

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Использование экономических показателей оценки

На тему эффективности персонала

Исполнитель Селиверстова Снежана Алексеевна
(фамилия, имя, отчество)

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

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

И.о. заведующего кафедрой


(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

« 10 » июня 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	1
1. Теоретический анализ подходов к оценке персонала на основе экономических показателей	5
1.1. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность	5
1.2. Экономические показатели оценки персонала предприятия	14
1.3. Критерии оценки персонала предприятия горно-металлургической промышленности	22
2. Анализ экономических показателей оценки эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «ГМК «Норильский никель»	27
2.2. Анализ трудовых ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель»	40
2.3. Оценка эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» на основе экономических показателей	44
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»	52
3.1. Модернизация производительности труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»	52
3.2. Формирование корпоративной системы оплаты труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»	56
3.3. План реализации предложенных мероприятий	60
Заключение	65
Список использованных источников	69
Приложение А	70

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе национального экономического развития одним из определяющих ресурсных факторов, которые оказывают существенное влияние на экономическую эффективность деятельности любого предприятия, является его персонал или трудовой ресурс. Это связано с его непосредственным влиянием на качество процессов.

В связи с тем, что персонал любого предприятия – это трудовой ресурс, в основе которого заложен ряд профессиональных качеств (квалификация, навыки, знания, личностные качества, а также умение их применять при выполнении своих непосредственных трудовых обязанностей) использование такого вида ресурса для организации представляется долговременным в целях повышения экономических показателей, а значит, перспективным. Поэтому возрастает потребность оценки эффективности такого ресурса для максимизации прибыли хозяйствующего субъекта.

На текущий период времени любое производство связано с результатами деятельности такой отрасли экономики как горно-металлургическая промышленность в связи с тем, что подавляющее большинство оборудования производится именно из металлургической продукции, то есть металлургия служит базой для обеспечения экономики в целом. Значимость указанной отрасли также подтверждается необходимостью использования ресурсов для таких важных направлений как национальный оборонно-промышленный комплекс государства, научно-технический потенциал и процесс освоения космического пространства.

В связи с этим предлагается исследование оценки экономической эффективности персонала организации на примере ведущего горно-металлургического предприятия Российской Федерации – публичного акционерного общества (далее – ПАО) «ГМК «Норильский никель».

Цель работы – расчет экономических показателей оценки эффективности персонала предприятия.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить подходы к оценке персонала на основе экономических показателей;
- дать организационно-экономическую характеристику ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- проанализировать трудовые ресурсы ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- провести анализ экономических показателей оценки эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования персонала ПАО «ГМК «Норильский никель».

Объект исследования – персонал организации ПАО «ГМК «Норильский никель».

Предмет исследования – оценка эффективности персонала на основе экономических показателей.

В качестве теоретической основы исследования использовались научные работы, посвященные оценке эффективности персонала предприятия на основе его экономических показателей. Источником формулирования практической части послужили официальные финансовые и статистические данные ПАО «ГМК «Норильский никель».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1.1 Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность

Одним из основополагающих факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия, представляется его персонал в связи с тем, что человеческий ресурс определяет качество его процессов. Прямую зависимость на эффективность функционирования хозяйствующего субъекта оказывает уровень квалификации и потенциала ее сотрудников.

Персонал определяется как совокупность всех сотрудников предприятия, деятельность которых обеспечивает реализацию его функций, достижение целей и решение задач. Он является одним из специфических ресурсов предприятия, который обладает рядом характеристик, оказывающих непосредственное воздействие на его экономические показатели, и которые имеют существенные различия по сравнению с другими ресурсами [5]. В экономике также используется понятие «трудовой ресурс».

Трудовой ресурс является неотъемлемой частью любого предприятия в связи с тем, что используя конкретных людей – сотрудников, оно осуществляет организацию своей деятельности. В связи с этим, любая проблема, которая может возникнуть в процессе осуществления экономической деятельности предприятия взаимосвязана с работой персонала и может быть решена за счет его использования [3].

Помимо этого, трудовой ресурс характеризуется более длительным жизненным циклом по сравнению с материальными ресурсами предприятия или конкретными денежными поступлениями. Например, сотрудник может на протяжении десятилетий осуществлять свою трудовую деятельность на одном предприятии в случае его удовлетворенности условиями труда; при этом сырье, материалы или топливо, используемое для изготовления конечного продукта или предоставления услуги, может быть использовано в день поступления на склад.

В связи с этим, использование персонала предполагает использование стратегического или долгосрочного подхода.

