

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда .....	6
1.1 Сущность, содержание и структура мотивации труда.....	6
1.2 Формы и методы стимулирования труда.....	12
1.3 Стимулирующее значение оплаты труда и ее мотивирующая функция .....	18
2. Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ОАО «ЛЭСК» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЛЭСК» .....	22
2.2 Заработная плата как важнейшая форма мотивации и стимулирования труда .....	61
2.3 Анализ мотивации труда управленческого персонала организации .....	68
3. Основные направления совершенствования мотивации и стимулирования труда в ОАО «ЛЭСК» .....	74
3.1 Совершенствование форм мотивации труда в организации .....	74
3.2 Современные подходы к оплате труда персонала организации ОАО «ЛЭСК».....	79
Заключение .....	86
Список использованных источников .....	89
Приложения	

## Введение

Важнейшим условием развития современных организаций является повышение роли заработной платы – основной составляющей всех имеющихся доходов населения.

Оплата труда – часть стоимости продукции, полученной в результате затраченного труда, которую получает работник в форме денежных средств. От того насколько правильно будет организован труд и произведена его оплата, зависит степень удовлетворения потребностей человека, его благосостояние, потому что заработная плата большинства людей – основной источник дохода.

От уровня заработной платы зависит заинтересованность работников в результатах своего труда. Система оплаты труда, применяемая в организациях, различные выплаты и надбавки – важный стимулирующий фактор для работников на повышение производительности труда, получение высоких итоговых показателей деятельности организации, приобретения материальных благ. Поэтому перед руководством организаций стоит задача совершенствования системы оплаты труда на основе новых, современных мотивационных факторов.

В современных условиях деятельности организаций мотивация труда осуществляется не только в форме материального вознаграждения. Большое значение имеют моральные стимулы, а также социальные льготы. Все это может быть достигнуто в результате умелого руководства со стороны управленческого персонала организации.

Поэтому значение мотивации труда персонала, являющегося важнейшим условием успешного управления организацией, делает актуальной тему выпускной квалификационной работы.

В настоящее время в научной литературе широко изучаются вопросы стимулирования персонала организаций в работах отечественных и зарубежных авторов: А.В. Реброва, Т.О. Соломадиной, Т.В. Погодиной, А.Я. Кибанова, Г.И. Михайлиной, А.И. Рофе и многих других.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрана организация ОАО «Липецкая энергосбытовая компания», которая является крупнейшим поставщиком электричества в Липецкой области.

Предмет исследования – существующая в организации ОАО «ЛЭСК» система мотивации и стимулирования труда управленческого персонала.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении системы стимулирования труда различных категорий персонала и мероприятий по ее совершенствованию в организации.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы системы стимулирования труда персонала в организациях, раскрыть сущность и выявить факторы ее совершенствования.

2. Провести анализ существующей системы стимулирования труда управленческого персонала в ООО «ЛЭСК» с целью обоснования ее оптимального значения для принятия эффективных экономических и управленческих решений.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда управленческого персонала организации.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды зарубежных и отечественных ученых по актуальным проблемам стимулирования персонала организации.

В процессе исследования использовались экономико-математические и статистические методы анализа, системный подход, методы сравнений и научного обобщения, экономико-статистический анализ, применялись следующие научные подходы: системный, структурный, функциональный, интегральный.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 91 страницу печатного текста, включая 17 таблиц, 20 рисунков и содержит 4 приложения.

# 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда

## 1.1 Сущность, содержание и структура мотивации труда

Система мотивации способна решить задачи устройства на работу, удовлетворения необходимых потребностей работников, сохранения на предприятии квалифицированных кадров, обеспечения желательных видов поведения и др. Основной задачей системы мотивации является получение высокого уровня данных деятельности путем внешнего воздействия.

Роль мотивации заключается в побуждении работников на качественный и эффективный труд, обеспечивающий гарантированную заработную плату персоналу и получение прибыли работодателю, а также покрывающий расходы в процессе производственной деятельности.

Рассмотрим два из существующих подходов, определяющих содержание мотивов и стимулов.[3]

1. Стимул и мотив – два составляющих и взаимосвязанных элемента одной цели – оказывать воздействие на труд человека. Стимул здесь выполняет организационную роль для мотива, т. е. активизирует работу человека, использует системы поощрения за производительный труд, совершенствование квалификации и приобретение новых профессий. Все это побуждает реализацию мотива, развивает мотивационные действия, вызывает удовлетворенность в работе. Таким образом, каждый стимул формирует несколько разных мотивов.

Правильная организационная форма воздействия характеризуется типом и методом воздействия на человека. Тип воздействия состоит в непосредственном воздействии, т.е. определении цели создания определенной стимулирующей ситуации. Определение цели и возможности работнику самому наметить эффективное направление ее решения, будет способствовать получению больших результатов, чем путем отданного распоряжения или проведенного инструктажа. Воздействие должно ограничиваться временными рамками.

2. Действия и мотивы не являются одинаковыми. Между ними существу-

ют различия – причины, вызывающие действия.

Мотивы и стимулы используются правильно при соответствии поведения работников их интересам, объединяет их побуждение человека к действиям. Мотив может состоять из интереса (повышение в должности, вознаграждение) а также и из административного действия (распоряжение, приказ и др.), а также другой причины, например, благородства, ответственности, долга. Стимул, который обусловлен интересом, (материальным, моральным, коллективным), являясь как формой осуществления потребностей, не становится мотивом и не будет использован человеком. Поэтому «стимул» содержит в себе менее широкий смысл, чем понятие «мотив».

Мотивация труда происходит еще до начала осуществления трудовой деятельности. В этот период будущие работники предприятий, принимая личное участие в работе, знакомятся с ценностями и нормами труда в семье, школе, развивают трудовые качества, такие как трудолюбие, дисциплинированность, ответственность и др., приобретают первые трудовые навыки.

Каждый работник имеет набор потребностей, которые являются побудительными причинами трудового поведения и действий работника. Мотивы трудового поведения состоят из следующих элементов [13]:

- благ, которые работник может получить как вознаграждение за труд;
- потребностей, которые удовлетворяются посредством труда;
- процесса, в связи с которым осуществляется связь между потребностями конечными благами, их удовлетворяющими.

Каждый работник выбирает свой вариант поведения зависит, который зависит от цены (платы) за результаты в процессе трудовой деятельности и от ожидаемого вознаграждения.

Мотивационное ядро личности – основной критерий при определении типа мотивации индивида. Мотивы личности могут усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра личности

Большое значение имеет понятие человеком норм труда и ценностей, представляющих собой смысл его образа жизни и последующей трудовой дея-

тельности. Для формирования мотивов труда большую роль играет оценка возможности достижения целей. Мотив труда не формируется, человек – пассивен. Повторные ситуации приводят к пассивности работника.

Конкретная мотивация вызывает практические условия к осуществлению работы, отличается от сознания работника, определяя смысл и цели трудовой деятельности в перспективе, намечая пути и способы их реализации [12].

Мотив труда является причиной, вызывающей необходимость трудовой деятельности человека для удовлетворения потребностей и получения жизненно-необходимых благ при незначительных материальных и моральных издержках.

Структура мотивации труда включает элементы, представленные на рисунке 1.1:

- а) потребность, желаемую для удовлетворения;
- б) благо, удовлетворяющее эту потребность;
- в) затраты труда для получения блага;
- г) цена – моральные и материальные затраты по осуществлению работником определенного действия [14].

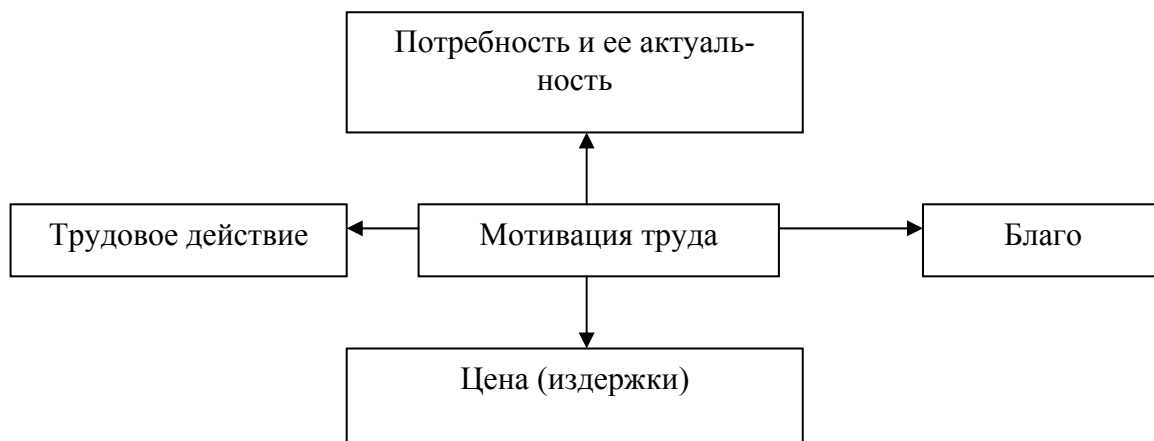


Рисунок 1.1 – Структура мотивации труда

Большую роль в образовании мотивов труда играет возможность достижения цели. Мотив не может формироваться, а человек при этом остается пассивным, если эта возможность слишком мала или, наоборот, высока. Практиче-

ская необходимость труда определяется конкретной мотивацией, которая в дальнейшем составляет цели и смысл трудовой деятельности человека, намечает пути и способы их реализации [7].

Плохо организованная работа и санитарно-гигиенические условия, недостаточно развитая социальная и бытовая сферы определяют поведение работников, которые стремятся трудиться меньше, соответственно меньше получать, потому что интенсивность труда для них неприемлема. Оценив необходимые возможности поведения, человек выбирает самый легкий путь для получения результата. Актуальность каждой потребности человека определяет силу мотива.

Обычно не один мотив определяет поведение человека, а их совокупность, где степень воздействия взаимосвязана друг с другом.

Мотив труда побуждает человека осуществлять какую-либо деятельность для удовлетворения своих потребностей.

Виды мотивов, существующие в сфере труда, представлены на рисунке 1.2.

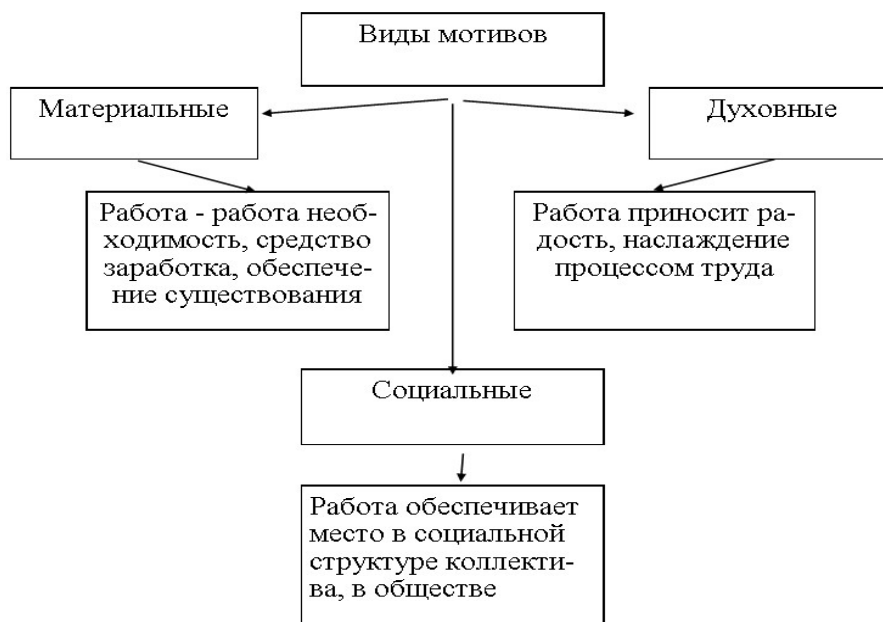


Рисунок 1.2 – Виды мотивов к труду

Виды мотивов взаимосвязаны, поэтому в определенной ситуации воз-

можно использование необходимого вида.

Выделяют следующие разновидности мотивов к труду [25]:

- стадность (приоритет для работника – потребность работать в коллективе, в «хорошем» коллективе);
- личное самоутверждение – мотив – высокий уровень квалификации;
- самостоятельность – мотив для работников, желающих работать самостоятельно, осуществлять новые виды работы;
- инновационность – мотив, присущий внедрению в деятельность элементов рыночного менеджмента и маркетинга;
- надежность – мотив – самостоятельность экономической системы;
- состязательность – мотив, для организации соревнования между работниками для достижения определенной цели, с учетом конкретных ситуаций.

Вторичные мотивы тесно связаны с концепциями научения и подкрепления, когда подкрепление рассматривается как элемент, служащий для повышения мотивации к повторению поведения.

Потребности являются «стартером» определенного поведения индивида. Конкретно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам руководства мотивировать его.

Наряду с вышеперечисленными моментами в процессе мотивирования персонала организации руководители должны обращать особое внимание на то, как формируются доходы, каковы системы организации оплаты труда, что нужно учитывать при формировании компенсационного пакета отдельных работников организации, то есть как возмещаются затраты на персонал. Это все необходимо рассматривать с позиции субъектов, участвующих в этом процессе.

В процессе возмещения затрат, связанных с функционированием персонала, участвуют государство, регламентирующее порядок оплаты труда, работодатели, определяющие систему оплаты труда, и работники, предъявляющие определенные требования к компенсации за труд.



Заработная плата должна обеспечивать воспроизводство не только индивидуального работника, но и несовершеннолетних членов его семьи. Количественная неопределенность этой меры зависит от проводимой в стране социальной политики, размеров семейных и других социальных выплат [18]. Минимальная оплата труда является нижней границей стоимости неквалифицированной рабочей силы, определяется как денежные выплаты в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда, и должен обеспечить нормальные условия работникам.

Важно улучшить соотношения путем опережающих темпов роста минимальной заработной платы по сравнению с темпами роста средней заработной платы. Фактором, который должен учитываться при обосновании минимальной заработной платы, является ее соотношение со средним уровнем оплаты труда.

Поэтому, для определения варианта наиболее эффективного решения задачи руководства персоналом, исследуются особенности формирования социально-психологической цепочки «потребность – мотив – стимул – цель – действие», определяющей действия как отдельных сотрудников, так и групп сотрудников организации.

## **1.2 Формы и методы стимулирования труда**

Сознательная необходимая деятельность человека, которая осуществляется с целью удовлетворения потребностей – труд в любой экономической системе. [21].

Размер оплаты труда зависит от количественных и качественных показателей проведенной работы каждым работником и в целом всем коллективом организации. Человек будет удовлетворен трудом, если его осуществление завершается каким-либо результатом, а именно, его оплатой. К показателям отнести: объем сделанной работы, количество и качество произведенной продукции, результативность труда. В любой организации экономический механизм реализа-

ции мотивации труда представляет собой формы и методы, которыми управленческий персонал воздействует на интересы своих работников для побуждения их к общественно-полезной деятельности и является основным звеном во всей системе управления персоналом.

Эффективность мотивации работников в конкретной организации зависит от степени получения главных результатов и достижения целей – экономических и социальных. Персонал для эффективного управления персоналом необходимо понять мотивы работников для осуществления трудовой деятельности или мотивацию, являющуюся совокупностью внутренних и внешних факторов, побуждающих на определенные действия. Поэтому в период осуществления рыночных отношений в современных предприятиях и организациях цели мотивации труда направлены на решение следующих основных задач:

- стимулирование внедрения в производство новейших достижений науки и техники;
- стимулирования труда каждого работника и коллектива в зависимости от количественного и качественного вклада их в общие результаты труда;
- рост экономической эффективности и результативности труда, повышение конкурентоспособности продукции, экономического роста организации;
- экономное использование в производственной деятельности организации всех видов имеющихся ресурсов;
- предоставление персоналу организаций права полностью использовать заработанные средства в соответствии со своими потребностями;
- повышение ответственности организаций в стимулировании труда.
- обоснование соотношений уровня оплаты труда различных профессиональных квалификационных категорий и групп работников.

Для решения данных задач, персонал организации должен получить совокупность мотивов, обеспечивающих осуществление поставленных личных целей, а также поведения работников в процессе труда в интересах организации.

Степень удовлетворенности работой у многих работников может быть различна. Она зависит от целей каждого, а также уровня организации деятельности – экономической, социальной, производственной и мотивационной.

