Характеристика макро- и микросреды предприятия, его организационно-правовой профиль и анализ финансово-экономических и социально-трудовых показателей**

ЛУКОЙЛ является одной из крупнейших мировых вертикально-интегрированных компаний, занимающейся добычей и переработкой нефти и газа, производством нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. В основных сферах своей деятельности Компания занимает лидирующие позиции на российском и мировом рынках. Компания была создана в 1991 году как вертикально-интегрированный концерн, в который вошли государственные предприятия по добыче и переработке нефти. В 1993 году концерн был преобразован в ОАО нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». В уставный фонд компании были включены контрольные пакеты 15 дочерних предприятий. В 1995 году в состав компании вошли еще 9 дочерних организаций. Основными видами деятельности Компании являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, a также сбыт произведенной продукции. Основная часть деятельности Компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой является Западная Сибирь [24].

Проведем анализ внешней среды (макро- и микросреды) компании. При анализе внешней среды принято различать факторы прямого воздействия (микросреда), называемые рабочей средой, и факторы косвенного воздействия (макросреда), называемые общей средой. К факторам прямого воздействия относят те условия, которые способны сразу и непосредственно повлиять на деятельность данной организации. Факторы косвенного воздействия создают общие для всех условия деятельности. Их влияние проявляется косвенно (через рабочую среду), сказывается не сразу и в большинстве случаев не носит специфического характера по отношению к конкретной организации.

К группе косвенных факторов принято относить общие экономические, политические, социальные, научно-технические и экологические условия, которые способны повлиять на деятельность организации и ее результаты и должны быть учтены менеджерами при разработке и принятии решений, особенно долгосрочных [21]. В целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на ПАО «ЛУКОЙЛ» носит в целом довольно благоприятный характер. Наибольшую угрозу для организации представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны и основные силы. Также большое влияние на организацию оказывают технологические, факторы. У организации есть возможности, которые она в силах реализовать, если правильно направить на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон. Политические и экологические факторы оказывают на компанию умеренное влияние. Не смотря на наличие угроз в этих отраслях у компании достаточно возможностей для их преодоления. Наименьшее влияние на компанию оказывают социальные факторы. Они представляют наименьшую угрозу для организации.

В процессе взаимодействия предприятия с микросредой нас интересует, прежде всего, то, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на предприятие и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить устойчивое существование организации. Для большинства организаций внешними факторами, повышающими степень неопределенности внешней среды, являются поставщики, потребители, конкуренты, государство, контактные аудитории [19].

Внешняя среда прямого воздействия ПАО «Лукойл» имеет довольно благоприятный характер. Наибольшее влияние на компанию оказывают потребители. От того как компания будет взаимодействовать со своими потребителями зависит будущее компании. Несмотря на значительное количество угроз в этой группе факторов у компании имеются необходимые возможности для их преодоления. Также большое влияние на компанию оказывают конкуренты. На преодоление существующих угроз со стороны конкурентом необходимо обратить особое внимание. У ПАО «ЛУКОЙЛ» есть возможность избавиться от угроз в этой группе факторов. Поставщики не оказывают особого влияния на организацию, т.к. для производства продукции компания использует собственное сырье. Необходимость в работе с поставщиками возникает при необходимости приобретения нового оборудования. С учётом факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия также можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет благоприятный характер.

Анализ внешней среды предприятия ОАО «ЛУКОЙЛ» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы. Компании стоит применить свои сильные стороны первую очередь в отношении этих факторов. Принятые меры должны помочь преодолеть существующие угрозы.

Теперь рассмотрим внутреннюю среду ПАО «Лукойл». Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации и под контролем ее руководства. Она постоянно и самым непосредственным образом влияет на функционирование и эффективность организации. Основными элементами внутренней среды организации являются: операции (производство), персонал, финансы, маркетинг, организационная структура и корпоративная культура [11].

Состояние этих ключевых элементов и рациональность их сочетания определяют конкурентный потенциал организации и уровень риска ее деятельности.