Также кадровый ресурс предприятия представляет собой совокупность его сотрудников, то есть людей – биосоциальных существ, обладающих интеллектом, в связи с чем их реакция на любое внешнее воздействие может быть субъективной, эмоционально-осмысленной, а не механической. Поэтому процесс управления работниками представляет собой двусторонние действия, имеющие прямое воздействие на экономические показатели организации – эффективная кадровая политика и создание благоприятных условий для сотрудников с большой вероятностью окажет положительное воздействие на экономические показатели.

В связи с тем, что персонал любого предприятия – это трудовой ресурс, в основе которого заложен ряд профессиональных качеств (квалификация, навыки, знания, личностные качества, а также умение их применять при выполнении своих непосредственных трудовых обязанностей) использование такого ресурса представляется долгосрочным в целях повышения экономических показателей, а значит, перспективным. Поэтому возрастает потребность оценки такого ресурса для максимизации прибыли хозяйствующего субъекта [8].

Динамичность процессов и высокая скорость их изменения под воздействием внешних и внутренних факторов, характерные для современной экономики, определяют необходимость быстрого и своевременного реагирования со стороны руководства предприятия на любые изменения экономической среды, что служит необходимым условием для сохранения и повышения конкурентоспособности любого предприятия и повышения эффективности его производительности.

Указанные особенности позволяют прийти к выводу, что персонал является уникальным обязательным ресурсом любого предприятия, который способен оказать непосредственное воздействие на все остальные виды ресурсов (как материальные, так и нематериальные) с целью изменения экономических

показателей, и от него напрямую зависит, положительным или отрицательным будет являться такой эффект [3].

В современной научной экономической литературе дефиниция «эффективность» трактуется как характеристика производственного процесса, выражающая его результативность в различных аспектах (экономическая, социальная и так далее) либо уровень достижения поставленных перед предприятием целей и задач, направленных, в первую очередь, на повышение прибыли и определяющих ее дальнейшее функционирование. Такое определение подразумевает формирование категории «эффективности» из содержания цели процесса.

Наиболее полно раскрывающей сущность дефиниции экономической эффективности как экономической категории является «выражение производственных отношений между участниками производства по поводу создания его результата с минимальными затратами живого и прошлого труда» [5]; соотношение между итогами хозяйственной деятельности и затратами на такую деятельность организации.

В связи с этим перед любым предприятием стоит первоочередная задача повышения экономической эффективности производства, заключающейся в максимизации в рамках применения исходных ресурсов экономических результатов на каждую единицу затрат [4].

На современном этапе экономического развития обеспечение устойчивого роста любого предприятия зависит от способностей и возможностей использования человеческого ресурса для обеспечения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. При этом персонал может выступать как самостоятельный источник нематериальных ресурсов (знания, умения, навыки), использующий их в ходе осуществления своей трудовой деятельности в организации. Также необходимо отметить, что применение персоналом собственных ресурсов является субъективным процессом, зависящим от степени удовлетворенности условиями труда в организации [6].

В общем виде в экономической науке содержание экономической эффективности процесса производства может иметь вид (1):

$$EFF = \frac{EF}{RC} \quad (1),$$

где EF – величина полученного экономического эффекта;

RC – величина ресурсов или затрат.

Труд определяется как деятельность персонала и рассматривается в объеме отдельных предприятий и организаций, как внутренний ресурс и основополагающий фактор производственной деятельности [6].

При этом необходимо отметить, что персонал подразделяется на несколько категорий [3]:

- производственный персонал, осуществляющий производство материальных ценностей. Основополагающим показателем для осуществления оценки производственного персонала выступает производительность – отражение количества произведенных товаров или предоставленных услуг за определенную единицу времени;

- руководители – критериями оценки их деятельности будут являться степень достижения плановых показателей подчиненным подразделением, прибыль организации от результатов трудовой деятельности сотрудников управляемого подразделения, текучесть кадров в подчиненном подразделении;

- специалисты – в зависимости от специфики деятельности для их оценки могут использоваться такие показатели как количество заключенных сделок в рассматриваемый период, прибыль предприятия, полученная от результатов их трудовой деятельности, объем продаж, обеспечиваемый конкретным сотрудником;

- служащие, к которым относятся, в первую очередь, сотрудники, обеспечивающие подготовку и оформление документации предприятия, учет и контроль. Оценка такой категории персонала осуществляется в большей степени на статистических показателях, например, количеством предписаний контролирующих органов, количеством разработанных документов;

– обслуживающий персонал, к которому относятся сотрудники, осуществляющие обслуживание хозяйственной деятельности предприятия, в частности сопровождение производственных процессов, поддержание технической исправности оборудования, обеспечение чистоты. К показателям, на основе которых может осуществляться их оценка, можно отнести количество исправленных поломок единиц техники, степень загрязненности помещений и территорий.