Возможности человека характеризуют его способность к работе, зависящей от умений, уровня знаний, здоровья, выносливости и других качеств. Готовность к труду объясняется отношением работников к выполнению своей работы, характеризует зависимость их трудового поведения от мотивации, характера работы, возможного вознаграждения и других факторов. Условия труда включают факторы, которые влияют на результативность работы и находятся вне его прямого воздействия. Мотивация управленческого персонала на работников организации, а также основные результаты их труда должны быть направлены на формирование интереса к работе, повышение работоспособности, возможности и готовности работать, а также на улучшение условий работы.

Мотивация персонала в организации заключается в разъяснении, воспитании, личном примере управленческого персонала, в системе поощрений и наказаний работников. Результативность труда персонала зависит также от мотивирующего воздействия таких факторов, как четкое осознание цели работы, стиль руководства и другие. На одних людей лучше действуют одни способы, на других – другие. В системе мотивации трудовой деятельности персонала существует два уровня результативности труда: приемлемый и стимулирующий.

Считается, что он должен быть приемлемым для каждого работника, и не стимулировать его не следует. Уровень результативности представляет собой степень трудовых усилий работника, которая соответствует существующим трудовым нормам.

Для большинства работников стимулирующий уровень может стимулироваться за счет перераспределения материального вознаграждения, получаемого в результате повышения производительности труда. Большое значение в стимулировании эффективности труда работников в условиях рыночной экономики приобретает материальное денежное вознаграждение, то есть оплата

труда, так как денежные доходы определяют возможности приобретения товаров, получения образования, медицинских услуг и других. Стимулирование достигается либо путем подбора персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого особое значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами, либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему материального и морального стимулирования

Если в структуре доходов преобладает заработная плата – мотивирует трудовую активность человека, его инициативу и предприимчивость. Главными статьями доходов населения являются заработная плата и трансфертные платежи, соотношения между которыми значительно влияют на поведение людей. Если же повышается роль трансфертов (выплаты по социальному страхованию, пособия по безработице, стипендии, субсидии, пенсии ветеранам и другие), люди становятся относительно пассивнее по отношению к производственной деятельности и появляются настроения иждивенчества. Данное обстоятельство необходимо учитывать в деятельности организации, так как доля трансфертных платежей в доходах людей увеличивается.

Государство в законодательно устанавливает минимальный размер оплаты труда, тарифную ставку первого разряда, что также является основой для стимулирования труда. Мотивирующая роль заработной платы, являющейся главной формой материального вознаграждения за труд, находится в зависимости от различных обстоятельств. В организациях существует прямая зависимость между размером заработной платы, квалификацией персонала, и сложностью выполняемой работы. Наибольшим спросом пользуются работники, которые имеют высшее и среднее профессиональное образование, используют в работе компьютерную технику. Мотивирующая роль заработной платы существенно зависит от спроса и предложения на рынке труда. В то же время на работники низкой квалификации практически не пользуются спросом.

Можно отнести основную и дополнительную заработную плату, при которой основная часть заработной платы, около 80% от общей суммы выплачи-

вается в зависимости от квалификации работника, вторая ее часть состоит из премиальных и разных дополнительных выплат. В условиях рыночной экономики существует множество различных эффективных и гибких систем стимулирования труда.

Совершенствуется стимулирование предпринимательской деятельности. Условием получения вознаграждения является совокупность факторов производства, организация хозяйственной деятельности, эффективность использования средств, но в то же время риск и ответственность, которые обязательно присутствуют в каждом бизнесе. Предприниматель получает вознаграждение за работу в форме предпринимательского дохода. Если оправдания риска предприниматель обязательно получит доход, включающий элемент:

- рента, при наличии и использовании собственного участка земли;
- зарплата самого предпринимателя за умелое руководство производством;
- процент, в случае использования в производстве средств самого предпринимателя, премия за риск, на который он шел, организуя свой бизнес [20].

Большое значение в современной экономике имеют моральные стимулы, которые представляют собой систему методов демократического воздействия на человека как личность с целью повышения эффективности его трудовой деятельности. Чем больше труд человека превращается в творческую деятельность, тем заметнее возрастает роль моральных стимулов. Мировая и отечественная практика показывает, что существует много форм оплаты труда – систем материального поощрения, однако на одном предприятии не должно быть множественности форм и систем стимулирования, а самой весомой в зарплате должна быть тарифная часть и составлять не менее 50%.

В коллективах осуществляется индивидуальное моральное стимулирование и его действие направлено на каждого человека в отдельности. Осуществляется оно за заслуги перед коллективом и обществом, за достижение высоких производственных показателей, за вклад в увеличение общественного богатства. В процессе стимулирования труда огромное значение приобретает проблема

приоритетов, ранжирования упорядочения экономических интересов, которые выражают отношения людей по поводу производства и присвоения материальных благ и услуг. Говоря о моральных стимулах, необходимо учитывать, что это, во-первых, стимулы, вызванные творческим вдохновением от самого процесса труда, а во-вторых, это стимулы, которые возникают у людей в зависимости от социально-экономических условий, их нравственно-политических взглядов и убеждений. Необходимо отметить, что рыночные отношения преобразуют экономические интересы, их становится больше, они разнообразнее и значимее по содержанию. В основе этих процессов лежит реформирование отношений собственности, что наполняет новым содержанием личные, коллективные и общественные интересы, от которых зависит доход. Чем большие доходы будут получать отдельные работники, коллективы (фирмы), тем легче обществу через налоговую систему решать общегосударственные экономические, социальные и экологические проблемы.

### **1.3 Стимулирующее значение оплаты труда и ее мотивирующая функция**

Большую роль, абсолютную ценность и цель для осуществления человеческой трудовой деятельности играет оплата труда. Почему она так важна для человека? Для ответа на этот вопрос, охарактеризуем некоторые условия, оказывающие влияние заработной платы на трудовую деятельность человека.

1. Бытует мнение, что каждый работник стремится получить максимальную сумму денег за свою работу. Но, проведенные в последние годы исследования, утверждают, что распространенным типом работника является работник, ориентирующийся не на максимальную, а на «заработанную» оплату. [9].

Такая оплата побуждает человека реализовать свои возможности, а именно:

- собственным трудом создать себе материальные блага;
- показать свои способности;
- сам заработать себе благополучие.

Между активностью и вознаграждением существует зависимость, которая является не только принуждением, но и привлекательностью, так как многим людям нравится «заработанная» оплата труда. Работник, который не имеет экономических знаний, работник не может представлять, сколько стоит его собственный труд. Однако, работник имеет возможность сравнить:

– фактическую оплату с той, которую он ожидает, которую должен получить, зная существующие расценки и объем выполненной работы. Т.е. каждый работник способен сделать выводы о значении своего труда, о зависимости, существующей или несуществующей, между трудом и заработной платой.

– работу и оплату за свой труд, полученную в разные периоды времени, а также с тем же, но только других работников;

2. Определенность принципа вознаграждения. Для оценки стимулирующей роли заработной платы, работнику должны быть известны и понятны конкретные принципы оплаты. Проведенные опросы свидетельствуют о незнании большинством работников принципов оплаты труда; порядка формирования величины фонда оплаты труда на предприятии; порядка премирования, роли каждого работника для получения его предприятием высоких результатов. Незнание порождает сомнение работника в том, что на предприятии оценивается его труд и производится оплата. И здесь большую роль играет нормирование труда, подтверждающее ведение в предприятии учета трудового вклада работника и, соответственно оплаты за труд.

3. Стабильность критериев оценки активности. В зарубежной и отечественной практике имели место манипуляции поведением работника, т. е. при повышении работником трудовой активности и достижении высоких результатов в сравнении с предыдущими, работодателем повышались нормы выработки или понижались расценки на определенные виды работ. Причем заработная плата не изменялась, трудолюбие работника никак не вознаграждалось. Для предотвращения этого факта, который подрывает отношение к труду, существуют определенные правила:

– наличие неожиданности для человека при изменении критериев оценки активности;

– невозможность повышения требований к работнику при изменении критериев оценки активности, так как стимул оплаты труда теряет свое значение.

4. Договорный механизм. В сфере труда – контрактный принцип оплаты труда. Контрактный принцип оплаты труда стимулирует человека на трудовую деятельность, обязывая воспринимать работником данную оплату за свой труд, принятую им добровольно; способствует соблюдению трудовой дисциплины, как обязанность; усиливая мотивацию к труду, дающему гарантии его оплаты.

5. Особенности объекта стимулирования. В зависимости от отношения к оплате труда и самому труду, существуют типы работников:

– считает зависимость оплаты труда от трудовой активности;

– осуществляет постоянный уровень трудовой активности, не реагируя на изменения оплаты труда;

– стремится к минимальной трудовой активности, считая оплату за свой труд недостаточной.

Важным проявлением сущности заработной платы, ее стимулирующей роли являются выполняемые ею функции. Авторы научной и учебной литературы, обсуждая данную проблему, по-разному определяют виды и, соответственно, сущность функций заработной платы. Однако, большинство специалистов определяют и изучают следующие основные функции заработной платы (рисунок 1.3).



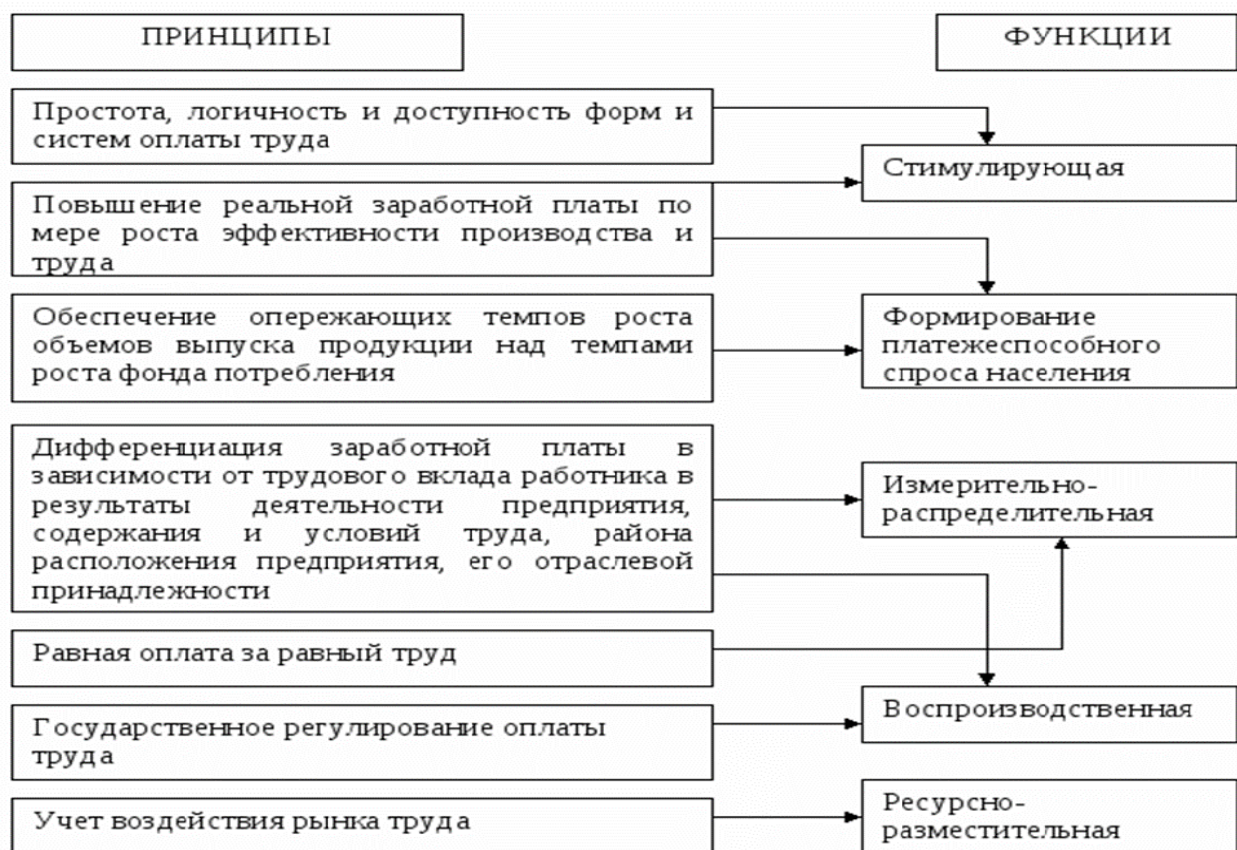


Рисунок 1.3 – Функции заработной платы

Грамотная система найма и начисления заработной платы ведет к оптимальной структуре и размеру затрат на оплату труда, тогда как ошибки кадровой и управленческой политики по данному вопросу с трудом поддаются исправлению, а затраты на оплату труда – снижению и корректировке, так как в каждом конкретном случае связаны с использованием живого труда.

Важное значение заработной платы для осуществления эффективного стимулирования требует тщательного планирования и оптимизация затрат на оплату труда, поскольку в большинстве случаев это самая крупная контролируемая статья расходов, влиянию которой подвержены прочие вспомогательные расходы (командировочные расходы, расходы на спецодежду, канцелярские товары, услуги телефонной сети и т.п.).

## 2. Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ОАО «ЛЭСК»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЛЭСК»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрено предприятие ОАО «ЛЭСК», которое является крупнейшим поставщиком электричества в Липецкой области. Сведения о регистрации ОАО «ЛЭСК» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ОАО «ЛЭСК»

Полное наименование предприятия:	Открытое акционерное общество «Липецкая энергосбытовая компания»
Сокращенное наименование предприятия:	ОАО «ЛЭСК»
Юридический адрес:	398024, Липецкая область, г. Липецк, проспект Победы, д. 87а
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ОАО «ЛЭСК» зарегистрировано 11 января 2005 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1054800190037
Размер уставного капитала:	34215 тыс. руб.
Основной вид деятельности:	Торговля электроэнергией Производство электроэнергии Распределение электроэнергии
ИНН	4822001244
КПП	482401001
Руководство	Директор Харин Алексей Николаевич
Сайт	<a href="https://www.lesk.ru/">https://www.lesk.ru/</a>
Телефон	+7 (4742) 23-73-01

Энергосбытовое подразделение липецкой энергосистемы образовано в 1957 году, когда Липецкий совет народного хозяйства образовал Управление энергетики. Липецкое энергоуправление приняло на баланс Елецкую ТЭЦ от

Воронежского энергокомбината и создало компанию «Энергосбыт», контролирующую энергохозяйство промышленных предприятий.

ОАО «ЛЭСК» была создана в 2005 году в результате реформирования предприятия «Липецкэнерго». В 2006 году функции по сбыту электричества были получены от ЛОСК. В связи с этим количество абонентов компании увеличилось на 2,5 тыс. юридических лиц и 110 тыс. физических лиц.

Компания «ЛЭСК» в ее современном виде появилась в результате реализации проекта реформирования ОАО «Липецкэнерго», утвержденного Советом директоров РАО «ЕЭС России» и одобренного администрацией Липецкой области.

Высшим органом управления ОАО «ЛЭСК» является общее собрание участников общества, которое определяет основные направления деятельности общества. Генеральный директор ОАО «ЛЭСК» является его единоличным исполнительным органом и осуществляет общее руководство деятельностью общества (рисунок 2.1).