С помощью проведенного анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон ПАО «ЛУКОЙЛ» можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Компания обладает многолетним опытом добычи и производства нефтепродуктов. На данный момент компания производит активную модернизацию своих производственных мощностей. Это позволит компании увеличить прибыли и выйти на новые рынки сбыта. Выпускаемая компанией продукция пользуется хорошим спросом на отечественном рынке и в странах ближнего зарубежья. Но, к сожалению, из-за того, что выпускаемая продукция не удовлетворяет международным стандартам качества, продукция не пользуется хорошим спросом в странах центральной Европы.

Как и любая, организационно-управленческая структура, ПАО «ЛУКОЙЛ» имеет три уровня управления: высший, средний и оперативный. На высшем уровне управления принимаются наиболее общие решения по управлению предприятием и осуществляются функции стратегического планирования, общего контроля и связи с внешними структурами. На среднем уровне решения высшего уровня детализируются, преобразуются в конкретные планы, осуществляется выполнение функций текущего планирования, связи между высшим и низшим уровнями управления, контроля, управления производством и потоками ресурсов. Результатом деятельности работников оперативного уровня является выполнение производственной программы, происходит реализация функций управления основным и вспомогательным производством, оперативного управления и местного контроля.

Во главе компании стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности компании. В подчинении директора находятся:

* заместитель директора по экономике и финансам – осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности компании, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства и качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
* заместитель директора по коммерческим вопросам;
* заместитель директора по персоналу и общим вопросам – возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств;
* главный бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности компании и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
* главный инженер – определяет техническую политику.

Таким образом, можно сделать вывод, что высшее руководство компании ПАО «ЛУКОЙЛ» имеет линейную структуру управления. Это проявляется в непосредственном подчинении по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим.

Анализ основных финансοво-экономических и сοциально-трудовых показателей является составной частью экономического анализа работы предприятия. Он необходим для определения эффективности использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов, системы материального стимулирования, влияния производительности на конечные результаты производства, а также помогает разработать мероприятия по устранению непроизводительных затрат рабочего времени и дальнейшему росту производительности труда.

Чтобы дать комплексную оценку деятельности предприятия, необходимо проанализировать его основные показатели в динамике. Для этого на основе аудированной консолидированной финансовой отчетности ПАО «Лукойл» за 2021г. составим сводную таблицу показателей [8].

Таблица 1 – Основные финансово-экономические показатели ПАО «Лукойл»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2019г. | 2020г. | 2021г. | Изменение | |
| Абсолютное | Относительное % |
| Выручка от реализации | 5 936,7 | 8 035,9 | 7 841,2 | -194,7 | 97,57 |
| Капитальные затраты | 511,5 | 451,5 | 450,0 | -1,5 | 99,66 |
| Свободный денежный поток | 247,0 | 555,1 | 701,9 | 146,8 | 126,4 |
| Чистая прибыль, относящаяся к акционерам | 418,8 | 619,2 | 640,2 | 21,0 | 103,39 |

Как видно из таблицы, выручка от реализации за 2021 год составила 7 841,2 млрд руб., что на 2,4% ниже по сравнению с 2020 годом. Негативное влияние на динамику выручки оказало снижение цен на нефть и нефтепродукты и уменьшение объемов трейдинга нефтепродуктами. Влияние данных факторов было частично компенсировано эффектом девальвации рубля, ростом объема реализации нефти в результате увеличения объемов добычи и трейдинга, а также ростом цен на газ и объемом добычи газа за рубежом.

Капитальные затраты практически не изменились по сравнению с 2018 годом и составили 450,0 млрд руб.

Чистая прибыль за 2021 год, относящаяся к акционерам ПАО «Лукойл», составила 640,2 млрд руб., что на 3,4% больше по сравнению с 2020 годом. Увеличение чистой прибыли сдерживалось ростом амортизации, а также уменьшение неденежной прибыли по курсовым разницам.

Теперь рассмотрим социальные показатели ПАО «Лукойл» за последние 2 года на рисунках 2 и 3.

Рисунок 2 – Фактическая среднесписочная численность персонала ПАО «Лукойл»

Рисунок 3 – Руководящие должности компании обществ группы ПАО «Лукойл»

Из рисунков видно, что численность персонала в 2021 году составляет более 350 тыс. человек, что на 40 тыс. больше в сравнении с 2020 годом. Число сотрудников компании, которые занимают руководящие должности составляет 43,5 тыс. человек, что на 3,6 тыс. человек больше в сравнении с 2020 годом. Основные причины увеличения среднесписочной численности компании – увеличение численности Обществ Группы в связи с расширением бизнеса, а также приобретение или включение в периметр бизнес-плана компании ряда активов.