К задачам, поставленным перед анализом экономических показателей для оценки персонала предприятия, относится следующее [16]:

– определение таких итогов работы персонала как обеспечение стабильной прибыльности организации, платежеспособности и конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем экономических рынках;

– выявление особенностей и закономерностей использования персоналом организации определенных видов ресурсов (в том числе, нематериальных ресурсов персонала, а также материальных и нематериальных ресурсов самого хозяйствующего субъекта) для оценивания результативности конкретных направлений его экономической деятельности;

– установление наиболее успешных с точки зрения экономической эффективности направлений хозяйствующей деятельности организации, а также выявление «слабых сторон» для дальнейшего внесения коррективов в том числе в кадровую политику предприятия;

– выявление оптимальности и рациональности определенных политикой организации (в том числе и кадровой) целей и задач функционирования, а также их динамичность в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды;

– анализ вероятных рисков с целью максимизации результативности конкретных направлений деятельности организации с учетом временного фактора;

- обоснование определения планируемых используемых ресурсов и их комбинаций с целью достижения поставленных целей и задач организации;
- экономический анализ используемого предприятием инструментария и управленческих методов в условиях эффективности использования ресурсной базы организации.

Алгоритм оценки экономической эффективности персонала предприятия предполагает определение ряда показателей и факторов, сопутствующих развитию человеческого ресурса. К числу анализируемых вопросов может относиться следующее [9]:

- определение штатной численности персонала и внештатных сотрудников, которые также относятся к человеческим ресурсам предприятия, их состав и уровень квалификации, оказывающий непосредственное влияние на извлечение экономической прибыли предприятием, а также возможность повышения квалификации, обучения сотрудников и целесообразность профессионального обучения по тем или иным направлениям;
- установление результативности использования персоналом организации рабочего времени (определение выработки и трудоемкости);
- выявление положительной или отрицательной динамики, ее видов, причин и форм в контексте движения персонала организации, в том числе анализ исполнения сотрудниками определенной компанией трудовой дисциплины;
- определение влияния численности персонала организации на экономические показатели, в том числе производительность (показатели производства производимых товаров или число оказанных услуг) с целью расчета и сопоставления рентабельности к затратам труда.

Основополагающей задачей, которая определяется для анализа экономической эффективности персонала предприятия, представляется выявление всех возможных факторов, оказывающих (или вероятно могущих оказать) негативное воздействие на трудовую деятельность как в конкретных ситуациях, так и в целом на предприятии. Оценка также может складываться исходя из следующих анализируемых направлений [10]:

- наличие необходимых для увеличения прибыли предприятия кадровых единиц, обладающих в том числе необходимыми квалификациями (то есть собственными ресурсами, которые могут быть направлены на повышение экономической эффективности деятельности организации);

- общие и частные показатели продуктивности трудовой деятельности персонала организации;

- направления движения и динамика человеческого ресурса (то есть персонала организации).

Анализ и оценка, а также непрерывный мониторинг трудовой деятельности такого ресурса организации как персонал представляет собой необходимый процесс в связи с возможностью повышения уровня ее прибыли в случае правильной корректировки кадровой политики и изменений условий труда [5].

Источниками информации, необходимой для оценки экономической эффективности персонала могут выступать отчетная документация организации (например, данные бухгалтерского баланса), статистические данные, кадровые документы [3].

Для оценки использования персонала предприятия могут использоваться также показатели, характеризующие персонал в социальном аспекте. К количественным показателям относятся:

- списочная численность сотрудников организации;
- среднесписочная численность;
- явочная численность.

Качественные показатели включают в себя:

- профессионально-квалификационный состав персонала организации;
- образовательный состав кадров;
- половозрастное соотношение персонала.

Анализ структуры персонала предприятия также дает возможность его оценить. Соответствующая оценка может осуществляться как по определенному структурному подразделению, так и по предприятию в целом по конкретному

признаку (уровень квалификации персонала, рабочий стаж сотрудников и так далее). Помимо этого, может осуществляться сопоставление анализируемых показателей с экономической эффективностью того или иного структурного подразделения.

Направления для анализа и оценки эффективности персонала организации представлены на рис. 1.1 [4].