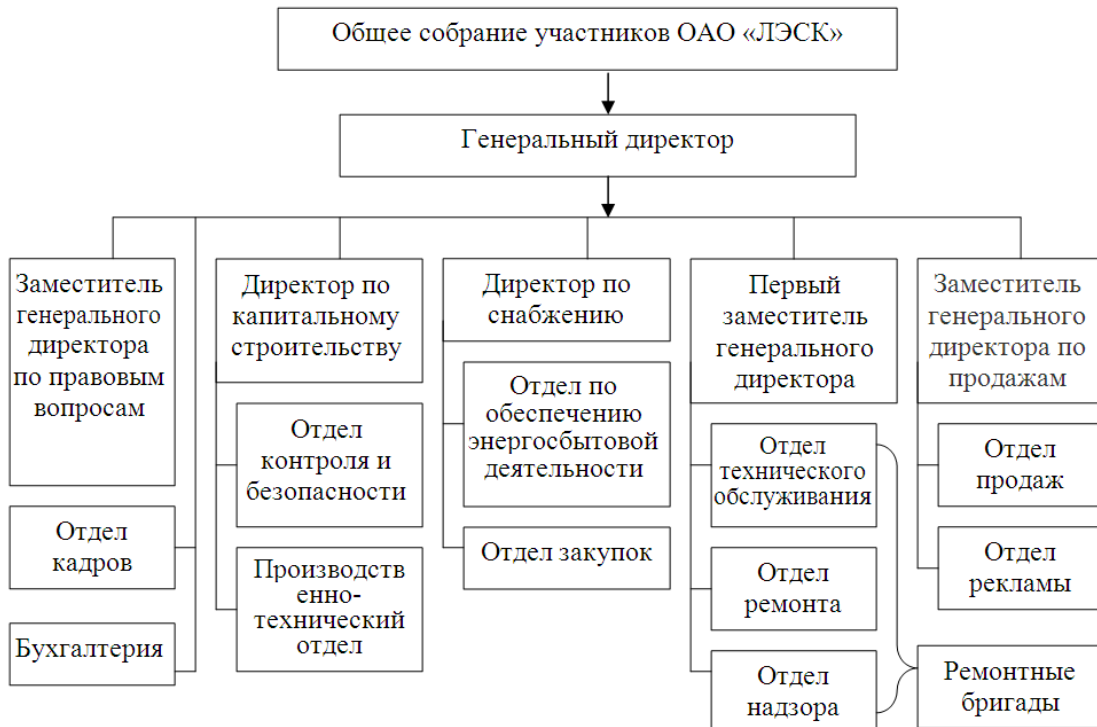


Рисунок 2.1 – Организационная структура ОАО «ЛЭСК»

Генеральным директором ОАО «ЛЭСК» с 2017 года является Харин Алексей Николаевич. Он действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени общества; издает приказы о назначении на должность работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания. Генеральному директору подчинены: юридический отдел, отдел кадров, бухгалтерия, директор по снабжению, директор по капитальному строительству, первый заместитель директора по производству, техобслуживанию и ремонту, а также заместитель генерального директора по продажам.

Бухгалтерия ОАО «ЛЭСК» осуществляет организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Директор по строительству ОАО «ЛЭСК» осуществляет полный контроль за производственно-строительной деятельностью предприятия, а также руководит следующими подведомственными структурами предприятия: производственно-техническим отделом, отделом контроля и безопасности. Директор по снабжению организует руководство материально-техническим снабжением предприятия, деятельностью по хранению материалов, комплектующих и инструмента.

Первый заместитель генерального директора ОАО «ЛЭСК» по производству техобслуживанию и ремонту обеспечивает согласованную работу по техническому обслуживанию, ремонту приборов и инструментов; обеспечивает управление и контроль за доставкой и уровнем запасных частей, узлов, агрегатов, материалов, поддержанием заданных условий и режима производственных процессов технического обслуживания; организует прием и удовлетворение заявок на запчасти, расходные материалы.

Заместитель генерального директора по продажам осуществляет контроль за финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, расходованием финансовых средств; проводит переговоры от имени

предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым вопросам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств.

Заместитель генерального директора по правовым вопросам ответственен за юридическое обеспечение деятельности ОАО «ЛЭСК»

Подразделения ОАО «ЛЭСК» присутствуют в каждом муниципальном районе, – всего функционирует 18 районных участков. Компания выполняет функции гарантирующего поставщика электроэнергии, поэтому заключает контракты с каждым, кто желает пользоваться ее услугами.

Главными направлениями деятельности компании «ЛЭСК» является:

- покупка электроэнергии на оптовом и розничном рынках электрической энергии (мощности);
- продажа электроэнергии на оптовом и розничном рынках электрической энергии (мощности) потребителям;
- выполнение функций гарантирующего поставщика на основании решений уполномоченных органов;
- оказание услуг по организации коммерческого учета электрической энергии;
- оказание услуг по монтажу, диагностике и ремонт электроизмерительного оборудования;
- оказание консалтинговых и иных услуг, связанных с реализацией электроэнергии юридическим и физическим лицам.

Основными потребителями поставляемой ОАО «ЛЭСК» электроэнергии являются домохозяйства, различные промышленные и коммунальные предприятия, инфраструктурные объекты и предприятия социальной сферы.

Клиентская база ОАО «Липецкая энергосбытовая компания» постоянно расширяется. В настоящее время клиенты компании – это:

- 14 тысяч организаций;
- свыше 550 тысяч частных лиц.

Больше всего электричества отпускается промышленным предприятиям – 65% в структуре общего потребления. Доля электроэнергии, поставляемой предприятиям сектора «Транспорт и связь», составляет 7%, предприятиям сектора «Сельское хозяйство», – 3%.

Уставный капитал ОАО «ЛЭСК» составляет 34,215 млн. рублей. Он разделен на простые бездокументарные акции, номинальной стоимостью 0,22 рубля. Акции компании ЛЭСК торгуются на Московской бирже под тикером «LPSB». Они включены в листинг 3 уровня.

Сегодня ОАО «ЛЭСК» – это динамично развивающаяся компания, использующая современные технологии, направленные на энергосбережение и бесперебойную поставку электричества по сетям.

Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «ЛЭСК» в 2020–2021 годах приведены ниже, в таблице 2.2.

Таблица 2.2–Технико-экономические показатели деятельности  
ОАО «ЛЭСК» за 2020–2021 гг.

№ п/п	Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонение:	
				прирост (+) тыс. руб.	снижение (–) %
1	Выручка, тыс. руб.	12372675	12959983	587308	4,75
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	7213188	7572746	359558	4,98
3	Чистая прибыль, тыс. руб.	89753	549087	459334	511,78
4	Среднесписочная численность работников	406	415	9	2,22
5	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	23646	36864	13218	55,90
6	Объем реализованной продукции на 1 работника, тыс. руб.	30474,57	31228,87	754,31	2,48
7	Фондоотдача на 1 руб. основных производственных фондов	523,25	351,56	–171,68	–32,81
8	Фондовооруженность, тыс. руб.	58,24	88,83	30,59	52,52
9	Уровень рентабельности производства, %	1,24	7,25	6,01	482,73

Согласно данным таблицы 2.2, ОАО «ЛЭСК» в 2020–2021 гг. работало эффективно с растущей выручкой и чистой прибылью, что можно рассматривать как благоприятный фактор.

### **2.1.1 Структурно-динамический анализ активов ОАО «ЛЭСК»**

Анализ финансового положения исследуемого предприятия ОАО «ЛЭСК» начинают с оценки структуры и динамики изменения имеющегося у него имущества.

При оценке структуры баланса отслеживаются резкие изменения в величине отдельных статей, а также обращают внимание на динамику статей, которые занимают наибольшую часть в балансе. Очень важно находить причины резких изменений, чтобы была возможность спрогнозировать дальнейшее развитие событий и вовремя предотвратить или ослабить неблагоприятные тенденции.

В активе баланса ОАО «ЛЭСК» содержатся сведения о размещении капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, то есть о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности, о расходах предприятия на производство и реализацию товаров и об остатках свободной денежной наличности.

Чтобы получить выводы о причинах изменения пропорции статей в структуре активов ОАО «ЛЭСК», проводился анализ разделов и отдельных статей актива баланса. При этом учитывалось, что удельный вес внеоборотных и оборотных активов ОАО «ЛЭСК» может меняться вследствие влияния внешних и внутренних факторов (например, порядок их учета, при котором корректирование стоимости основных средств в условиях инфляции осуществляется с опозданием, в то время как цены на материалы могут увеличиваться достаточно высокими темпами).

Горизонтальный анализ актива баланса ОАО «ЛЭСК» проведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ актива баланса ОАО «ЛЭСК»  
за 2019 – 2021 гг.

Показатели	За 2019 г., тыс. руб.	За 2020 г., тыс. руб.	За 2021 г., тыс. руб.	Абсол. отклонение 2020 г. от 2019 г., тыс. руб. (+,-)	Абсол. отклонение 2021 г. от 2020 г., тыс. руб. (+,-)	Темп роста (снижения) 2020 г. отно- сительно 2019 г., %	Темп роста (снижения) 2021 г. отно- сительно 2020 г., %
Внеоборотные, всего – в том числе:	120427	134433	81649	14006	-52784	111,63	60,74
– нематериальные активы	1900	1300	700	-600	-600	68,42	53,85
– основные средства	26435	23646	36864	-2789	13218	89,45	155,90
– отложенные налоговые активы	28827	56030	1730	27203	-54300	194,37	3,09
– прочие внеоборотные активы	63265	53457	42355	-9808	-11102	84,50	79,23
Оборотные, всего – в том числе:	2017978	2333182	2786382	315204	453200	115,62	119,42
– запасы	3639	7817	8102	4178	285	214,81	103,65
– дебиторская задолженность	1318482	1231987	1393708	-86495	161721	93,44	113,13
– финансовые вложения	618000	1016500	863200	398500	-153300	164,48	84,92
– денежные средства	32693	37927	484954	5234	447027	116,01	1278,65
– прочие оборотные активы	45164	38951	36418	-6213	-2533	86,24	93,50
Активы (валюта баланса)	2138405	2467615	2868031	329210	400416	115,40	116,23



По результатам данных таблицы 2.3, можно сделать вывод о росте активов ОАО «ЛЭСК» в целом в рассматриваемом периоде, что можно рассматривать как положительный фактор(рисунок 2.2).

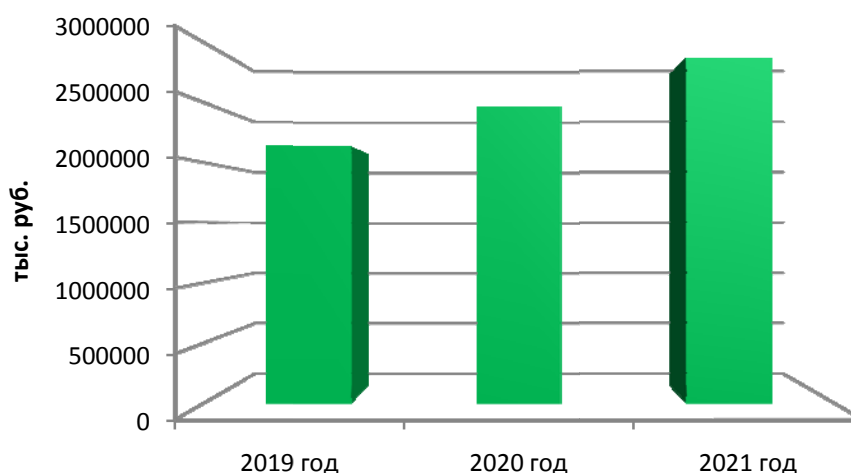


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Вместе с тем, структурно-динамический анализ активов ОАО «ЛЭСК» показал неоднозначную динамику изменения отдельных составляющих имущества предприятия.

Величина имеющихся у ОАО «ЛЭСК» внеоборотных активов в 2020 году увеличилась на 11,63%, а затем, в 2021 году сократилась на 39,26%. Причиной тому можно назвать имевшую место в 2020 году реализацию в ОАО «ЛЭСК» инвестиционного проекта, связанного с увеличением количества основных средств и финансовых вложений.

В 2021 году активность инвестиционных мероприятий ОАО «ЛЭСК» сократилась, в результате чего слагаемые его внеоборотного капитала стали показывать отрицательную динамику.

Величина оборотных активов ОАО «ЛЭСК» в рассматриваемом периоде характеризуется тенденцией к росту. В 2020 году оборотные активы увеличились на 15,62%, а затем, в 2021 году еще на 19,42%

Наглядно динамика изменения внеоборотных и оборотных активов ОАО «ЛЭСК» приведена на рисунке 2.3.

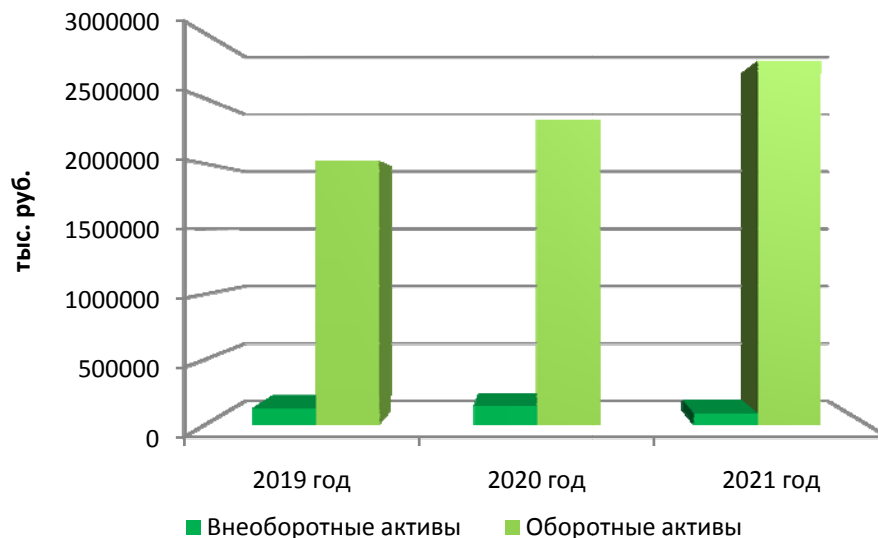


Рисунок 2.3 – Динамика изменения внеоборотных и оборотных активов ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Величина оборотных активов ОАО «ЛЭСК» в 2021 году увеличилась по сравнению с 2020 годом за счет роста денежных средств (более чем в 12 раз) и суммы задолженности дебиторов на 13,54% (рисунок 2.4).

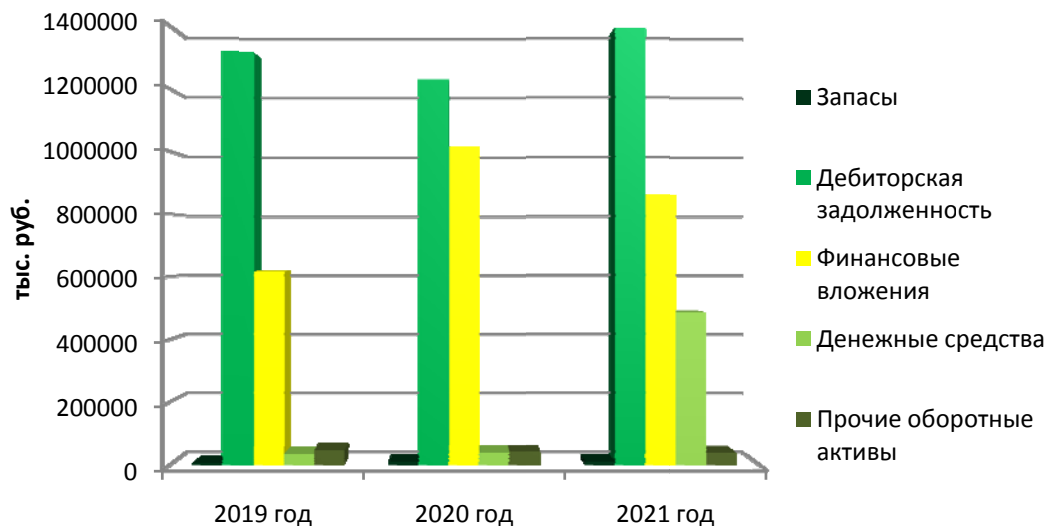


Рисунок 2.4 – Динамика изменения оборотных активов ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

На следующем этапе анализа исследовалась структура активов. Вертикальный анализ актива баланса ОАО «ЛЭСК» проведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ внеоборотных и оборотных активов  
ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	За 2019 г., %	За 2020 г., %	За 2021 г., %	Абсол. отклонение 2020 г. от 2019 г., тыс. руб. (+,-)	Абсол. отклонение 2021 г. от 2020 г., % (+,-)	Темп роста (снижения) 2020 г. отно- сительно 2019 г., %	Темп роста (снижения) 2021 г. отно- сительно 2020 г., %
Внеоборотные, всего – в том числе:	5,63	5,45	2,85	-0,18	-2,60	96,74	52,26
– нематериальные активы	0,09	0,05	0,02	-0,04	-0,03	59,29	46,33
– основные средства	1,24	0,96	1,29	-0,28	0,33	77,52	134,13
– отложенные налоговые активы	1,35	2,27	0,06	0,92	-2,21	168,44	2,66
– прочие внеоборотные активы	2,96	2,17	1,48	-0,79	-0,69	73,22	68,17
Оборотные, всего – в том числе:	94,37	94,55	97,15	0,18	2,60	100,19	102,75
– запасы	0,17	0,32	0,28	0,15	-0,03	186,15	89,18
– дебиторская задолженность	61,66	49,93	48,59	-11,73	-1,33	80,97	97,33
– финансовые вложения	28,90	41,19	30,10	12,29	-11,10	142,54	73,06
– денежные средства	1,53	1,54	16,91	0,01	15,37	100,53	1100,13
– прочие оборотные активы	2,11	1,58	1,27	-0,53	-0,31	74,74	80,44
Валюта баланса	100,0	100,0	100,0	–	–	100,0	100,0

Вертикальный анализ баланса ОАО «ЛЭСК» показал, что в структуре активов предприятия преобладают оборотные активы. В течение рассмотренного периода соотношение между внеоборотными и оборотными активами ОАО «ЛЭСК» сохраняется примерно на одном уровне. Имели место незначительные колебания в 2020 и 2021 годах, однако они не вызвали существенных сдвигов в структуре имущества ОАО «ЛЭСК».