В заключении можно отметить, что финансовые перспективы ПАО «Лукойл» на ближайшие годы оцениваются оптимистично. В частности, хотя компания планирует рост капитальных вложений, агентство прогнозирует, что свободный денежный поток будет положительным.

* 1. **Анализ и оценка форм и систем оплаты труда, а также поиск резервов роста их эффективности в условиях санкций**

В практике организации оплаты труда ПАО «ЛУКОЙЛ» используются две основные формы заработной платы – повременная и сдельная. При определении соотношений в оплате труда внутри отрасли на основе тарифных ставок в первую очередь учитывается качественная характеристика труда, которая определяется главным образом сложностью выполняемых работ.

Первичными документами по учету труда работников при повременной оплате является табель учета рабочего времени. Сдельную форму оплаты целесообразно применять на участках (в бригадах) и видах работ, где возможны нормирование и учет индивидуального или коллективного трудового вклада и конечного его результата. [9]

Основная задача организации заработной платы на ПАО «ЛУКОЙЛ» состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от его коллектива и качества трудового вклада каждого работника. Расчет заработной платы на ПАО «ЛУКОЙЛ» производится согласно табелю использования рабочего времени, сдельных расценок и премиальных положений, действующих на ПАО «ЛУКОЙЛ». Удержания производятся в соответствии с нормами и законодательством, действующими в РФ. Взносы исчисляются по каждому фонду в отдельности по установленной ставке. Ставки дифференцированы в зависимости от налогооблагаемой базы, исчисляемой по каждому работнику.

В целях усиления стимулирующей роли заработной платы в повышении эффективности работы организаций, совершенствования нормирования труда, обеспечения гарантий, предусмотренных в соответствии с действующим законодательством о труде, рассчитывается и формируется фонд оплаты труда. Нормативы фонда заработной платы утверждаются, в ПАО «Лукойл», на год. Предварительный расчет средств, необходимых для формирования фонда оплаты труда, осуществляется исходя из нормативной численности работников, определяемой по нормам трудозатрат для всех категорий работников на основании Единой тарифной сетки (далее – ЕТС), исходя из квалификационных требований [6].

Предварительный расчет средств для формирования фонда оплаты труда осуществляется в следующем порядке.

По каждой должности, включенной в штатное расписание, проставляются соответствующий ей разряд ЕТС и месячная тарифная ставка.

Нормативный тарифный фонд заработной платы определяется исходя из нормативной численности работников согласно штатному расписанию, должностных окладов и тарифных ставок, действующих на предприятии. По фактическим данным за месяц (год), принимаемый за базовый период, определяется отношение фактически выплаченных работникам доплат за условия труда, работу в ночное время, надбавок и других выплат стимулирующего характера, не имеющих своим источником экономию фонда заработной платы и других статей сметы расходования, к тарифному фонду по действующему в базовом периоде (в процентах) [9].

Умножением нормативного тарифного фонда, определенного в соответствии с разрядами ЕТС, на отношение фактически выплаченных работникам поощрительных выплат к тарифному фонду рассчитывается нормативный фонд доплат, надбавок и других выплат стимулирующего характера помимо тех, которые могут выплачиваться за счет экономии средств. Необходимый фонд средств на оплату труда определяется путем суммирования нормативного тарифного фонда и нормативного фонда доплат и надбавок.

С целью не допустить снижения относительного уровня оплаты труда в себестоимости продукции (работ, услуг) фонд заработной платы в планируемом периоде должен рассчитываться в соответствии с темпами роста объемов реализованной продукции и услуг. Для этого на планируемый период устанавливается соотношение между темпами роста средней заработной платы и роста объемов доходов в расчете на одного работающего, намечаемый в плановом периоде. При этом необходимо соблюдать следующее условие: темп роста средней заработной платы (фонда оплаты труда), как правило, должен быть меньше или равен темпу роста объема доходов в расчете на одного работающего.

После принятия решения о значении темпа роста средней заработной платы в плановом периоде фонд заработной платы работников определяется умножением средней заработной платы в базовом периоде на плановый темп ее роста и на нормативную численность работников предприятия.