Рисунок 1.1 – Изучение эффективности персонала организации

Современный этап развития экономических процессов предполагает непрерывный мониторинг динамики экономических показателей, используемых для оценки персонала, в связи с тем, что именно кадровый ресурс предприятия может оказаться ключевым фактором повышения уровня его прибыли с учетом применения в трудовой деятельности своих собственных нематериальных ресурсов. Поэтому использование экономических показателей для оценки персонала персонала предполагает многокомпонентную и всеобъемлющую комплексную оценку каждого из показателей [5].

Также необходимо отметить, что оценка персонала предприятия может осуществляться исходя из анализа показателей темпов роста производительности и соотношения средней заработной платы сотрудников в связи с тем, что размер заработной платы может являться серьезным стимулом для работы и существенно влиять на увеличение прибыли предприятия за счет повышения производительности. Низкий уровень заработной платы может

привести к уменьшению кадрового ресурса в связи с оттоком сотрудников, в том числе обладающих высокой квалификацией.

Динамика такого ресурса предприятия как персонал, являющегося уникальным в том числе по причине наличия у него характеристик, расцениваемых как ресурсы, и возможностей самостоятельно распоряжаться такими ресурсами, также зависит от социальных факторов. Также необходимо отметить, что на экономическую эффективность персонала может повлиять личностные качества сотрудников, их психофизиологические характеристики, профессиональные компетенции. Исходя из этого, персонал как экономическая категория – ресурсная возможность предприятия формировать и наиболее полно удовлетворять потребности в товарах и услугах в ходе социально-экономических отношений [15].

В рамках использования экономических показателей для оценки персонала предприятия также используется понятие трудового потенциала – совокупности внутренних ресурсов (способностей, возможностей) личности – кадровой единицы организации, которые формируются и меняются на протяжении длительного промежутка времени и находят свою реализацию в трудовой деятельности, определяя ее эффективность.

Трудовой потенциал рассматривается в совокупности качественных характеристик в том числе индивидуально, что отличает указанное понятие от дефиниций «кадровый ресурс» и «трудовой ресурс». Такое понятие дает возможность в первую очередь оценить уровень использования потенциальных возможностей конкретного сотрудника или персонала организации в целом с учетом человеческого фактора, а также обеспечить качественную сбалансированность в формировании личного и вещественных факторов производства [2].

По отношению к трудовому потенциалу трудовые ресурсы, персонал организации определяются как конкретные его непосредственными конкретными носителями [14].

Таким образом, персонал представляет собой один из наиболее значимых ресурсов предприятия в связи с прямой зависимостью качества такого ресурса (квалификация, знания, умения и навыки сотрудников предприятия) и грамотного его использования для обеспечения максимальной экономической эффективности. Оценка персонала любого предприятия предполагает многофакторный анализ задействованных хозяйствующим субъектом сотрудников и выделяемых на них финансовых ресурсов для производства единицы продукции. При этом в зависимости от категории сотрудников могут использоваться различные экономические показатели.

Оценка такого ресурса предприятия как персонал осуществляется не только на основании экономических показателей, но и с использованием социально-экономических характеристик, определяющих работу сотрудников (в том числе, с применением ресурсного и затратного методов). Наиболее объективную оценку при оценке персонала предприятия может дать затратный подход в связи с тем, что при его использовании осуществляется соизмерение достигнутых предприятием экономических результатов деятельности с затратами на персонал в различных единицах измерения.

1.2 Экономические показатели оценки персонала предприятия

На современном этапе развития мирового сообщества одним из важнейших факторов экономического развития предприятия является ее персонал, в связи с чем возрастает потребность оценки эффективности такого ресурса для максимизации прибыли хозяйствующего субъекта [8].

Алгоритм определения экономической эффективности персонала организации подразумевает расчет ряда экономических показателей в том числе для их сравнения с аналогичным анализируемым периодом.

Для оценки персонала в экономическом аспекте определяется:

1. Производительность труда – базовый для оценки трудовой деятельности

сотрудников предприятия экономический показатель, отображающий количество произведенных товаров или предоставленных услуг за анализируемую единицу времени [2].

Для оценки производительности труда, то есть для определения качества (эффективности) использования персонала предприятия могут применяться следующие экономические показатели [9]:

- выработка – это количество труда, затраченного одной единицей персонала на изготовление заданного количества продукции или предоставление определенного перечня услуг за промежуток времени, которое может быть определено как в натуральном (например, в весовых характеристиках – килограммы, тонны; количественном виде – штуки) так и в стоимостном выражении. Как правило, выработка является индивидуальным критерием, определяемым для одного конкретного работника, и используемым для количественной оценки его деятельности;

- трудоемкость – показатель, отражающий количество труда, которое необходимо оцениваемой единице персонала для изготовления товара или оказания услуги.