Наглядно соотношение оборотных и внеоборотных активов ОАО «ЛЭСК» показано на рисунке 2.5.

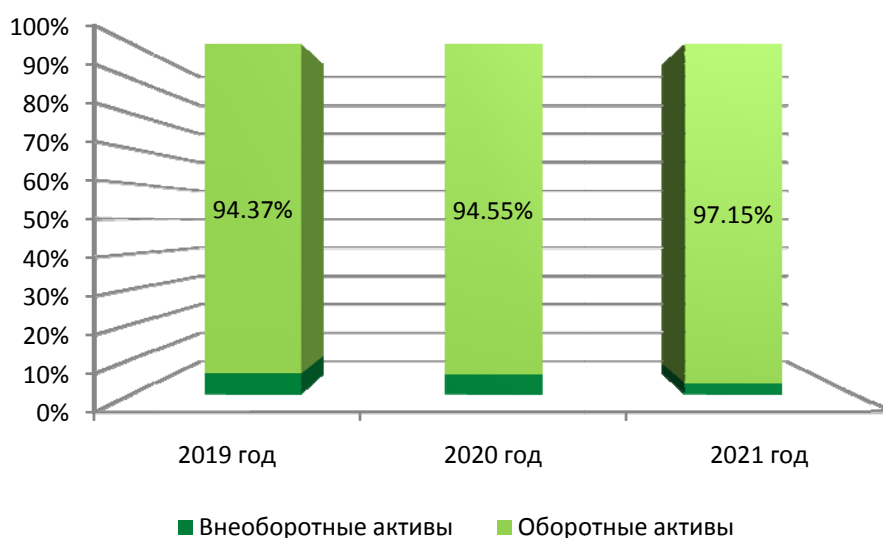


Рисунок 2.5 – Соотношение внеоборотных и оборотных активов ОАО «ЛЭСК» в 2019 – 2021 гг.

Преобладание оборотных активов в структуре имущества ОАО «ЛЭСК» обусловлено спецификой его деятельности.

В структуре оборотных активов ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг. существенных изменений не наблюдалось.

Структуру оборотных активов ОАО «ЛЭСК» в 2021 году иллюстрирует рисунок 2.6.

Согласно данным рисунка, в структуре оборотных активов ОАО «ЛЭСК» в 2021 году, как и в другие периоды, преобладала дебиторская задолженность с долей 50,02%. На втором месте – финансовые вложения, удельный вес которых превышает 30%.

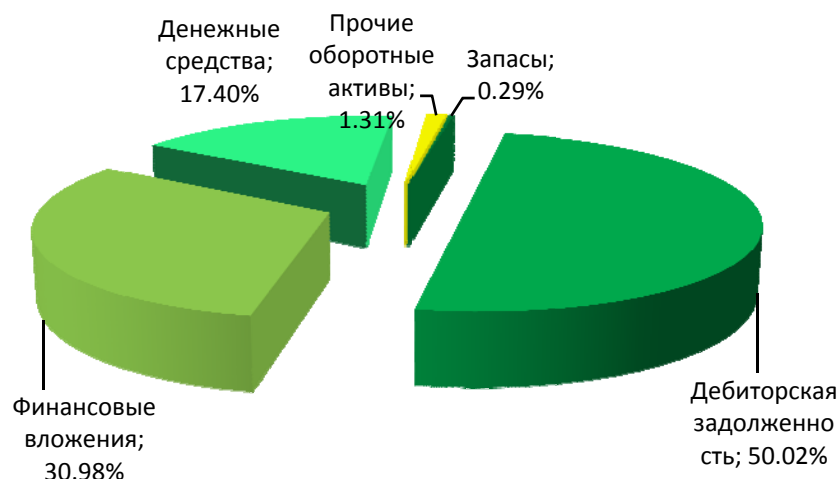


Рисунок 2.6 – Структура оборотных активов ОАО «ЛЭСК» в 2021 году

Проведенный структурно-динамический анализ активов показал, что в целом структура и динамика активов ОАО «ЛЭСК» удовлетворительна и может охарактеризовать имущественное положение предприятия как стабильное, обращает на себя внимание только рост суммы задолженности дебиторов и ее долю в структуре активов предприятия.

### 2.1.2 Анализ структуры и динамики изменения источников финансирования ОАО «ЛЭСК»

На следующем этапе анализа финансового положения ОАО «ЛЭСК» исследовался капитал или пассив баланса. На основании пассива баланса, можно получить данные, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия длительных и краткосрочных заемных средств, т. е. пассив указывает, откуда взялись средства, кому должно за их предприятие. Это важно, так как финансовое состояние предприятия почти во всем находится в зависимости от того, какие средства оно имеет в собственном распоряжении и куда они вложены.

Горизонтальный анализ капитала или источников финансирования деятельности ОАО «ЛЭСК» проведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ источников финансирования  
ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	За 2019 г., тыс. руб.	За 2020 г., тыс. руб.	За 2021 г., тыс. руб.	Абсол. отклонение 2020 г. от 2019 г., тыс. руб. (+,-)	Абсол. отклонение 2021 г. от 2020 г., % (+,-)	Темп роста (снижения) 2020 г. отно- сительно 2019 г., %	Темп роста (снижения) 2021 г. отно- сительно 2020 г., %
Собственный капитал, всего – в том числе:	1005931	1095684	1644772	89753	549088	108,92	150,11
– уставный капитал	34215	34215	34215	0	0	100	100
– переоценка внеоборотных активов	13818	13818	13818	0	0	100	100
– добавочный капитал	1165	1165	1165	0	0	100	100
– резервный капитал	34215	34215	34215	0	0	100	100
– нераспределенная прибыль	922518	1012271	1561359	89753	549088	109,73	154,24
Заемный капитал, всего – в том числе:	1132474	1371931	1223259	239457	-148672	121,15	89,16
Долгосрочные обязательства	769	910	2544	141	1634	118,34	279,56
Краткосрочные обязательства– в том числе:	1131705	1371021	1220715	239316	-150306	121,15	89,04
– кредиторская задолженность	1040711	1224124	1064247	183413	-159877	117,62	86,94
– оценочные обязательства	90994	146897	156468	55903	9571	161,44	106,52
Всего, капитал (валюта баланса)	2138405	2467615	2868031	329210	400416	115,40	116,23

Горизонтальный анализ источников финансирования ОАО «ЛЭСК» показал, что величина капитала и резервов менялась за 2019 – 2021 гг., как за счет изменения собственного, так и за счет заемного капитала, которые выросли в рассматриваемом периоде. Увеличение собственного капитала предприятия в 2021 г. свидетельствует об улучшении его финансового состояния.

Собственный капитал ОАО «ЛЭСК» вырос в основном, за счет изменения суммы нераспределенной прибыли. Она увеличилась в 2020 году по сравнению с предыдущим годом на 9,73%, а затем, в 2021 году увеличилась еще на 54,74%. Величина нераспределенной прибыли ОАО «ЛЭСК» характеризуется динамикой к росту, что является положительным аспектом для развития предприятия.

Наглядно динамика изменения источников финансирования деятельности ОАО «ЛЭСК» приведена на рисунке 2.7.

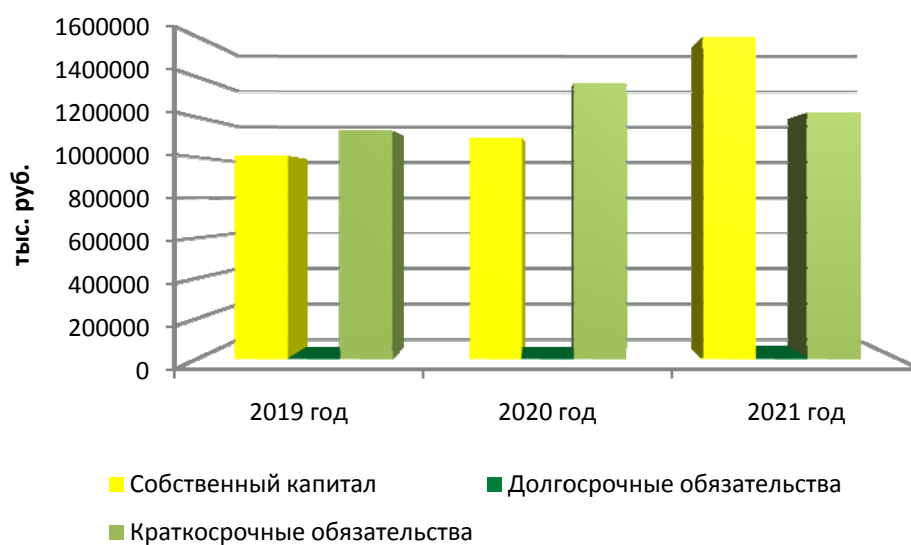


Рисунок 2.7 – Динамика изменения капитала ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Темпы роста собственного капитала в 2021 году превысили темпы роста заемного капитала ОАО «ЛЭСК».

Для анализа структуры капитала ОАО «ЛЭСК» проводился вертикальный анализ баланса предприятия за 2019–2021 гг., результаты которого представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Вертикальный анализ источников финансирования

ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	За 2019 г., %	За 2020 г., %	За 2021 г., %	Абсол. отклонение 2020 г. от 2019 г., тыс. руб. (+,-)	Абсол. отклонение 2021 г. от 2020 г., % (+,-)	Темп роста (снижения) 2020 г. относительно 2019 г., %	Темп роста (снижения) 2021 г. относительно 2020 г., %
Собственный капитал, всего – в том числе:	47,04	44,40	57,35	-2,64	12,95	94,39	129,16
– уставный капитал	1,60	1,39	1,19	-0,21	-0,19	86,66	86,04
– переоценка внеоборотных активов	0,65	0,56	0,48	-0,09	-0,08	86,66	86,04
– добавочный капитал	0,05	0,05	0,04	-0,01	-0,01	86,66	86,04
– резервный капитал	1,60	1,39	1,19	-0,21	-0,19	86,66	86,04
– нераспределенная прибыль	43,14	41,02	54,44	-2,12	13,42	95,09	132,71
Заемный капитал, всего – в том числе:	52,96	55,60	42,65	2,64	-12,95	104,98	76,71
Долгосрочные обязательства	0,04	0,04	0,09	0,00	0,05	102,55	240,53
Краткосрочные обязательства – в том числе:	52,92	55,56	42,56	2,64	-13,00	104,98	76,61
– кредиторская задолженность	48,67	49,61	37,11	0,94	-12,50	101,93	74,80
– оценочные обязательства	4,26	5,95	5,46	1,70	-0,50	139,90	91,64
Всего, капитал (валюта баланса)	100	100	100	0,00	0,00	100,00	100,00



В структуре совокупного капитала ОАО «ЛЭСК» в 2019 году доля заемного капитала составляла 52,96%, в 2020 году она выросла до 55,6%, а затем, в 2021 году сократилась до 42,65% за счет резкого увеличения суммы собственного капитала.

Таким образом, в 2021 году в структуре совокупного капитала ОАО «ЛЭСК» преобладает собственный капитал с долей 57,35%, что положительно характеризует финансовую устойчивость предприятия.

Динамику изменения структуры капитала ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг. отражает рисунок 2.8.

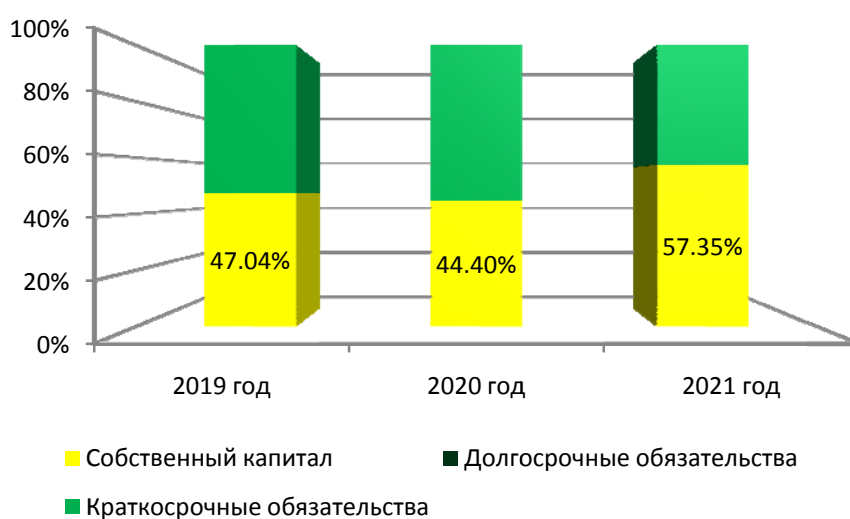


Рисунок 2.8 –Динамика структуры капитала ОАО «ЛЭСК» за 2019 – 2021 гг.

Сокращение величины и доли кредиторской задолженности в структуре капитала ОАО «ЛЭСК» является положительной тенденцией.

### 2.1.3 Анализ ликвидности баланса и платежеспособности ОАО «ЛЭСК»

Ликвидность баланса характеризует способность компании обращать имеющиеся активы в деньги для того, чтобы погасить платежные обязательства, то есть возможность изыскать средства для покрытия долгов предприятия лишь за счет реализации активов.

Анализ ликвидности и платежеспособности – это оценка способности предприятия в установленные сроки погашать имеющиеся финансовые обязательства денежными наличными ресурсами.

Для оценки изменения степени платежеспособности и ликвидности ОАО «ЛЭСК» сравнивались показатели балансового отчета предприятия по различным группам активов и обязательств (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Группировка активов по степени их ликвидности и пассивов баланса ОАО «ЛЭСК» по срокам их погашения за 2020–2021 гг.

Группа активов	Группировка активов баланса	Сумма, тыс. руб.		Группа пассивов	Группировка пассивов баланса	Сумма, тыс. руб.	
		2020 г.	2021 г.			2020 г.	2021 г.
А1	Наиболее ликвидные активы	1054427	1348154	П1	Наиболее срочные обязательства	1224124	1064247
	% к итогу	43,42%	47,61%		% к итогу	49,61%	37,11%
А2	Быстрореализуемые активы	1231987	1393708	П2	Краткосрочные обязательства	146897	156468
	% к итогу	50,73%	49,22%		% к итогу	5,95%	5,46%
А3	Медленно реализуемые активы	7817	8102	П3	Долгосрочные обязательства	910	2 544
	% к итогу	0,32%	0,29%		% к итогу	0,04%	0,09%
А4	Труднореализуемые активы	134433	81649	П4	Собственный капитал и другие постоянные пассивы	1095684	1644772
	% к итогу	5,54%	2,88%		% к итогу	44,40%	57,35%
	Валюта баланса	2467615	2868031		Валюта баланса	2467615	2868031

По результатам анализа ликвидности бухгалтерского баланса ОАО «ЛЭСК» можно сделать вывод о том, что в рассмотренном периоде не выполняется только одно из четырех неравенств, поэтому баланс предприятия можно признать ликвидным.

То есть, исходя из данных таблицы 2.7, можно охарактеризовать ликвидность баланса ОАО «ЛЭСК» как достаточно высокую. Более наглядное представление о соотношении активов и пассивов баланса для оценки ликвидности дает рисунок 2.9.

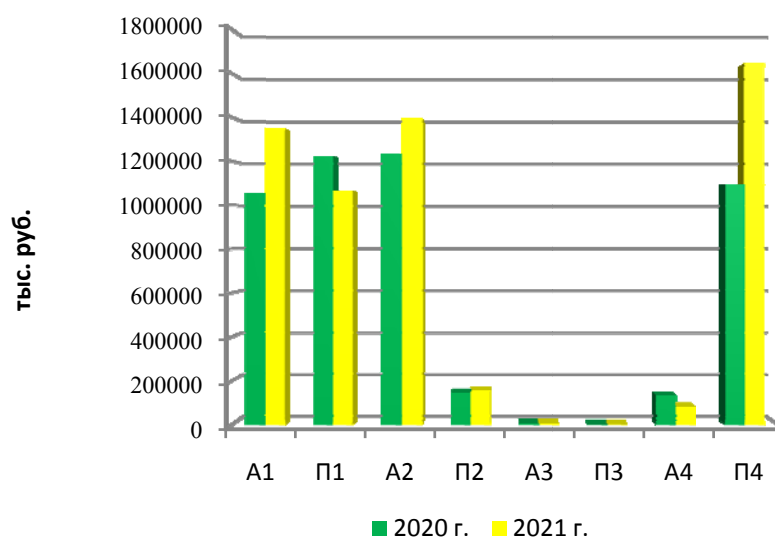


Рисунок 2.9 – Динамика показателей ликвидности баланса ОАО «ЛЭСК» за 2020–2021 гг.