Показатели для разработки нормативного фонда заработной платы работников предприятия сводятся в таблицу.

При расчете нормативной численности работников предприятия учитываются поправочные коэффициенты, зависящие от степени износа основных фондов, а также учитывающие разъездной характер работы в связи с приемкой на обслуживание ведомственного жилищного фонда и коммунальных объектов, в том числе в сельской местности [8].

Рекомендуется разделить нормативную численность работников объединений, предприятий и организаций на работников структурных подразделений, субсидируемых из бюджета, и работников структурных подразделений, не получающих субсидии из бюджета. Целью разделения является установление тарифной ставки 1-го разряда на уровне выше республиканской для безубыточных структурных подразделений объединения.

Работу по введению на предприятии нормативного фонда оплаты труда возглавляет руководитель. К ее проведению привлекаются наиболее квалифицированные работники предприятия: бухгалтерии, кадровой службы, экономисты и другие специалисты по усмотрению руководителя.

Содержание подготовительной работы сводится к следующему:

* предварительный расчет средств, необходимых для введения нормативного фонда оплаты труда, и подготовка предложений o возможностях их покрытия в пределах отпущенных средств; выявление потребности в дополнительных средствах;
* составление нового штатного расписания;
* при необходимости проведение аттестации специалистов, служащих и перетарификации рабочих;
* осуществление мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда, организационной структуры предприятия, изысканию собственных ресурсов на введение новых условий оплаты труда;
* определение даты завершения подготовительной работы и введение новых условий оплаты труда, доведение их до каждого работника.

В процессе подготовительной работы директор ПАО «Лукойл» издает специальный приказ, в котором утверждается состав комиссии по проведению подготовительной работы, определяются сроки начала и завершения работы, даются поручения бухгалтерии и другим привлекаемым к проведению подготовительной работы подразделениям и специалистам.

Предприятие помимо вышеназванных документов, должно располагать другими нормативными документами, необходимыми выпусками Единых тарифно-квалификационных справочников (ЕТКС) или извлечениями из них, квалификационными требованиями (характеристиками) по отраслевым и общеотраслевым должностям руководителей, специалистов и служащих.

Анализ использования фонда заработной платы в ПАО «Лукойл» производится в двух направлениях: по видам выплат и в разрезе основных категорий персонала. Чтобы выяснить причины отклонений в использовании фонда заработной платы, необходимо сопоставить фактический их расход за отчетный период с предусмотренной сметой по соответствующим направлениям.

Анализ использования фонда заработной платы по видам выплат приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ использования фонда заработной платы по видам выплат

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По плану, млн. р. | По факту, млн. руб. | Выполнение плана, % | Отклонение от плана, млн. р. |
| 1.Фонд заработной платы, включенный в себестоимость | 541,4 | 584,2 | 107,9 | +42,8 |
| 1.1.По сдельным расценкам | 156,4 | 184,2 | 117,8 | +27,8 |
| 1.2.Тарифным ставкам и должностным окладам | 132,6 | 133,4 | 100,6 | +0,8 |
| 1.3.Премирование за производственные результаты | 1,4 | 3,1 | 217,9 | +1,7 |
| 1.4.Доплаты и надбавки за совмещение профессий, профессиональное мастерство, высокую квалификацию | 157,7 | 137,7 | 87,3 | -20,0 |
| 1.5.Доплаты за работу в ночное время, праздничные дни, сверхурочное время | 22,6 | 28,0 | 124,2 | +5,4 |
| 1.6. Оплата отпусков | 0,4 | 0,6 | 150 | +0,2 |
| 1.7.Оплата льготных часов подростков, перерывов в работе кормящих матерей | - | - | - | - |
| 1.8. Доплаты до среднего | - | - | - | - |
| 1.9. Оплата простоев | - | - | - | - |
| 1.10.Доплаты по трудовому контракту | 70,5 | 93,7 | 138,1 | +26,8 |
| 2.Выплаты за счет чистой прибыли | 180,5 | 215 | 119,1 | +34,5 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1.Разовая премия за достижения в труде | 88,1 | 85,4 | 96,9 | -2,7 |
| 2.2.Материальная помощь | 62,8 | 85,1 | 135,6 | +22,3 |
| 2.3.Вознаграждение за общие результаты работы за год | 17,4 | 23 | 131,9 | +5,6 |
| 2.4.Премии участникам соревнований |  | - | - | - |
| 2.5.Премии к юбилейным датам и праздникам | 12,3 | 21,6 | 175,9 | +9,3 |
| Итого общий фонд заработной платы | 721,9 | 99,2 | 110,7 | +77,3 |