Выработка и трудоемкость представляются показателями, которые обратно пропорциональны друг другу при единых методах измерения продукции и затрат труда.

Выработка труда представляется важным показателем, оказывающим непосредственное воздействие на экономическую деятельность предприятия и напрямую зависящим от использования персоналом своих нематериальных ресурсов – чем больше выработка, тем выше экономическая эффективность использования единицы персонала. В связи с этим, для определения выработки труда на предприятии сформулирован ряд методов, позволяющих в последующем оценить эффективность использования человеческого ресурса организации, определить средние показатели и критерии для формирования дальнейшей кадровой политики, направленной на совершенствование персонала

и, как следствие, увеличение экономической эффективности организации. К ним относятся [2]:

- натуральный метод, который представляет собой отношение количества товара – реализованной или валовой продукции в количественном выражении, и средней численности персонала организации;

- стоимостный (денежный) метод, заключающийся в определении количества товара – реализованной или валовой продукции в денежном выражении, и средней численности персонала организации;

- трудовой метод, основанный на определении количества затраченного труда на одну единицу готовой продукции.

Расчет производительности труда для оценки персонала может осуществляться следующим образом (2):

$$ПТ = \frac{ВРП - МЗ - ПЗ}{ССЧ * МПБ} \quad (2),$$

где ВРП – выручка от реализации производимой продукции, руб.;

МЗ – материальные затраты предприятия, руб.;

ПЗ – прочие затраты предприятия, руб.;

ССЧ – среднесписочная численность сотрудников, чел.;

МПБ – минимальный потребительский бюджет трудоспособного работника, руб.

Для обеспечения сопоставимости показателей производительности труда, исчисленных за разные периоды времени, целесообразно их рассчитывать как отношение приходящейся на одного среднесписочного работника добавленной стоимости, исчисленной исходя из выручки от реализации продукции (работ, услуг), к минимальному потребительскому бюджету трудоспособного работника. В этом случае числитель и знаменатель показателя производительности труда рассчитываются в едином масштабе цен, что обеспечивает его надежность как реального индикатора эффективности использования персонала [12].

2. Коэффициент эффективности затрат на персонал. В научной экономической литературе понятие «затраты на персонал» определяется как отношения по поводу образования и распределения фонда заработной платы и иных денежных средств, направляемых компанией на осуществление мероприятий, связанных с функционированием системы управления персоналом (например, обучение сотрудников организации, социальные выплаты) [9].

В связи с этим уровень эффективности затрачиваемых денежных средств предприятия на поддержание кадрового ресурса также применяется для оценки качества персонала (3):

$$K_{\text{зп}} = \frac{\text{ВРП} - \text{МЗ} - \text{ПЗ}}{\text{ЗРП}} \quad (3),$$

где ЗРП – затраты на персонал (стоимость рабочей силы), руб.

3. Уровень затрат на персонал – показатель, включающий совокупность затрат компании, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Затраты компании на персонал включают три группы затрат: на оплату труда, выплаты социального характера и прочие расходы, не относящиеся к первым двум категориям (4) [11].

$$\text{УЗП} = \frac{\text{ЗРП}}{\text{ССЧ} * \text{МПБ}} \quad (4).$$

Также для учета указанного показателя можно отнести форму системы оплаты труда, дополнительные выплаты сотрудникам за межразрядную разницу в тарифных ставках (определяется посредством данных оперативного учета [12]) и долю работников, повысивших квалификацию за счет средств организации, занявших более высокую должность с повышением заработной платы. Указанный показатель прямым образом оказывает влияние на производительность труда (5):

$$D_{\text{ПКВ}} = \frac{Ч_{\text{ПКВ}}}{\text{ССЧ}} * 100\% \quad (5),$$

где $\text{Ч}_{\text{ПКВ}}$ – численность работников, повысивших квалификацию, занявших более высокую должность.

4. Текучесть кадров – процент сотрудников, которые увольняются из организации на протяжении анализируемого периода времени. Также в научной литературе этот показатель определяется как интенсивность, с которой сотрудники покидают компанию по собственной инициативе или по решению работодателя за единицу времени. В случае высокой текучести кадров организации приходится тратить дополнительные ресурсы на поиск новых сотрудников, их последующее обучение, соответственно, увеличиваются расходы на персонал при отсутствии повышения производительности.