Результаты оценки платежеспособности предприятия ОАО «ЛЭСК» с помощью коэффициентов ликвидности отражены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Коэффициенты ликвидности ОАО «ЛЭСК» за 2019–2021 гг.

№	Наименование показателя	Норма	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	К-нт абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,57	0,77	1,10
2	К-нт быстрой ликвидности	$\geq 1$	1,74	1,67	2,25
3	К-нт текущей ликвидности	$\geq 2$	1,74	1,67	2,25

Согласно данным таблицы 2.8, все коэффициенты ликвидности ОАО «ЛЭСК» характеризуются положительной динамикой в рассмотренном периоде. В конце 2021 года коэффициенты ликвидности имеют значения, соответствующие рекомендуемому уровню или даже значительно превышающие его. В частности, коэффициент абсолютной ликвидности за 2019–2021 гг. превышал нормативный уровень в 2 – 5 раз.

Коэффициент текущей ликвидности ОАО «ЛЭСК» был ниже нормы до 2021 года, но в 2021 году превысил норму, что служит подтверждением хорошей платежеспособности предприятия.

Более наглядное представление об изменении платежеспособности ОАО «ЛЭСК» за 2019–2021 гг. дает рис. 2.10.

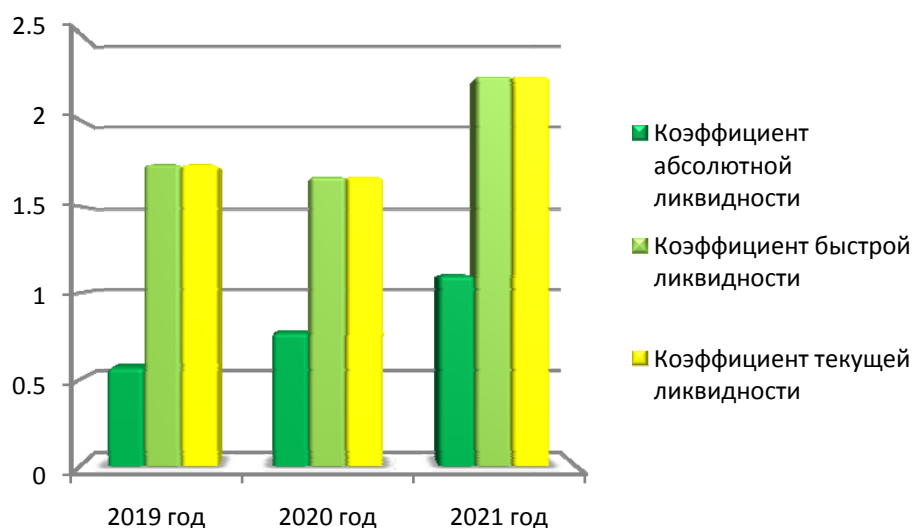


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициентов ликвидности ОАО «ЛЭСК» за 2019–2021 гг.

Наряду с улучшением коэффициента текущей ликвидности ОАО «ЛЭСК» в 2021 году на предприятии наблюдается улучшение показателей финансовой устойчивости, что является следствием роста собственного капитала исследуемого предприятия на фоне сокращения заемного капитала в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

#### 2.1.4 Анализ финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК»

Финансовая устойчивость ОАО «ЛЭСК» представляет собой обеспеченность затрат и запасов источниками их формирования.

Финансовая устойчивость предприятия характеризует состояние активов, их структуру, а также обеспеченность активов источниками покрытия. Обычно ее оценка осуществляется либо с помощью относительных показателей – финансовых коэффициентов, либо на основе абсолютных показателей «балансовой модели».

Таблица 2.9 – Анализ финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК»  
за 2019–2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.			2021 г.		
	Значение показателя, тыс. руб.	Значение показателя, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %	Значение показателя, тыс. руб.	Отклонение тыс. руб.	Темп роста, %
1. Источники формирования собственных оборотных средств	1005931	1095684	89753	108,92	1644772	549088	150,11
2. Внеоборотные активы	120427	134433	14 006	111,63	81649	-52 784	60,74
3. Наличие собственных оборотных средств	885504	961251	75747	108,55	1563123	601872	162,61
4. Долгосрочные пассивы	769	910	141	118,34	2 544	1634	279,56
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	886273	962161	75888	108,56	1565667	603506	162,72
6. Краткосрочные заемные средства	1131705	1 371 021	239 316	121,15	1 220 715	-150 306	89,04
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	2017978	2333182	315204	115,62	2786382	453200	119,42
8. Общая величина запасов	3639	7 817	4 178	214,81	8 102	285	103,65
9. Излишек (+), недостаток (–) собственных оборотных средств	881865	953434	71 569	108,12	1 555 021	601587	163,10
10. Излишек (+), недостаток (–) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	882634	954 344	71710	108,12	1557565	603 221	163,21
11. Излишек (+), недостаток (–) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	2014339	2 325 365	311026	115,44	2778280	452915	119,48

Результаты оценки финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК» по абсолютным показателям за 2019–2021 гг. представлены на рисунке 2.11. Как можно видеть на рисунке, у предприятия имеется избыток собственных оборотных средств (СОС) формирования запасов и затрат в 2019–2021 гг. ОАО «ЛЭСК» имеет высокий уровень финансовой устойчивости для обеспечения нормального функционирования.

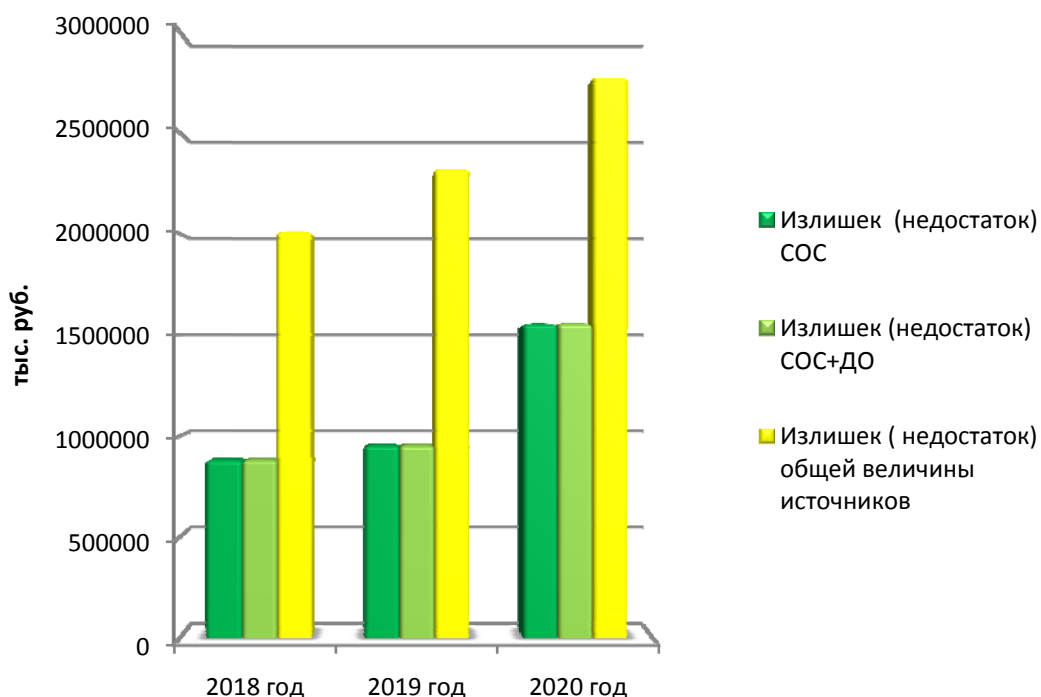


Рисунок 2.11 – Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК» за 2019–2021 гг.

Помимо абсолютных показателей финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК» для ее оценки были рассчитаны финансовые коэффициенты. Анализ коэффициентов свидетельствует о том, что практически все они соответствуют рекомендованным значениям в 2021 году (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Оценка коэффициентов финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК» за 2019–2021 гг.

№	Показатели	Рекомендуемое значение	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,47	0,44	0,57
2	Финансовый леверидж или коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$< 1$	1,13	1,25	0,74
3	Коэффициент маневренности	$\geq 0,2$	0,88	0,88	0,95
4	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,45	0,42	0,56
5	Коэффициент финансирования	$> 1$	0,89	0,80	1,24

Коэффициент автономии ОАО «ЛЭСК» увеличился с 0,47 до 0,57 в анализируемом периоде, и он превышает нормативный уровень 0,5, что является положительным фактором для предприятия (рисунок 2.12).

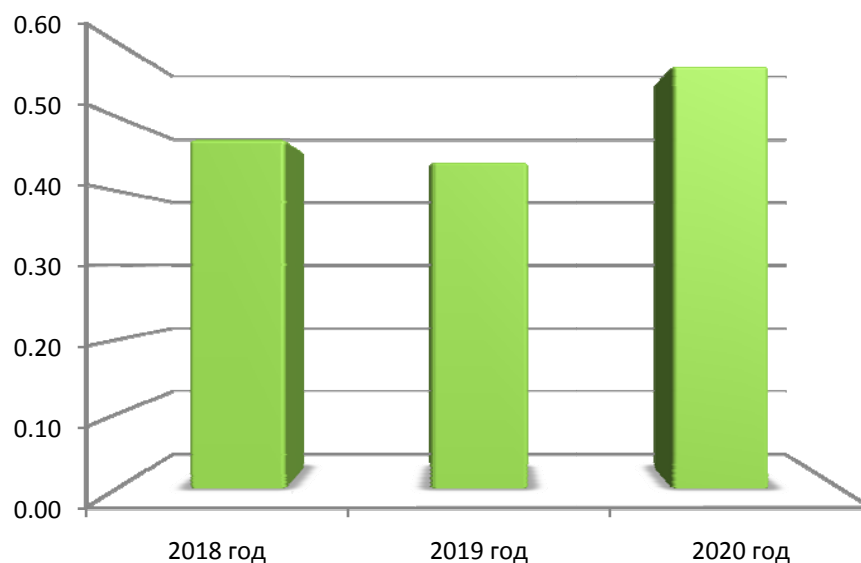


Рисунок 2.12 – Динамика коэффициента автономии ОАО «ЛЭСК» за 2019–2021 гг.

По результатам анализа финансовой устойчивости ОАО «ЛЭСК» можно сделать вывод том, что в 2021 году предприятие финансово устойчиво и платежеспособно.

### **2.1.5 Анализ деловой активности ОАО «ЛЭСК»**

В рамках анализа деловой активности оцениваются показатели оборачиваемости и рентабельности деятельности предприятия.

Наиважнейшим фактором формирования прибыли является оборачиваемость, она может определяться по активам в целом, по оборотным средствам, по запасам, по дебиторской задолженности во взаимосвязи с оборачиваемостью кредиторской задолженностью, по собственному капиталу, инвестированному капиталу и по капиталу в целом.

В результате ускорения оборота высвобождаются вещественные элементы оборотных средств и денежные ресурсы предприятия, ранее в них вложен-

ные. Ускорение оборачиваемости уменьшает потребность в них, позволяет предприятиям высвобождать часть оборотных средств либо для непроизводственных нужд предприятия (абсолютное высвобождение), либо для дополнительного выпуска продукции (относительное высвобождение).

На первом этапе анализа оборачиваемости оборотных активов исследуемого предприятия ОАО «ЛЭСК», которая отражает финансовый показатель интенсивности их использования, на практике рассчитывают коэффициент оборачиваемости и продолжительность одного оборота оборотных активов (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Динамика показателей оборачиваемости  
ОАО «ЛЭСК» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Исходные данные для расчета			
Выручка, тыс.руб.	12372675	12959983	587308
Активы, тыс.руб.	2467615	2868031	400416
Оборотные активы, тыс.руб.	2333182	2786382	453200
Запасы, тыс.руб.	7817	8102	285
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	1231987	1393708	161721
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	1224124	1064247	-159877
Результаты расчета показателей			
Коэффициент оборачиваемости активов, об.	5,01	4,52	-0,50
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	5,30	4,65	-0,65
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	1582,79	1599,60	16,81
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	10,04	9,30	-0,74
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	10,11	12,18	2,07
Период оборота активов, дн.	71,80	79,67	7,87
Период оборота оборотных активов, дн.	67,89	77,40	9,51
Период оборота запасов, дн.	0,23	0,23	0,00
Период оборота дебиторской задолженности, дн.	35,85	38,71	2,87
Период оборота кредиторской задолженности, дн.	35,62	29,56	-6,06

Согласно данным таблицы 2.11, в 2021 году все коэффициенты оборачиваемости снизились, кроме коэффициента оборачиваемости запасов. Снижение показателей оборачиваемости произошло вследствие более низкого темпа роста



выручки ОАО «ЛЭСК» от темпов роста, активов, дебиторской и кредиторской задолженности.

Снизился коэффициент задолженности дебиторов. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился, то есть долги дебиторов превращаются в денежные средства, через более длинные временные промежутки, чем интервалы, когда ОАО «ЛЭСК» необходимы денежные средства для погашения своих долгов кредиторам (прежде всего, поставщикам за сырье, материалы и комплектующие).

Более иллюстративное представление о динамике коэффициентов оборачиваемости оборотных активов ОАО «ЛЭСК» за 2020–2021 гг. дает рисунок 2.13.

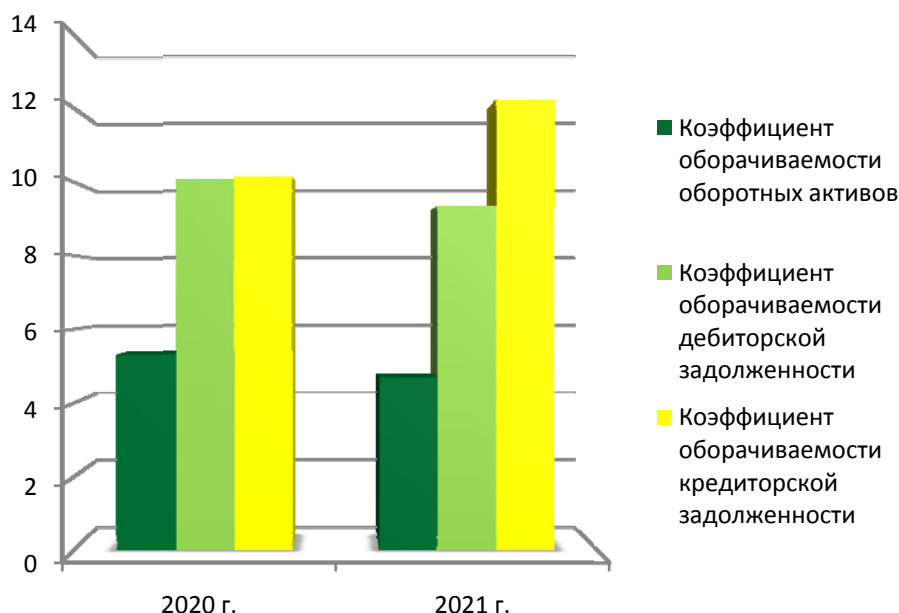


Рисунок 2.13 – Динамика коэффициентов оборачиваемости оборотных активов ОАО «ЛЭСК» за 2020-2021 гг.

Вследствие того, выручка ОАО «ЛЭСК» в 2021 году выросла относительно 2020 года, и динамика чистой прибыли предприятия является положительной, то все коэффициенты рентабельности так же характеризуются положительной динамикой (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Динамика показателей рентабельности деятельности

ОАО «ЛЭСК» за 2020 – 2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Исходные данные для расчета			
Выручка, тыс.руб.	12372675	12959983	587308
Себестоимость продаж, тыс.руб.	7213188	7572746	359558
Чистая прибыль, тыс.руб.	89753	549087	459334
Активы, тыс.руб.	2467615	2868031	400416
Оборотные активы, тыс.руб.	2333182	2786382	453200
Собственный капитал, тыс.руб.	1095684	1644772	549088
Результаты расчета показателей			
Коэффициент рентабельности активов, %	3,64	19,15	15,51
Коэффициент рентабельности оборотных активов, %	3,85	19,71	15,86
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	8,19	33,38	25,19
Коэффициент рентабельности продукции, %	1,24	7,25	6,01
Коэффициент рентабельности продаж, %	0,73	4,24	3,51

Более наглядное представление об изменении коэффициентов рентабельности ОАО «ЛЭСК» дает рисунок 2.14.