Как свидетельствуют данные из таблицы 2, фонд заработной платы увеличился в отчетном периоде по сравнению с планом на 77,3 млн. р., или на 10,7%. Данный рост произошел за счет увеличения размера выплат из чистой прибыли на 19,1%, т.е. наблюдается тенденция увеличения выплат социальной направленности – материальной помощи, премий к юбилеям и праздникам, за общие результаты работы. Фонд заработной платы, включенный в себестоимость, выше запланированного размера на 42,8 млн.р. Это увеличение произошло за счет роста сдельных расценок и тарифных ставок, a также доплат и надбавок из них. Далее целесообразно проанализировать выполнение плана фонда заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала.

Таблица 3 – Анализ фонда заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | По плану | | Фактически | | Отклонение от плана, +/- | |
| сумма, млн. р. | % к итогу | сумма, млн. р. | % к итогу | суммы, тыс. р. | удельного веса, % |
| 1.Фонд заработной платы работников списочного состава, в том числе: | 675,7 | 93,6 | 762,8 | 95,5 | +87,1 | +1,9 |
| рабочие | 540,5 | 74,9 | 634,3 | 79,4 | +93,8 | +4,5 |
| служащие из них | 135,2 | 18,7 | 128,6 | 16,1 | -6,6 | -2,6 |
| руководители | 71,4 | 9,9 | 68,1 | 8,5 | -3,3 | -1,4 |
| специалисты | 63,8 | 8,8 | 60,6 | 7,6 | -9,2 | -1,2 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.Фонд заработной платы работников не списочного состава | 8,4 | 1,2 | 11,6 | 1,4 | +3,2 | +0,2 |
| 3.Фонд заработной платы внешних совместителей | 1,2 | 0,2 | 0,6 | 0,1 | -0,6 | -0,1 |
| 4.Фонд заработной платы работников непромышленной группы | 36,6 | 5 | 24,2 | 3 | -12,4 | -2 |
| Итого фонд заработной платы | 721,9 | 100 | 799,2 | 100 | +77,3 | х |

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод, что фонд заработной платы по сравнению с запланированной величиной увеличился на 77,3 млн. р. Это было вызвано увеличением расходов на заработную плату работников списочного состава на 87,1 млн. р., в частности рабочих 93,8 млн. р., расходы на заработную плату которых занимают наибольший удельный вес в общем фонде заработной платы (79,4%). Эта доля рабочих выше запланированного размера, а вот доля служащих уменьшилась, как и всех остальных категорий персонала, кроме работников не списочного состава.

Соотношение между ростом производительности труда и повышением средней заработной платы или темпы роста этих показателей могут быть рассчитаны как рост средней заработной платы на 1% прироста производительности труда, либо как индексы роста.

Таблица 4 – Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Предыдущий период | Отчетный период | | Фактически к предыдущему | Фактически к плану | План к прошлому |
| план | факт |
| 1.Среднегод. выработка 1 работающего промышленно-производственного персонала, млн. р. | 8,3 | 9,4 | 1,9 | 143,4 | 126,5 | 113,3 |
| 2.Среднегод. выраб. 1 раб., млн. р. | 9,4 | 10,9 | 14,0 | 148,9 | 128,4 | 116,0 |

Продолжении таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.Средняя заработная плата промышленно-производственного персонала, р. | 803500 | 856952 | 938567 | 116,8 | 109,5 | 106,7 |
| 4.Средняя заработная плата специалистов, р. | 969568 | 1016819 | 1106300 | 114,1 | 108,8 | 104,9 |
| 5.Прирост средней заработной платы на 1% прироста выработки 1 работающего промышленно- производственного персонала | - | - | - | 0,44 | 0,29 | 0,82 |
| 6.Прирост средней заработной платы на 1% прироста выработки 1 рабочего | - | - | - | 0,29 | 0,31 | 0,29 |