Рассчитывается указанный показатель следующим образом (6) [12]:

$$T_k = \frac{\text{Ч}_y}{\text{СЧ}} * 100\% \quad (6),$$

где Ч_y – количество уволенных по причинам текучести, чел.;

СЧ – списочная численность работников в среднем за анализируемый период, чел.

5. Фондовооруженность труда характеризует оснащенность работников основными фондами. Рост фондовооруженности труда, как правило, отражает влияние технического прогресса, обусловленного внедрением трудосберегающих, трудозамещающих технологий и являющегося следствием роста производительности труда в предшествовавшем периоде. Помимо этого, рост фондовооруженности труда является предпосылкой роста производительности труда в последующих периодах (7):

$$\text{ФТ} = \frac{\text{ОС}}{\text{ФЗП}} \quad (7),$$

где ОС – среднегодовая стоимость основных средств, руб.;

ФТ – фонд заработной платы, руб.

Использование фонда заработной платы как показателя, отражающего затраты труда при расчете показателя фондовооруженности труда обусловлено

необходимостью исключения инфляционной составляющей для обеспечения сопоставимости показателей за различные периоды времени. Кроме того, использование показателя фонда заработной платы обеспечивает сопоставимость затрат труда различной сложности, то есть решает проблему редукции труда (сведения труда разной сложности к простому труду) посредством ее отражения через дифференциацию заработной платы [16].

6. Капиталовооруженность труда – отношение основного капитала в постоянных ценах к числу занятых. Показатель определяет, сколько единиц техники приходится на одну единицу производственного персонала в любой отрасли (8):

$$КТ = \frac{А}{ФЗП} \quad (8),$$

где А – среднегодовая стоимость долгосрочных и краткосрочных активов, руб.

Рост показателя капиталовооруженности труда показателя отражает те же эффекты в процессе использования персонала, что и увеличение фондовооруженности труда, но дополненные эффектом увеличения объемов оборотного капитала, обращение которого обслуживается персоналом организации. Вовлечение же в процесс производства большего основного и оборотного капитала в расчете на единицу трудовых затрат теоретически должно обеспечивать формирование большей удельной добавленной стоимости [12].

7. Коэффициент выполнения норм труда, под которым понимается отношение нормированной трудоемкости выполненных работ к фактической трудоемкости данных работ в человеко-часах (9) [3].

$$К_{НТ} = \frac{T_{Н}}{T_{Ф}} * 100\% \quad (9),$$

где $T_{Н}$ – нормативная трудоемкость производственной программы, чел.-ч;

T_{Φ} – фактическая трудоемкость производственной программы, которая отражает сумму трудозатрат на выпущенный объем продукции (выполненный объем работ, услуг), чел.-ч.

8. Потери рабочего времени в расчете на одного работника которые идентифицируются как промежуток трудового дня, в который сотрудник по тем или иным причинам не исполняет свои должностные обязанности (10):

$$ПРВ_c = \frac{ПРВ}{ССЧ} \quad (10),$$

где ПРВ – потери рабочего времени, чел.-ч.

Потери рабочего времени также подразделяются на плановые (нормируемые) и внеплановые (ненормируемые). К плановым относятся потери актуального рабочего времени в организациях, которые учтены руководством и внесены в план (например, если один сотрудник заболел, его работа распределяется среди наиболее компетентных работников, что приводит к нерациональным затратам времени, но не прерывает производственный процесс). Внеплановые потери рабочего времени на предприятиях относят к акцентированно-непродуктивным, которые не предусмотрены трудовым уставом и структурой рабочего дня [5].

9. Показатель человеко-часов, отработанных сверхурочно, в праздничные, выходные дни в расчете на одного работника используется при оценке эффективности персонала организации в связи с тем, что такой труд оплачивается в большем размере. Под сверхурочной работой, в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации подразумевается работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени – сверх нормального числа рабочих часов за учетный период [1] (11):

$$CP = \frac{СВП}{ССЧ} \quad (11),$$

где СВП – человеко-часы, отработанные во внеурочное время.

10. Потери по нетрудоспособности в расчете на одного работника рассчитываются по формуле (12):

$$\text{ПНТ}_c = \frac{\text{ПНТ}}{\text{СЧ}} \quad (12),$$

где ПНТ – потери по нетрудоспособности, чел.-дни.