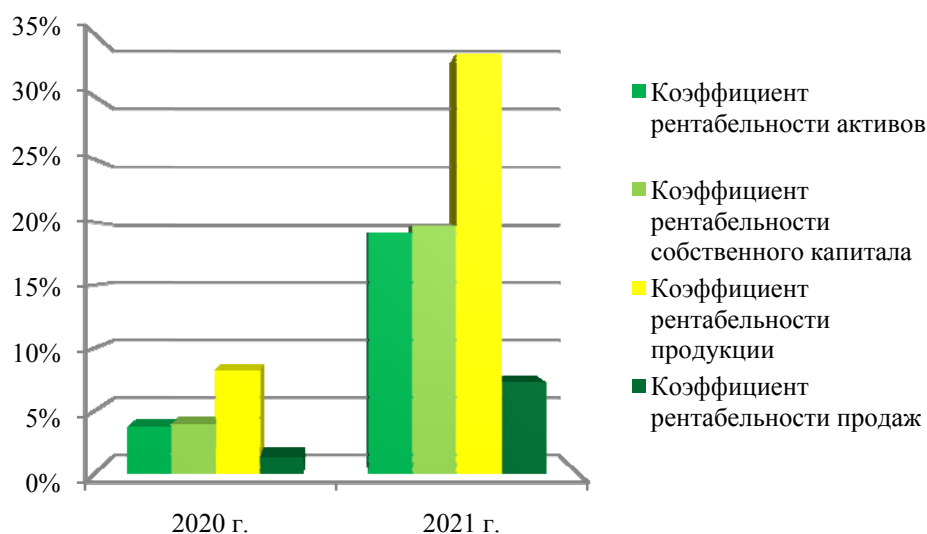


Рисунок 2.14 – Динамика коэффициентов рентабельности деятельности

ОАО «ЛЭСК» за 2020 – 2021 гг.

Повышение уровня коэффициентов рентабельности деятельности ОАО «ЛЭСК» в 2021 году относительно 2020 года является благоприятным фактором и признаком роста деловой активности предприятия, поскольку наблюдается рост отдачи вложенных в производство средств.

Необходимо отметить, что негативным фактором для ОАО «ЛЭСК» в 2021 году является снижение показателей оборачиваемости, и, прежде всего из-за роста задолженности дебиторов, что привело к необходимости привлекать дополнительные средства в оборот предприятия.

Основными резервами повышения эффективности использования оборотных активов ОАО «ЛЭСК» может служить совершенствование управления дебиторской задолженностью предприятия, поскольку ее состояние, размер и качество оказывают значительное влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы.

## **2.2 Заработная плата как важнейшая форма мотивации и стимулирования труда**

Основным средством оптимизации управления процессом формирования трудового коллектива в ОАО «ЛЭСК» является мотивация персонала. Основным акцентом в системе мотивации персонала ОАО «ЛЭСК» сделан на материальные методы. Наиболее значимым фактором мотивации и стимулирования труда работников является оплата труда.

Основной целью процесса мотивации персонала является стимулирование труда персонала, результатом которого – получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, позволяющей повысить прибыльность и общую результативность деятельности организации.

Для мотивации коллектива руководство ОАО «ЛЭСК» использует как финансовые, так и нематериальные методы стимулирования.

При изучении и анализе отчетности и планов организации ОАО «ЛЭСК» можно сделать вывод, что в организации большое внимание уделяется трудовой мотивации и стимулированию труда. В организации разработана система оплаты труда, которая не ограничена максимальными и минимальными размерами и зависит от результатов работы всего коллектива и каждого его работника.

Система мотивации и стимулирования труда работников ОАО «ЛЭСК» включает:

- привлечение работников к участию в управлении;
- гарантию сохранности рабочего места;
- гласность решений по кадровым вопросам;
- справедливую оплату труда с учетом различных факторов, включая его сложность и достигаемую работником производительность.

ТК РФ предусматривает самостоятельное установление предприятием формы, системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также различные доплаты и надбавки. Основные правила оплаты труда закреплены положением об оплате труда работников ОАО «Липецкая энергосбытовая компания».

Организация использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда. Организация гарантирует стабильность системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Заработной платой, премиями и различными выплатами и льготы представляют материальное стимулирование труда ОАО «ЛЭСК» .

Заработная плата работников ОАО «ЛЭСК» состоит из основной и дополнительной заработной платы. Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

- при оплате труда рабочих применяется: повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов; сдельная оплата труда за фактически выполненную работу;

- должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются директором предприятия на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

В ОАО «ЛЭСК» к должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за выходные и праздничные дни;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником и др.

Схема материального стимулирования труда работников ОАО «ЛЭСК» представлена на рисунке 2.15

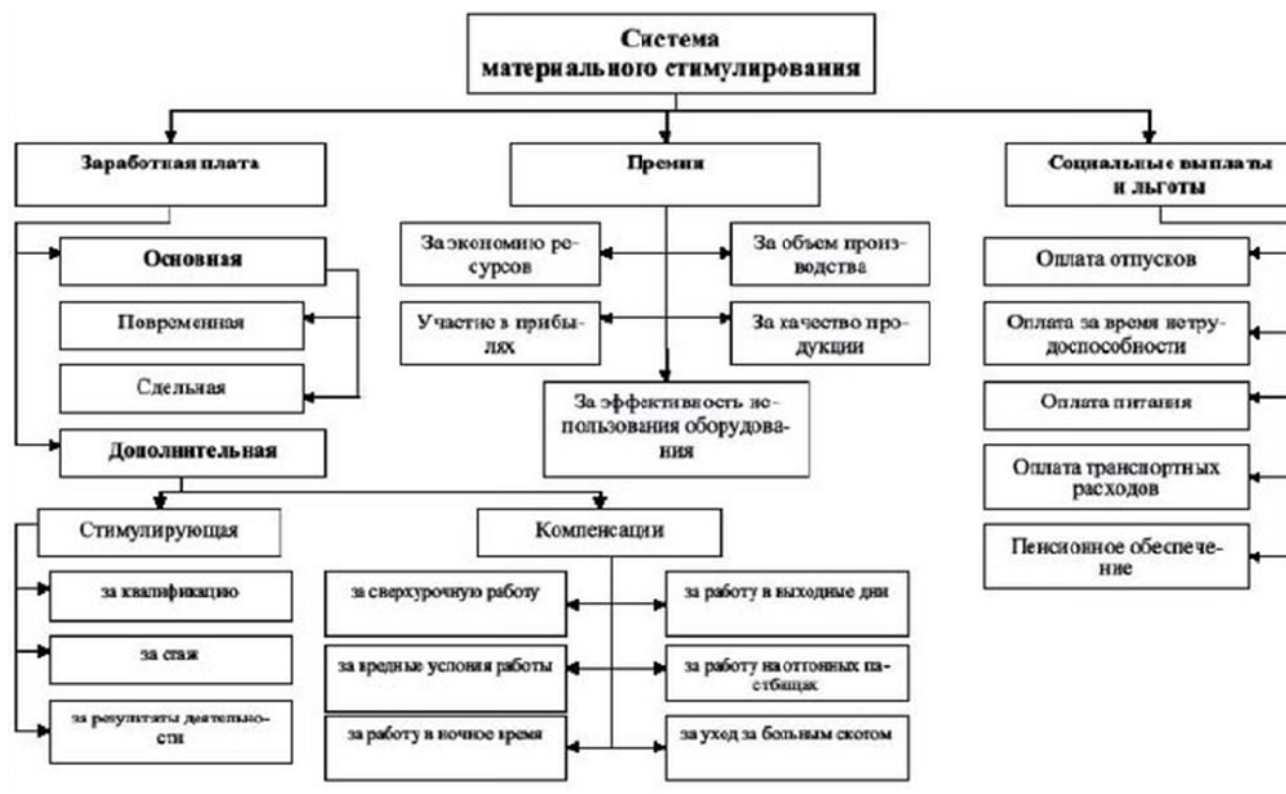


Рисунок 2.15 – Схема материального стимулирования труда работников ОАО «ЛЭСК»

Важным фактором успешной трудовой деятельности ОАО «ЛЭСК» является его персонал, правильно организованная кадровая политика предприятия. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

В ОАО «ЛЭСК» кадры сформированы в соответствии с технологическим процессом и спецификой организации производства. В дальнейшем в организации планируется увеличение электромонтажников и инженеров по испытанию энергетического оборудования в связи с использованием нового оборудования.

Качественный состав организации представлен ее структурой по нескольким основным признакам – возрастная структура, структура по стажу работы в организации и структура персонала по уровню образования. Возрастная структура персонала ООО «ЛЭСК» представлена на рисунке 2.16.

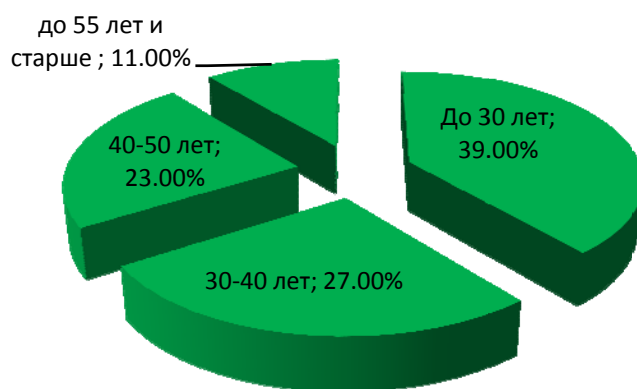


Рисунок 2.16–Возрастная структура персонала ОАО «ЛЭСК»

Из представленной диаграммы видим, что основную возрастную долю составляют работники в возрасте до 30 лет – 39%; численность работников в возрасте до 40 лет – 25%. Такую же долю составляют работники до 50 лет, до 55 лет и старше – 11%. В организации работают сотрудники пенсионного и пред-

пенсионного возраста, не имеющие возможности сменить место работы ввиду своего возраста. Эти сотрудники имеют большой практический опыт работы в данной организации.

Используются такие формы обучения, как курсы подготовки и переподготовки кадров, целевые семинары. Вновь поступающих работников знакомят с особенностями работы в данной организации. Управленческий персонал также повышает и углубляет свои знания, в том числе знакомится с опытом работы других организаций данной отрасли. Для повышения производительности труда, эффективности производства, использования новой техники и технологий труда в организации уделяется большое внимание совершенствованию подготовки и повышению квалификации кадров. В соответствии с потребностями специалисты и руководители проходят курсы, семинары по изучению новой техники, технологии, менеджмента. Организация обеспечивает своим работникам безопасные условия труда и несет ответственность за причиненный их здоровью и трудоспособности ущерб в соответствии с действующим законодательством.

Все руководящие сотрудники имеют высшее образование, производственные рабочие – специальное профессиональное образование и квалификацию в соответствии с выполняемой работой. Это контролируется специалистами службы управления персоналом (рисунок 2.17).

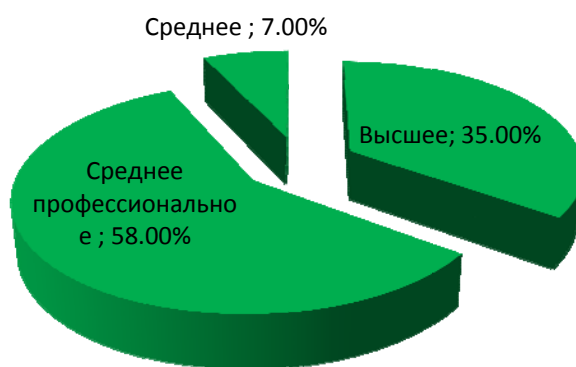


Рисунок 2.17– Структура персонала по уровню образования

Количественный и качественный анализ кадров организации, уровень их образования, опыт работы и квалификация способствуют успешному решению сложных задач, стоящих перед организацией в современных условиях.

Наряду с определенными законодательством, в организации используются собственные средства для установления льгот для своих сотрудников. Например, за счет собственных средств выдаются отдельным работникам беспроцентные займы и ссуды на решение жилищно-бытовых вопросов в размере потребности.

Задачи, стоящие перед предприятием, направлены на выживаемость и устойчивое функционирование в конкурентной среде. Успешная реализация поставленных задач зависит от результатов работы персонала, заинтересованность в эффективности работы определяется уровнем его материальной заинтересованности. Важнейшую роль в мотивации труда играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации.

Труд работников организации оплачивается по тарифной системе, включающей две формы: повременную сдельную и сдельную. На анализируемом предприятии наибольшее распространение получили повременно-премиальная, сдельно-премиальная и их системы. При сдельно-премиальной форме оплаты труда рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных конкретных показателей работы. При повременно-премиальной форме оплаты труда работнику за конкретные достижения в работе сверх тарифа (оклада или ставки) выплачивается премия. Минимальной гарантией в оплате труда являются тарифные ставки (оклады).

Повышение заработной платы производится в зависимости от роста объемов реализации услуг, эффективности хозяйственной деятельности и улучшения финансового состояния организации.

Структура дохода управленческих работников ОАО «ЛЭСК» по состоянию на 01.01.2022 года может быть представлена следующим образом:



- надбавки за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности; обеспечение высокого качества работ и услуг; выполнение срочных и ответственных заданий – 14,1%;
- оплата по тарифным окладам – 58,6%;
- доплаты за условия труда: характеристика производственной среды; сменность (режим работы); степень занятости в течение смены – 5,4%;
- вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения, за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений – 8,7%;
- премии: за обеспечение качественного и своевременного выполнения договоров; по итогам работы за год; из фонда руководителя организации – 13,2%;
- услуги работникам в виде социальных выплат – 13,2%.

Наибольшая доля социально-экономических форм мотивации принадлежит материальным денежным формам, около 70%. Наряду с материальными (денежными и неденежными) формами в организации ОАО «ЛЭСК» применяются нематериальные формы мотивации труда, перечень которых представлен в приложении В.

Центральным звеном в системе эффективного управления на каждом предприятии должен быть механизм стимулирования и мотивации труда, поскольку именно они служат надежной основой управления по результатам и способствуют повышению трудовой отдачи всех работников, то есть служат экономической базой высокой эффективности производства.

Практика показывает необходимость использования мотивации и стимулирования труда как факторов повышения эффективности производства, так как реализация приведенных выше различных форм стимулирования и мотивации труда позволяет обеспечить высокопроизводительный и качественный труд и рентабельность работы организации.

Показателем, характеризующим заработную плату как важнейшую форму мотивации и стимулирования труда, является фонд оплаты труда. Анализ эффективности использования ФОТ ОАО «ЛЭСК» представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ показателей эффективности использования фонда оплаты труда ОАО «ЛЭСК» в 2019-2021 гг.

Показатель	Годы, тыс. руб.		Абсолютное отклонение 2021 от 2020	Темп роста, % 2021 к 2020
	2020	2021		
1. Объем производства продукции (работ, услуг) тыс. руб.	7213188	7572746	359558	105,0
2. Выручка от продаж тыс. руб.	12372675	12959983	587308	104,7
3. Прибыль от реализации продукции (товаров, работ, услуг), тыс. руб.	808725	795974	-12751	98,4
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	89763	549087	459324	611,7
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	686972	705208	18236	102,7
6. Объем производства продукции (работ, услуг) на рубль заработной платы, руб. (стр. 1 / стр. 5)	10,50	10,74	0,24	102,3
7. Выручка от продаж на рубль заработной платы, руб. (стр. 2 / стр. 5)	18,01	18,38	0,37	102,1
8. Прибыль (убыток) от реализации на рубль заработной платы, руб. (стр. 3 / стр. 5)	1,18	1,13	-0,05	95,7
9. Чистая прибыль (убыток) на рубль заработной платы, руб. (стр. 4 / стр. 5)	0,13	0,79	0,66	607,7

По результатам данных таблицы 2.13, можно сделать вывод о снижении величины прибыли от реализации на рубль заработной платы в ОАО «ЛЭСК» в рассматриваемом периоде в меньшую сторону в связи с ростом численности персонала и снижения прибыли от реализации, что является отрицательным фактором для организации, осуществляющей реализацию услуг потребителям. Значительный рост чистой прибыли на 1 рубль заработной платы можно рассматривать как положительный фактор.