Используется и другой прием анализа соотношения, основанный на расчете индексов. По данным таблицы 4 произведем необходимые расчеты, и результаты представим в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет коэффициентов опережения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Фактически к предыдущему периоду | План к предыдущему периоду |
| Индекс изменения среднего заработка: |  |  |
| 1 работающего | 1,194 | 1,109 |
| 1 рабочего | 1,141 | 1,049 |
| Индекс изменения производительности труда |  |  |
| 1 работающего | 1,436 | 1,113 |
| 1 рабочего | 1,492 | 1,116 |
| Коэффициент опережения роста производительности труда и средней заработной платы |  |  |
| 1 работающего | 1,20268 | 1,00998 |
| 1 рабочего | 1,30762 | 1,06387 |

Изменение среднего заработка работающих за определенный отрезок времени характеризуется его индексом (Iсз), который определяется отношением фактической средней заработной платы за отчетный период к средней заработной плате в базисном периоде. По формуле (3):

Iсз =  = 1,095 (3)

Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда (Iпт), по формуле (4):

Iпт = = 1,436 (4)

Приведенные данные показывают, что на анализируемом предприятии темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы на 1, 228%.

Коэффициент опережения (Коп) равен (5):

Коп = \* 100 = 1,228 (5)

Для определения суммы экономии (Э) фонда заработной платы связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты по сравнению с предыдущим периодом можно использовать формулу (6):

Э  =  ФЗП\*   =  799,2 \*   =  -182,0 млн. руб. (6)

На предприятии ПАО «ЛУКОЙЛ» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы способствовали экономии фонда заработной платы на сумму 182 млн. руб.

Таким образом, можно сказать, что основная задача организации заработной платы на ПАО «ЛУКОЙЛ» состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от его коллектива и качества трудового вклада каждого работника. Расчет заработной платы на ПАО «ЛУКОЙЛ» производится согласно табелю использования рабочего времени, сдельных расценок и премиальных положений, действующих на ПАО «ЛУКОЙЛ». Удержания производятся в соответствии с нормами и законодательством, действующими в РФ. Взносы исчисляются по каждому фонду в отдельности по установленной ставке. Ставки дифференцированы в зависимости от налогооблагаемой базы, исчисляемой по каждому работнику.

С начала пандемии COVID–19 ПАО «Лукойл» предпринимает необходимые меры для исключения её прямого влияния на свою операционную деятельность, ставя в приоритет должную защиту своих сотрудников, персонала и клиентов, а также непрерывность производственных процессов. К последствям пандемии для операционных показателей компании за 2020 год относятся: сокращение добычи нефти на месторождениях в России и по некоторым зарубежным проектам в связи с соглашением ОПЕК+, снижение объемов добычи газа в Узбекистане в связи с временным снижением спроса на узбекский газ со стороны Китая, сокращение объемов переработки в связи со снижением маржи переработки и спроса на некоторые нефтепродукты. Но основное влияние пандемии на финансовые показатели компании связано с волатильностью цен на нефть и нефтепродукты в 2020 году.

Санкционное давление западных стран и ограничения технологического сотрудничества с зарубежными компаниями не повлияли на решение отечественных нефтегазовых холдингов реализовать свои инвестиционные проекты. За последние восемь лет компании существенно нарастили долю отечественного оборудования и технологий, а некоторые решения даже превзошли зарубежные. Новые ограничения подтолкнут отечественную промышленность к созданию новых конкурентоспособных технологий. Для того, чтобы во время кризиса организация могла спокойно себя чувствовать и отсутствовала угроза ее разорения, необходимо проводить раннюю диагностику зарождающихся кризисных явлений как внутри компании, так и будущих макро и мировых кризисов. Нейтрализация возможных потенциальных угроз и заблаговременная выработка стратегии поведения в той или иной сложной ситуации позволит не только сохранить бизнес, но и существенно его расширить.

В наиболее выигрышной позиции в настоящее время оказались компании, которые, с одной стороны, не имеют большой долговой нагрузки, а с другой – в докризисный период смогли сформировать существенный запас денежных средств. Если еще несколько месяцев назад чрезмерные запасы денег на счетах рассматривались как негативный фактор (бизнес недостаточно эффективно использует капитал), то сейчас такие предприятия получили возможность развиваться наиболее эффективно. ПАО «ЛУКОЙЛ» можно отнести как раз к такой компании.