В рассматриваемом контексте под нетрудоспособностью понимается состояние сотрудника, обусловленное заболеванием, травмой и их последствиями или другими причинами, при котором выполнение профессионального труда полностью или частично, в течение ограниченного времени невозможно [12].

11. Число случаев нарушений трудовой и технологической дисциплины в расчете на 100 (1000) работников (13):

$$\text{СНД} = \frac{\text{НД}}{\text{ССЧ}} \quad (13),$$

где НД – число случаев нарушения трудовой и технологической дисциплины.

Под трудовой дисциплиной в приведенном показателе понимается обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в согласовании с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными законами, коллективным контрактом, соглашениями, трудовым контрактом, локальными нормативными актами организации; технологическая дисциплина подразумевает обязательное соблюдение технологических регламентов и технологического режима. Нарушения технологической дисциплины могут привести к низкому качеству производимого товара (или оказываемой услуги), брака, ухудшения использования сырья, остановок и поломок оборудования, что, в свою очередь, ведёт к снижению выпуска готовой продукции [1].

Таким образом, оценка эффективности персонала организации включает в себя ряд индексов-показателей, основополагающим из них является производительность труда. Расчет основных показателей предполагает использование данных оперативного и бухгалтерского учета, статистической отчетности и позволяет получить сопоставимые показатели, которые обеспечат возможность сравнительной оценки эффективности использования персонала как по периодам времени, так и по структурным подразделениям организации.

1.3 Особенности оценки персонала в горно-металлургической промышленности

На текущий период времени любое производство связано с результатами деятельности такой отрасли экономики как горно-металлургическая промышленность в связи с тем, что подавляющее большинство оборудования производится именно из металлургической продукции, то есть металлургия служит базой для обеспечения экономики в целом. Значимость указанной отрасли также подтверждается необходимостью использования ресурсов для таких важных направлений как национальный оборонно-промышленный комплекс государства, научно-технический потенциал и процесс освоения космического пространства [5].

Характеризуя горно-металлургический комплекс, можно определить его как одно из наиболее ресурсоемких и трудоемких производств среди всех отраслей промышленности. В связи с этим, труд на предприятиях, относящихся к металлургическим, характеризуется высокой текучестью кадров не только производственного персонала, но и специалистов и служащих.

По различным данным предприятия горно-металлургической промышленности обеспечивают рабочими местами порядка 500 тыс. человек [20]. На долю металлургии приходится 16% общего объема промышленного производства России, 10% занятого в промышленности населения. Целый ряд горно-металлургических предприятий (около 70% от общей численности) имеют

градообразующую функцию и в значительной степени влияют на экономическую ситуацию в конкретном регионе или городе. Влияние социальных вложений в персонал на эффективность его работы на предприятиях предполагает, что работодатели, обеспечивающие социальную поддержку своих работников, получают большую отдачу от персонала, соответственно, его эффективность повышается.

В связи с тем, что горно-металлургическая промышленность является одним из стратегических направлений развития государства, перед нею стоит перечень целей по производству, закрепленных как на внутреннем уровне отдельно взятого предприятия, так и на законодательном уровне. При этом в условиях настоящей нестабильной геополитической ситуации, приносящей новые угрозы (например, закрытие мировых торговых рынков, отсутствие нового зарубежного оборудования и возможности эксплуатировать и технически обслуживать имеющиеся единицы техники), возникают новые для отрасли риски. Указанные угрозы могут оказывать непосредственное влияние на основную (в связи с преобладанием в отрасли производственного персонала) экономический показатель оценки эффективности предприятия – производительность.

Кроме того, наращивание производительности труда является одной из важных задач, решение которой предполагает оценку эффективности деятельности персонала и как следствие, разработку соответствующих организационных мероприятий, направленных на решение указанной задачи.

Важность развития потенциала по увеличению производительности труда для улучшения экономических показателей подтверждена на национальном уровне. Так, в Российской Федерации с 2018 г. действует Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». Одной из целей указанного проекта к 2024 г. является достижение роста производительности [19].

Российская горно-металлургическая промышленность имеет ряд отличительных особенностей, к которым относятся:

– высокий кадровый потенциал, значительный уровень квалифицированных кадров;

– теоретические, научные достижения;

– оригинальные техники и технологии.

Однако на современном этапе развития мирового сообщества производительность труда в отечественной горно-металлургической отрасли ниже, чем в других странах мира несмотря на то, что количество занятых в данной отрасли на душу населения больше [18]. В связи этим возникает острая необходимость использования всех внутренних ресурсов и не раскрытого потенциала, которым обладает персонал горно-металлургической промышленности.