### 2.3 Анализ мотивации труда управленческого персонала организации

Достигнутые показатели финансово-экономической деятельности характеризуют эффективность мотивации работников управления ОАО «ЭЛЭК» оценивается. Организация в 2020-2021 гг. получает прибыль, обеспечивает дос-

тойную заработную плату и уровень жизни своим работникам – факторы, свидетельствующие об эффективности мотивации труда.

В ОАО «ЛЭСК» отношения руководства с управленческим персоналом строятся в соответствии с определенными принципами, такими как взаимное доверие и уважение; четкая постановка целей и их обсуждение при принятии управленческих решений; создание условий для удовлетворения работой и развития знаний и навыков и возможностей карьерного роста; оценка и компенсация вклада управленческого персонала в результаты работы организации путем повышения заработной платы и условий премирования и др.

Практика свидетельствует об обеспечении производительного и качественного труда, рентабельности производства в зависимости от различных форм стимулирования и мотивации труда, используемых ОАО «ЛЭСК» и делает вывод о необходимости их развития и совершенствования для создания экономической базой высокой эффективности производства.

Руководством ОАО «ЛЭСК» разработан и утвержден план по мотивации и стимулированию персонала организации, ориентированный на социальные потребности. От степени заинтересованности каждого работника в результатах своего труда зависит успешная реализация намеченных планов устойчивого развития, определенных руководством для выживания организации в конкурентной среде.

Повышение заработной платы в ОАО «ЛЭСК» планируется осуществлять в зависимости от роста объемов производства и реализации продукции, эффективности хозяйственной деятельности, улучшения финансового состояния организации и с изменения индекса потребительских цен.

Для повышения ответственности за конечные результаты деятельности организации, стимулирующая роль заработной платы управленческого персонала в соответствии со шкалой коэффициентов:

– увеличивается до 15% должностного оклада за создание дополнительных рабочих мест по сравнению с предшествующим годом;

– увеличивается до 40% должностного оклада при условии роста объемов работ, услуг, рассчитанная в сопоставимых ценах, нарастающим итогом с начала года в сравнении с соответствующим периодом предшествующего года при наличии в организации прибыли. Снижение темпов роста объемов работ и услуг по сравнению с соответствующим периодом предшествующего года, является причиной восстановления прежнего оклада;

– увеличивается до 20% должностного оклада за увеличение объемов выполненных работ и услуг за валюту.

Анализ мотивации и стимулирующей роли заработной платы управленческих работников ОАО «ЛЭСК», показал, что их заработная плата находится в прямой зависимости от среднего уровня заработной платы в целом по предприятию. Кроме того, на заработную плату управленческого персонала оказывает влияние увеличение объема выполненных работ, услуг и их качества, соблюдение договоров, заключенных с контрагентами.

Учет личных качеств, которые также оказывают влияние на все показатели работы организации, осуществляется в системе премирования, являющейся дополнительным стимулом в улучшении всех показателей деятельности организации. Тарифной ставка (оклад работников, в том числе управленческого персонала, являющейся основной заработной платой, включает в себя постоянные факторы – трудовые затраты в пределах установленных норм, без учета личных качеств, в частности, проявление творческой инициативы в выполнении заданий, отношение к труду.

Система премирования, установленная в ОАО «ЛЭСК» в соответствии с Положением о премировании, предусматривает выплату премий всем сотрудникам, по определенным показателям:

- увеличение выработки (для рабочих-сдельщиков) и роста производительности труда;
- снижение ее трудоемкости и повышение качества работ, услуг;
- перевыполнение установленных норм и заданий;
- своевременность и качественность выполненных заданий и др.

Премии являются обязательной составной частью сдельно-премиальной и повременно-премиальной систем оплаты труда, применяемых в ОАО «ЛЭСК».

Принципы оплаты труда в ОАО «ЛЭСК» отражены в коллективном договоре, приложением к которому является штатное расписание для служащих и утвержденная тарификация для рабочих. Коллективный договор содержит также, имеющиеся в организации доплаты и надбавки, премий, единовременные поощрения, вознаграждение по итогам работы за год. На основании разработанного Положения надбавки в ОАО «ЛЭСК» устанавливаются высокие достижения в работе, классность, профессиональное мастерство, за работу в ночное время и др.

Эффективность мотивации и стимулирования труда управленческого персонала была оценена на основании результатов тестирования, проведенного в организации ОАО «ЛЭСК» (вопросы даны в приложении В). Тест предусматривает 12-ти бальную оценку качества осуществляемой деятельности управленческого персонала по таким направлениям, как направленность, деятельность, активность, организованность, интегративность, референтность, сплоченность (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Показатели качества деятельности управленческого персонала ОАО «ЛЭСК»

Показатели	Описание
Направленность	Осмысление общих целей и задач коллектива, личных целей и интересов совместно с решением общих задач
Деятельность	Оценка профессионального мастерства в достижении высоких результатов
Активность	Оценка энергичности, интереса к работе, эффективности работы
Организованность	Оценка возможности работников проявлять самостоятельность в управлении своей работой
Интегративность	Активное участие всех работников в разработке и принятии решения
Референтность	Учитывается доверие, доброжелательность, взаимопонимание и др. качества во взаимоотношениях в коллективе
Сплоченность	Оценка совместного труда и сплоченности коллектива

Результаты тестирования управленческого персонала (баллы) отражены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Результаты тестирования управленческих работников по тесту «Пульсар»

Качества	Средний балл
Деятельность	12
Направленность	11
Активность	10
Организованность	11
Интегративность	10
Референтность	10
Сплоченность	10

По результатам тестирования высокую оценку, 12 баллов, получило профессиональное мастерство управленческих работников, их умение получать высокие результаты своего труда. В целом общий результат, характеризующий качество труда управленческих работников ОАО «ЛЭСК» – высокий.

Но степень удовлетворенности своей работой у каждого работника может быть разной. Каждый по-своему оценивает экономическую, производственную, социальную, мотивационную деятельность организации.

Чтобы оценить эффективность мотивации управленческих работников ОАО «ЛЭСК», степень значения факторов мотивации, как нами было выяснено, обеспечивающих высокую эффективность труда организации, была использована анкета, разработанная Ф. Герцбергом, которая способствовала выявлению факторов мотивации для удовлетворения потребностей (Приложение Г).

Анкетирование было анонимным, участие в опросе приняли 6 человек управленческого персонала в том числе, директор и его заместитель. Анкета предусматривала получение ответов на вопросы каждым работником управленческого персонала, в зависимости от степени важности факторов мотивации.

Результаты анкетирования отражены в таблице 2.16.

Таблица 2.16– Результаты анкетирования

Вопросы анкеты	Управленческий персонал							Сумма рангов
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Получение большего материального вознаграждения	1	2	4	1	3	2	1	3
2. Уважение со стороны руководителей	2	3	5	3	1	1	2	2
3. Проявление творчества в работе	5	4	7	6	2	3	4	-
4. Хороший климат в коллективе, отношение сотрудников	8	5	8	4	5	6	8	-
5. Возможность совершенствования профессионального мастерства	3	8	1	5	6	5	7	1
6. Возможность отлично исполнять обязанности, решать стоящие задачи	7	6	2	7	8	7	6	1
7. Возможность проявлять самостоятельность в работе	6	7	3	8	7	8	5	-
8. Стремление к карьерному росту	4	1	6	2	4	4	3	-

По итогам анкетирования были сделаны выводы: три работника управления ОАО «ЛЭСК» считают удовлетворенность заработной платой и методами стимулирования труда, два предпочитают методы управления и отношения с руководством, т.е. уважение и признание со стороны руководителей.

### **3. Основные направления совершенствования мотивации и стимулирования труда в ОАО «ЛЭСК»**

#### **3.1 Совершенствование форм мотивации труда в организации**

Современный этап развития экономики и, соответственно всех предприятий и организаций, вызывает необходимость совершенствования всей системы мотивации труда. Для этого необходимо предусматривать методы воздействия, оказывающие влияние на деятельность персонала по достижению как личных, так корпоративных целей. Содержание стимулирующих факторов должно обеспечить побуждение персонала на повышение активной, результативной, высококачественной деятельности.

Внешняя мотивация или стимулирование труда должны активизировать работников управленческого персонала. При этом целесообразно сочетание административного, экономического и статусного стимулирования. В последние годы в ОАО «ЛЭСК», к сожалению, чаще использовалось административное воздействие со стороны вышестоящих организаций. Принуждение в виде приказа, команды, распоряжения бывает действенным, если оно способствует росту трудовой дисциплины, воспитанию чувства ответственности за результат труда. В данном случае может иметь место «мотивация страхом», поэтому применять этот метод мотивации необходимо очень осторожно.

Учеными доказано положительное воздействие тактично высказанного небольшого порицания с учетом состояния человека или ситуации. Необдуманное же использование санкций при установлении нарушений может способствовать боязни ответственности за осуществление каких-либо действий, бездеятельности.

Наиболее эффективным, как было отмечено ранее, является экономическое стимулирование работы персонала ОАО «ЛЭСК». Проведенный анализ свидетельствует о проведении в организации работы по совершенствованию системы оплаты труда. Например, использовались методы, стимулирующие



рост производительности труда и объема реализованных услуг; применялись индивидуальные подходы, с учетом участия руководителей и специалистов в получении высоких показателей финансово-хозяйственной деятельности организации.

Однако наряду с использованием возможностей экономического стимулирования работников, оказывающего непосредственное влияние на финансовое положение организации, целесообразно использовать статусное стимулирование, которое окажет влияние на изменение положения ведущих специалистов в организации; повысит общественное признание их заслуг; будет способствовать росту авторитета управленческого персонала. Необходимо создавать все условия для профессионального и служебного роста, направленного на достижение высоких результатов деятельности организации.

Исследование и оценка системы мотивации труда управленческого персонала ОАО «ЛЭСК» показали роль и значение мотивации и стимулирования труда в повышении его эффективности, характеризующейся высокими результатами деятельности организации, достижением экономических и социальных целей, которые используются для удовлетворения потребностей человека.

Система мотивации труда в ОАО «ЛЭСК» имеет определенный перечень мотивирующих факторов, знание позволяет руководителям правильно их применять в целях улучшения работы организации и удовлетворения потребностей персонала.

Из этого следует, что механизм мотивации и стимулирования труда должен занимать ведущее место в системе эффективного управления в организации, так он является основой управления персоналом, способствует заинтересованности работников в результатах своего труда, повышает отдачу каждого работника, является надежной базой высокой эффективности производства.

Проводя оценку степени качества деятельности управленческого персонала ОАО «ЛЭСК», с помощью теста «Пульсар», был получен высокий его уровень, достигнутый в связи с использованием руководством организации разнообразных форм мотивации и стимулирования труда.

Анализируя личную мотивацию труда управленческого персонала организации, ими была высказана удовлетворенность работой в своей организации, уровнем заработной платы, коллективом сотрудников.

Это является свидетельством успешного решения проблем мотивации и оплаты труда в ОАО «ЛЭСК». Работа стабильного, хорошо организованного, высокопрофессионального, трудового коллектива и управленческого персонала, высокий уровень заработной платы обеспечивают рентабельную деятельность организации в 2021 году.

Однако по результатам исследования системы мотивации труда управленческого персонала в ОАО «ЛЭСК» можно предложить направления дальнейшего совершенствования мотивации его труда, на которую оказывают влияние различные факторы, главный из них – заработная плата. Поэтому система мотивации и стимулирования труда должна совершенствоваться и развиваться.

Повышение заработной платы необходимо осуществлять в зависимости от увеличения объемов реализации услуг и улучшения показателей деятельности организации. Осуществлять совершенствование структуры заработной платы персонала увеличением до 60% части оплаты труда по окладам и тарифным ставкам, использовать более удобную и простую повременную форму оплаты труда.

Для оплаты труда руководителей, специалистов ввести контрактную систему оплаты труда, которая предполагает установить зависимость оплаты труда управленческого персонала от конечных результатов работы организации. При этом размер окладов управленческому персоналу на предстоящий год необходимо устанавливать в зависимости от размера чистой прибыли, полученной по итогам отчетного года. Например, если в отчетном году сумма чистой прибыли будет получена на 10% выше предыдущего года, оклады работникам на следующий год будут установлены на 10-15% выше в расчете от суммы увеличения чистой прибыли. Мерой стимулирования труда, предусмотренной в контракте, может быть запланирован дополнительный поощрительный отпуск на 3

календарных дня с сохранением заработной платы и повышение тарифной ставки до 30%.

Максимизация прибыли должна быть основой материального, более приоритетного стимулирование руководителей, нежели объем реализации продукции и услуг, заработная плата должна находиться в прямой зависимости от среднего уровня заработной платы работников управленческого персонала ОАО «ЛЭСК». Разработать показатели премирования в зависимости от качества выполненных договоров.

Для привлечения в организацию по мере необходимости компетентных, высокопрофессиональных работников, оклады целесообразно устанавливать на высоком уровне, без превышения возможного уровня оплаты с учетом надбавок, премий и других выплат.

Значительным фактором материального стимулирования труда могут быть доплаты за стаж работы в данной организации, вредные условия работы, ненормированный рабочий день и др. в размере 30% оклада или тарифной ставки, формирование социального пакета.

Совершенствовать систему внутрифирменных льгот, в частности увеличить срок выдачи целевых займов на приобретение или строительство жилья с малого срока, т. е. 10 лет до 15-20 лет. Такая мера будет способствовать привлечению и закреплению в организации квалифицированных кадров, созданию условий для преемственности. Для страхования персонала управления использовать средства организации.

В качестве стимулирования фактором премирования установить премии для наиболее активных работников за реализацию рациональных предложений по улучшению работы организации, получению высоких результатов.

Наряду с материальным стимулированием необходимо больше внимания уделять моральному стимулированию труда. Например, награждать грамотами и дипломами лучших работников, помещать фотографии на Доске почета, представлять в средства массовой информации сведения о достижениях, отме-

чать на общих собраниях коллектива хорошую работу сотрудника, проводить конкурсы профессионального мастерства.

Итак, по итогам проведенного анализа мотивации труда работников управленческого персонала ОАО «ЛЭСК» можно сделать вывод, что материальное стимулирование – наиболее эффективный метод мотивации. Необходимость и возможность получать дополнительный доход мотивирует людей на значительное осуществление своих усилий для улучшения деятельности своей организации. Большая роль отводится также социально-психологическим факторам, имеющимся возможностям самореализации в процессе труда. На работоспособность коллектива оказывает непосредственное влияние психологический климат в организации, существующие социальные гарантии.

В целях получения положительных результатов от мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда в ОАО «ЛЭСК», необходимо соблюдение ряда следующих требований:

- система мотивации труда, принятая в организации, должна быть понятна персоналу;
- обеспечивать обратную связь с работниками, учитывая их мнение при формировании стимулов;
- осуществлять комплексно использование методов материальной и нематериальной мотивации труда;
- создать систему продвижения, в зависимости от стажа работы сотрудника в организации и его личных достижений;
- строить систему мотивации труда персонала так, чтобы интересы работников соответствовали целям развития организации.

Осуществление указанных требований и предложений позволят осуществлять мотивацию и стимулирование труда, повышать покупательную способность заработной платы, создать действенный механизм регулирования оплаты труда.

### **3.2 Современные подходы к оплате труда персонала организации ОАО «ЛЭСК»**

В современных условиях деятельности организаций не вызывает сомнений необходимость периодических изменений. Важным качеством любого руководителя, менеджера является умение оценить существующую ситуацию, предвидеть ее изменения в будущем, быстро на нее реагировать.

В условиях рыночных отношений выживают предприятия, организации, находящие сбыт своей продукции, оказываемых услуг. Поэтому стимулированию персонала таких организаций необходимо уделять большое внимание.

Совершенствование оплаты труда в организации имеет большое социально – экономическое значение, так как оказывает непосредственное влияние на экономический рост и формирование потребностей и образ жизни людей.

Форма оплаты или цена труда – заработная плата, средства, являющиеся долей дохода, зависящего от конечных результатов работы коллектива и распределяющегося между работниками в соответствии с их личным вкладом в общее дело, т. е. количества и качества затраченного труда.

Разрабатывая модель совершенствования системы оплаты труда в организации, необходимо обозначить основные требования, направленные на решение существующих проблем, которые сводятся к следующему:

- совершенствование существующей системы оплаты и стимулирования труда должно быть связано с совершенствованием всей системы управления в организации, планирования, учета и контроля;
- направления совершенствования оплаты труда должны быть экономически обоснованы в соответствии условиями внешней среды и финансовыми возможностями организации;
- сформированный уровень заработной платы не должен быть ниже уровня, установленного законодательством.