В условиях растущей экономики большинство компаний предпочитали реинвестировать финансовые ресурсы, причем для реализации амбициозных программ развития активно использовались кредитные средства. Сейчас бизнесу нужно учиться управлять финансами в новых условиях роста стоимости финансовых ресурсов и сокращения доступности денег.

Управление финансами организации в кризис связан с экономией затрат, с эффективным управлением баланса, строгим учетом дебиторской и кредитной задолженности. Задача финансового оздоровления предприятия в ограничении кредитной задолженности и нахождении путей решения для более быстрого погашения дебиторских платежей. Управление финансами в кризис предполагает эффективное управление дебиторской задолженностью. Главная задача – организовать экономическую политику таким образом, чтобы дебиторская задолженность окупала кредитную задолженность и была меньше по времени.

В заключение можно сказать, что ПАО «ЛУКОЙЛ» следует прибегать к способам экономии затрат, с эффективным управлением баланса, компания должна следить за строгим учетом дебиторской и кредитной задолженности. Реструктуризация предприятия и интеграция также могут стать хорошими помощниками в период санкций. В результате таких действий компания сможет создавать резервы роста инвестиционной деятельности. Это в свою очередь поможет остаться на плаву и сохранять средства для инвестиционной деятельности даже в такие тяжелые времена, когда против страны выдвигают санкции.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существую два понятия, как заработная плата и оплата труда. Условно можно сказать, что заработная плата включает в себя только выплаты из фонда оплаты труда. Оплата труда же ‒ поощрительные выплаты, связанные с трудовыми затратами, источником которых является не фонд заработной платы предприятия, а прибыль предприятия или же средства специального назначения и целевых поступлений. Ученые выделяют различные формы и системы оплаты труда. Существуют следующие формы оплаты труда: сдельная и повременная. При сдельной оплате труда заработная плата работника начисляется пропорционально производительности его труда. При повременной – пропорционально продолжительности рабочего времени. Системы оплаты труда – тарифная и бестарифная. Данные системы отличаются способами увязки ставок заработной платы с результатами труда работников, которые позволяют определить их заработную плату в соответствии с фактическими затратами труда. От того, какая система оплаты труда преобладает на предприятии, зависит структура заработной платы работников. Каждое предприятие самостоятельно устанавливает ту или иную форму/систему оплаты труда. На предприятиях различных организационно-правовых форм собственности формы и системы оплаты труда могут быть абсолютно различны.

Рассматривая оплату труда на конкретном предприятии (в данной работе ‒ ПАО «Лукойл») можно сказать, что основная задача организации заработной платы на ПАО «ЛУКОЙЛ» состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от его коллектива и качества трудового вклада каждого работника. Для изменения среднего заработка работающих за определенный отрезок времени мы использовали индекс среднего заработка (Iсз), который составляет 1,095, также мы рассчитали индекс производительности труда (Iпт) – 1,436. Приведенные данные показывают, что на ПАО «Лукойл» темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы на 1,228%. Также мы определили, что на предприятии ПАО «ЛУКОЙЛ» более высокие темпы роста производительности труда, по сравнению с темпами роста заработной платы, способствовали экономии фонда заработной платы на сумму 182 млн. руб.

Расчет заработной платы на ПАО «ЛУКОЙЛ» производится согласно табелю использования рабочего времени, сдельных расценок и премиальных положений, действующих на ПАО «ЛУКОЙЛ». Удержания производятся в соответствии с нормами и законодательством, действующими в РФ. Взносы исчисляются по каждому фонду в отдельности по установленной ставке. Ставки дифференцированы в зависимости от налогооблагаемой базы, исчисляемой по каждому работнику.

В отличие от развитых стран Запада у нас и в советский период, и сейчас применяется вынужденная политика заработной платы. В ходе экономических преобразований социалистическая нерыночная модель экономики, в которой заработная плата непосредственно выступала частью национального дохода и росла, хотя и медленно, была поэтапно трансформирована в несоциалистическую, но по сути отличающуюся от рыночной модели. Теперь заработная плата определяется не рынком и общепринятыми мерами государственного регулирования, а новыми собственниками, причем произвольно, и является по существу долей работника на предприятии, не связанной с ценой труда.

В условтях санкций ПАО «ЛУКОЙЛ» следует прибегать к способам экономии затрат, с эффективным управлением баланса, компания должна следить за строгим учетом дебиторской и кредитной задолженности. Реструктуризация предприятия и интеграция также могут стать хорошими помощниками в период санкций. В результате таких действий компания сможет создавать резервы роста инвестиционной деятельности. Это в свою очередь поможет остаться на плаву и сохранять средства для инвестиционной деятельности даже в такие тяжелые времена, когда против страны выдвигают санкции.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамов А. Проблемы взыскания "серой" заработной платы при увольнении // Трудовое право. – 2012.
2. Абузярова Н.А. Конституционные основы заработной платы и социального страхования в России // Журнал российского права. – 2016.
3. Адамчук В.В. Экономика труда. – М.: ЮНИТИ, 2007.
4. Акимова Е.В. Оплата труда работников // Бух. учет. – 2011.
5. Афонин С.Н. Оптимизация затрат на оплату труда в организациях социальной сферы региона // Микроэкономика. – 2016.
6. Бабынина Л.С. Компенсационная модель оплаты труда: вопросы теории и практики // Уровень жизни населения регионов России. – 2012.
7. Беляев Ю.А. Трудовая деятельность: оценка и оплата труда // Финансовый бизнес. – 2019..
8. Бизнес во время пандемии. Исследование компании Antal, 2020 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://antalrussia.ru/.
9. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. ‒ М.: Финансы и статистика, 2006.
10. Бычин, В. Б. Рабочее время и его использование / В. Б. Бычин // Нормирование и оплата. – 2018г.
11. Волгин Н.А. Оценка эффективности системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях: от опыта экспертного исследования к методике / Н.А.Волгин, И.Ф.Демидов // Уровень жизни населения регионов России. – 2015.
12. Гагаринская, Г.П. Стимулирование трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности / Г.П. Гагаринская. – Самара: Самарский Дом печати, 2013.
13. Гейд. Заработная плата и другие расчеты с физическими лицами. – М.: Дело и сервис, 2008.
14. Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А. А. Экономика организации (предприятия). Учебное пособие – М.: Магистр, 2011.
15. Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: Интерпресссервис, 2008.
16. Исследования рынка труда и заработных плат компании Hays. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hays.ru/research/.
17. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Лукойл» за 2021г. [Электронный ресурс] <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/RegulatoryDisclosure/RASfinancialstatements>
18. Корнева, Е. В. Подходы к оплате труда в условиях пандемии и глобального экономического кризиса / Е. В. Корнева // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2020.
19. Курочкин В.Н. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие. ‒ М.: Директ-Медиа, 2014.
20. Либерман, И.А. Техническое нормирование, оплата труда и проектно-сметное дело в строительстве: Учебник / И.А. Либерман. - М.: Инфра-М, 2018.
21. Официальный сайт ПАО «Лукойл» [Электронный ресурс] / <https://lukoil.ru/>
22. Отраслевое соглашение по организациям нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства объектов нефтегазового комплекса Российской Федерации на 2020-2022 годы. Режим доступа: консультационно-правовая база Консультант-плюс.
23. ПАО «Лукойл» Инновационное сотрудничество / [Электронный ресурс] <https://lukoil.ru/Business/technology-and-innovation/InnovativePartnership>
24. Пошерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях. – М.: Герда, 2008.
25. Политика группы ПАО «Лукойл» в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды [Электронный ресурс] <https://lukoil.ru/Responsibility/SafetyAndEnvironment/HSEManagementSystem/HSEPolicy>
26. Рофе А.И. Экономика труда. Учебник. Гриф УМО вузов России. КноРус,2010.
27. Сидорова, В.Н. Эффективность трудовой деятельности: проблемы и решения / В.Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015.
28. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2012.
29. Скрипченко Д.Г. Оплата труда и пути ее реформирования. – Мн.: Алмафея, 2007.
30. Смирнов О.С. Принципы эффективного использования финансовых ресурсов предприятия: [Электронный ресурс] / О.С. Смирнов. – Электрон.ст. - Б.м., Б.г. - Режим доступа к ст.: http://www.managment.ru
31. Трудовой кодекс РФ (с изм. Согласно Федеральному закону от 29.12.2004 № 201-ФЗ).