Целесообразно определение системы оплаты труда в соответствии с квалификацией, которая при определении уровня заработной платы учитывает не

только сложность выполняемой работы, но использование знаний и опыта. Такая форма оплаты учитывает не только фактически произведенный труд, но и профессиональный рост, который выражается количеством приобретенных знаний, которые должны быть использованы в работе.

Такая система оплаты труда способствует: снижению текучести кадров, в связи с возможностью проявления своих способностей, и следовательно, повышению заработной платы; удовлетворению трудом; снижению потерь от брака благодаря высокому уровню знаний контроля этого уровня; снижению издержек производства в результате совокупного действия названных факторов.

Можно предложить использование в организации «бестарифного» варианта заработной платы, способствующего повышению материальной заинтересованности сотрудников. Такой вариант оплаты труда устанавливает определенный квалификационный уровень без соответствующего ему оклада и использование двух коэффициентов:

1 – постоянный, который учитывает уровень квалификации и трудовой вклад работника в результаты труд;

2 – коэффициент трудового участия в деятельности предприятия, который является дополнением к оценке квалификационного уровня персонала.

Характерным для бестарифной системы является также то, что размер заработной платы работника полностью зависит от фонда заработной платы, сформированного по результатам труда всего коллектива; каждому работнику будет присвоен (относительно) постоянный коэффициент, всесторонне характеризующий его, кроме того, учитываются сведения о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников.

При бестарифном варианте заработной платы заработная плата работника полностью зависит от конечных результатов работы коллектива. Применение данной системы в ОАО «ЛЭСК» возможно, так как в организации:

– ведется точный учет конечных результатов деятельности;

- создаются условия для заинтересованности и ответственности за конечные результаты труда коллектива;
- члены трудового коллектива полностью доверяют своим руководителям;
- состав трудового коллектива устойчивый, текучести кадров практически нет.

С учетом перечисленных условий бестарифная система оплаты труда хорошо подходит для исследуемого мной предприятия.

Предложенная форма внесет новые элементы в систему оплаты труда, используемую в организации ОАО «ЛЭСК», укрепит социальную защищенность работников, позволит привлечь высококвалифицированных специалистов, повысить производительность труда, что создаст условия для укрепления финансового положения организации, обеспечивая ее выживаемость среди конкурирующих организаций.

Рассматривая пути совершенствования заработной платы в условиях существующей экономической обстановки в стране, особое внимание необходимо обратить на происходящий рост цен на товары, тарифы, услуги. В этой связи необходимо осуществлять корректировку заработной платы на рост цен в пропорции, максимально позволяющий спрос на услуги организации при повышении ей цен. опережение темпов роста цен над темпами роста заработной платы может привести к сокращению потребительского спроса, сокращению объемов производства, для компенсации которого опять же используется новый рост цен. За счет индексации заработной платы, компенсирующей рост цен, возможно сохранение стимулирующей роль заработной платы.

В ОАО «ЛЭСК» также как и в других предприятиях и организациях фонд оплаты труда включает заработные платы работников в соответствии с формами и системами оплаты труда, применяемыми в организации, результатами труда каждого работника и используется на оплату труда персонала организации. ФОТ образуется и утверждается руководством организации, которое самостоятельно определяет его размер, с учетом стоимости рабочей силы на рынке

труда, конкурентоспособности на рынке товаров и услуг, уровня инфляции, конъюнктуры рынка и др.

Уровень заработной платы должен обеспечивать удовлетворение потребностей работников организации для воспроизводства ими рабочей силы. В современных организациях, осуществляющих деятельность в условиях рыночной экономики, социальная защищенность работников заключается в предоставлении руководством всех возможностей для роста индивидуальной заработной платы, связанных с повышением личных результатов труда.

Большое значение для правильной организации заработной платы имеет ее важный элемент – нормирование труда. С его помощью можно достичь соответствия между размером затрат труда и его оплаты. Работу по совершенствованию нормирования труда должен осуществлять работодатель, потому что он заинтересован в рациональном использовании нанятых им работников. А работники, в свою очередь, заинтересованы в объективной оценке работодателем их труда.

Совершенствование нормирования труда заключается в повышении качества норм для всех видов труда (ручного, машинного и др.), а также для всех групп работников (руководители, специалисты, рабочие). Также необходимо отметить, что повышение качества норм не должно снижать заработную плату. Использование разнообразных форм оплаты труда возможно при строгом выполнении норм трудовых затрат. При невыполнении установленных норм по вине работника, он может быть переведен на нижеоплачиваемую должность, вплоть до увольнения из организации. Данные условия должны отражаться в трудовом договоре при его заключении.

Улучшение нормирования труда специалистов и служащих, а также отдельных категорий рабочих должно производиться на основе анализа степени их загрузки и рационального распределения обязанностей, совершенствования структуры управления и внедрения современных технических средств.

Организация системы материального стимулирования в ОАО «ЛЭСК», выраженная в форме заработной платы», должна обеспечить заинтересован-



ность коллектива организации в увеличении объема оказываемых услуг, повышении эффективности производственной деятельности, конкурентоспособности организации. В связи с этим заработная плата управленческого персонала организации должна быть увязана с полученной прибылью. Зарботная плата руководителей должна напрямую зависеть от среднего уровня заработной платы работников организации. Следует совершенствовать состав заработной платы работников.

В настоящее время в изменяющихся условиях неэффективность и нецелесообразность традиционных методов стимулирования определяется потребностями человека. В связи с этим система стимулирования, оплаты труда в организации требует периодической модернизации, поиска новых методов для удовлетворения потребностей работников и улучшения деятельности организации.

Исходя из вышесказанного, рассмотрим в качестве предложений некоторые новые методы стимулирования и оплаты труда, которые будут стимулировать сотрудников ОАО «ЛЭСК» к улучшению личных показателей, а также показателей деятельности организации.

1. Мотивирующий или инсентив-туризм. Данный вид стимулирования предусматривает поездки на российские или зарубежные курорты в качестве вознаграждения персонала организации за высокие показатели в работе. Такой мотивирующий фактор используется для сплочения коллектива, мотивации персонала, производительности и качества работы, эффективного вложения денежных средств.

2. Корпоративное страхование жизни сотрудников. Этот вид поощрения и стимулирования является выгодным и для управленческого персонала, и для работников организации, позволяющий в материальной форме сделать жизнь и здоровье сотрудника и членов его семьи безопасными в текущем времени и в будущем. Например, работник получает право на страховую сумму по риску «Дожитие до срока», которая уплачивается сотруднику по окончании срока,

указанного в договоре. Сотруднику открывается страховой «счет», на который от организации каждый год поступает определенная сумма, плюсом к зарплате.

Данный вид страхования будет способствовать долгосрочной мотивации персонала, в том числе к карьерному росту, укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров.

3. Поддержание здоровья на рабочем месте. Это целый комплекс мероприятий, которые разрабатываются для проведения в организации в целях поддержания и улучшения здоровья персонала. Применение данной программы может быть использовано не только для укрепления здоровья коллектива, но и создания благоприятного социального климата в организации, повышения эффективности ее деятельности.

4. Участие в прибылях. Данный метод состоит в том, что сотрудники организации имеют возможность получать доплаты из сформированного фонда вознаграждений. Размер вознаграждения зависит от заработной платы работника, итогов работы организации и личного вклада каждого работника. Выплаты могут быть предоставлены на счета работников в банке, в виде наличных денег. Особенности данной системы являются следующие моменты:

- выплата премии производится раз в год и зависит от роста прибыли организации;
- возможно перечисление определенной часть премии на пенсионный счет работника;
- выплаты осуществляются не всем работникам, а отработавшим в организации не менее 4 лет.

5. Оплата труда за знания и компетенции. Сегодня каждая организация заинтересована в высококвалифицированных сотрудниках, имеющих индивидуальные навыки, умения, компетенции и знания, желание эти знания получать. Зарплата за профессиональное мастерство зависит от норм, рассчитанных на основе квалификации работников, используемой для выполнения работы. При расчете заработной платы учитывается не сложность выполняемой работы, а качество знаний и навыков работника. Особенность этой системы –

принцип поощрения сотрудника за приобретенные дополнительные знания и умения, без учета статуса его должности, занимаемой в организации.

6. Модель оплаты труда в зависимости от квалификации /стажа работника. Данная модель – ступенчатая, т.е. от более низкой квалификации к наиболее высокому уровню. При приеме работника на работу учитывается низший уровень его квалификации, и с ростом мастерства, постепенно работник продвигается вверх в том случае, если он демонстрирует возможности, соответствующие данному уровню. В соответствии с такой системой наиболее квалифицированным работникам гарантируется более высокая оплата, а также создается стимул приобретения более высокой квалификации. Большим преимуществом данной модели оплаты труда персонала является возможность развития личности. Система квалификации оплаты способствует повышению степени компетентности работника, и как следствие – рост благосостояния работника и эффективности деятельности организации.

Аналогично квалификационной модели оплаты труда осуществляется построение модели в соответствии с учетом стажа работы персонала. Главным критерием роста оплаты труда является не уровень квалификации, а стаж работы сотрудника.

Однако многие руководители модель оплаты труда персонала в зависимости от стажа работы считают неприемлемой, учитывая в первую очередь поощрение личного мастерства, усилий, заслуг.

## Заключение

Решение проблемы мотивации управленческого персонала организации рассмотрено выпускной квалификационной работе на примере ОАО «Липецкая энергосбытовая компания», которое является крупнейшим поставщиком электричества в Липецкой области.

В настоящее время компания ОАО «ЛЭСК», как и большинство промышленных предприятий в России переживает не самый лучший период вследствие постоянного роста цен на энергоносители, сырье и материалы. Однако как показал проведенный в работе анализ результатов деятельности организация работала эффективно с растущей выручкой и чистой прибылью. Выручка от реализации в 2021 году увеличилась на 587308 тыс. руб.; чистая прибыль – на 459334 тыс. руб., т.е. 511,78%; рост уровня рентабельности составил 482,73%. В 2021 году в организации наблюдается улучшение показателей финансовой устойчивости, что является следствием роста собственного капитала исследуемой организации на фоне сокращения заемного капитала в 2021 году по сравнению с 2020 годом. Все это можно рассматривать как благоприятный фактор.

В теоретической главе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала, а именно рассмотрены подходы к сущности, содержанию и структуре мотивации труда, формы и методы стимулирования труда, а также стимулирующая роль и мотивационные принципы заработной платы.

Во второй главе работы был произведен анализ методов мотивации и стимулирования оплаты труда персонала ОАО «ЛЭСК». Эффективность мотивации работников управления ОАО «ЭЛЭК» оценивается достигнутыми показателями финансово-экономической деятельности. Организация в рассматриваемом периоде 2020-2021 гг. получает прибыль, обеспечивает достойную за-

работную плату и уровень жизни своим работникам – факторы, свидетельствующие об эффективности мотивации труда.

Эффективность мотивации и стимулирования труда управленческого персонала была оценена на основании результатов тестирования, проведенного в организации, предусматривающего 12-ти бальную оценку качества осуществляемой деятельности управленческого персонала по различным направлениям. По результатам тестирования высокую оценку, 12 баллов, получило профессиональное мастерство управленческих работников, их умение получать высокие результаты своего труда. В целом общий результат, характеризующий качество труда управленческих работников ОАО «ЛЭСК» – высокий.

Разрабатывая модель совершенствования системы оплаты труда в организации, были обозначены основные требования, направленные на решение существующих проблем, внесены предложения по совершенствованию методов и моделей стимулирования и оплаты труда в ОАО «ЛЭСК», которые сводятся к следующему:

- в связи с происходящим на современном этапе росте цен на товары, тарифы, услуги, осуществлять корректировку заработной платы, добиваться опережения темпов роста заработной платы над темпами роста цен;

- в целях создания заинтересованности работников, достижения соответствия между размером затрат труда и его оплаты, применять и осуществлять совершенствование нормирования труда, повышение качества норм для всех групп работников – руководителей, специалистов, рабочих

- для обеспечения заинтересованности в увеличении объема оказываемых услуг, повышении эффективности производственной деятельности, конкурентоспособности организации заработную плату управленческого персонала увязывать с полученной прибылью и средним уровнем заработной платы работников организации;

- в настоящее время в изменяющихся условиях неэффективность и нецелесообразность традиционных методов стимулирования определяется потребностями человека. В связи с этим для удовлетворения потребностей работни-

ков, улучшения личных показателей и деятельности организации, использовать некоторые новые методы стимулирования и оплаты труда: мотивирующий или инсентив-туризм, корпоративное страхование жизни сотрудников, поддержание здоровья на рабочем месте, участие в прибылях, оплата труда за знания и компетенции, модель оплаты труда в зависимости от квалификации /стажа работника.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит внести новые элементы в систему оплаты труда организации ОАО «ЛЭСК», укрепит социальную защищенность работников, позволит привлечь высококвалифицированных специалистов, повысить производительность труда, что создаст условия для укрепления финансового положения организации, обеспечивая ее выживаемость среди конкурирующих организаций.

## Список использованных источников

1. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала [Текст]/ В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
2. Аширов Д.А., Управление персоналом [Текст]. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2018. – 135 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов [Текст]/ / Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Бисакаева М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва // Современные тенденции в экономике и управлении [Текст]: новый взгляд. – 2019. – № 23. – С. 108-113.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом [Текст]: теория и практика. – М.: Велби, Проспект 2019. – 688 с.
6. Ветлужских Е.В. Мотивация и оплата труда [Текст]: Инструменты. Методики. Практика. 7-е изд / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 149 с.
7. Гордеева Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации [Текст]:/ Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
8. Егоршина А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2018. – 464 с.
9. Журавлев П. В. Менеджмент персонала [Текст]; Экзамен – Москва, 2017. – 448 с.
10. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2018. – 264 с.

11. Ивасенко А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) [Текст] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.Ф. Каркавин. – М.: КноРус, 2017. – 320 с.
12. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы ее оценки [Текст]/ Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учеб. Пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Инфра-М, 2018. – 301 с.
14. Кулагин Н.Н. Организация оплаты труда в соответствии требованиями ТК РФ [Текст]. – М.: БЕК, 2018. – 87 с.
15. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст]:/ А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2019. – 398 с.
16. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов [Текст] / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москв : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
17. Михайлина Г.И. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.
18. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала [Текст]; Феникс, МарТ–Москва, 2018. – 272 с.
19. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст]; Харвест– Москва, 2020. – 254 с.
20. Носов А. Ф. Сущность заработной платы и факторы ее формирующие [Текст] / А. Ф. Носов // Экономист. 2020. – № 4. – С. 11-19.
21. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом [Текст]. – М.: Юрайт, 2020. – 532 с.
22. Озерникова Т.Г. Оплата труда персонала [Текст]: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: БГУЭП, 2019. – 390 с.
23. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: Учебное пособие / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2019. – 320 с.



24. Полетаева Е. Вознаграждения работникам в МСФО: основы учета [Текст] / Е. Полетаева // Расчет. – 2019. – №3. – С. 5-9.
25. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Академия – Москва, 2018. – 338 с.
26. Погодина Т.В. Оценка кадрового потенциала корпорации / Т.В. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. – №2. – С. 27-35.
27. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
28. Рофе А.И. Рынок труда [Текст]: учебник / А.И. Рофе. – М.:КНОРУС, 2019. – 272 с.
29. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.
30. Симикиан Н.А., Перерва О.Л. Оценка эффективности управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление [Текст]. – 2019. – Т. 5. – № 4 – С. 336-338.
31. Складьяревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: Учебник / В.А. Складьяревская. – М.: Дашков и К, 2020. – 340 с.
32. Смирнова И.А. Учет вознаграждений работников в соответствии с МСФО (IAS) 19 [Текст] / И.А. Смирнова // БУХ.1С. – 2019. – №8. – С. 7-10.
33. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера [Текст]. Учебное пособие; РИОР, Инфра-М – М., 2019. – 328 с.
34. Тебекин А. В. Управление персоналом [Текст]: КноРус – М., 2018. – 624 с.
35. Титова С.Н. МСФО: подход к учету вознаграждений работников [Текст] / С.Н. Титова // Новая бухгалтерия. – 2019. – №5. – С. 9-13.
36. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1: монография [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 240 с.
37. Федорова Н. В. Экономика труда [Текст]: КноРус – М., 2020. – 232 с.
38. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика [Текст]. – М.: Инфра-М, 2018. – 278 с.

39. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации [Текст]. Учебное пособие; Кно-Рус-М., 2019. – 268 с.