Производительность труда является одним из показателей эффективности, универсальным для сравнения результативности персонала разных предприятий в масштабе отрасли, региона, страны в течение одного периода и в динамике, а также для оценки деятельности одного предприятия за разные периоды времени.

Помимо производительности труда важным экономическим показателем для оценки персонала горно-металлургического комплекса является капиталовооруженность труда, что объясняется высокой трудоемкостью отрасли и высокой зависимостью производительности труда от использования современного технического оборудования, позволяющего увеличить количество добываемых ресурсов и производимой продукции за счет увеличения технических мощностей.

Специфика деятельности предприятий горно-металлургического комплекса предполагает высокую текучесть кадров в связи с повышенной трудностью работы на таких предприятиях для всех категорий персонала. В связи с этим предприятия могут столкнуться с дополнительными затратами на поиск новых сотрудников, повышение их квалификации (в том числе, обучение работе на техническом оборудовании). Поэтому указанный показатель необходимо учитывать при оценке персонала горно-металлургического предприятия с целью его наиболее возможной минимизации.

Для оценки персонала на горно-металлургическом предприятии необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе показателей оценки также необходимо учитывать, для решения каких конкретных задач используются результаты такой оценки и для какой категории сотрудников устанавливаются критерии:

1. Для оценки производственного персонала основным экономическим показателем, характеризующим его уровень, является производительность труда.

2. В связи с тем, что предприятия горно-металлургического комплекса характеризуются повышенным уровнем опасности процессов производства, важным критерием оценки работы такой категории персонала как служащие могут являться количество несчастных случаев на предприятии, количество предписаний государственных контролирующих органов, связанных с безопасностью труда.

3. Оценка специалистов горно-металлургической отрасли может быть осуществлена исходя из количества новых научно-технических разработок, запатентованных и используемых предприятием, объемом продаж конечной продукции с учетом ее специфичности.

4. Необходимость оценки обслуживающего персонала горно-металлургической промышленности объясняется в том числе большой зависимостью производительности труда, обеспечиваемой производственным персоналом от уровня технической оснащенности предприятия и качеством работы технических средств. В связи с этим, критерием оценки такой категории сотрудников может являться число списанных единиц техники, не подлежащей восстановлению, количество восстановленных после выхода из строя материальных объектов.

5. Руководящий состав предприятий горно-металлургического комплекса в большей степени оценивается исходя из степени достижения плановых показателей подчиненного структурного подразделения.

Таким образом, горно-металлургический комплекс в российской экономике является одной из базовых отраслей промышленности, а также наиболее ресурсоемким и трудоемким производством, в связи с чем производительность труда рассматриваемой отрасли имеет стратегическое значение на национальном уровне. При этом при оценке персонала горно-металлургического комплекса применяется такой же методологический аппарат и используются те же показатели-индикаторы производства, что и в общих методиках.

2 АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «ГМК НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «ГМК Норильский никель»

ПАО «ГМК «Норильский никель» на современном этапе развития – это российская диверсифицированная горно-металлургическая компания. Предприятие является одним из ведущих в мире производителем таких металлов как никель, палладий, медь, платина, кобальт и родий. Помимо этого, ПАО «ГМК «Норильский никель» производит иные продукты – золото, серебро, селен, иридий, рутений и так далее.

Большая часть производства ПАО «ГМК «Норильский никель» базируется на территории Российской Федерации, а именно, в Норильском промышленном районе (основное производство), в Забайкальском крае и на Кольском полуострове. Также функционирует завод в Финляндии (располагается в г. Харьявалта).

К основным направлениям деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» относится следующее:

- поиск, разведка, указанных полезных ископаемых;
- добыча, обогащение и переработка полезных ископаемых.
- маркетинг и реализация металлов.

По форме организации предприятие ГМК «Норильский никель» является публичным акционерным обществом, учредительный документ которого – устав. Высший орган управления – общее собрание акционеров, к компетенции которого, согласно уставу, относятся:

- утверждение годовых отчетов;
- определение бухгалтерских балансов;
- утверждение счетов прибылей и убытков ПАО;
- распределение прибылей и убытков ПАО.

Структура исполнительных органов организации представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура исполнительных органов ПАО «ГМК «Норильский никель»

К основополагающим подразделениям ПАО «ГМК «Норильский никель» относятся горно-металлургические производства. В 2020 году после ряда структурных изменений подразделения организации были объединены в дивизионы. Такое решение принято с целью форсирования управленческих процессов, принятия решений и повышения уровня ответственности локальных руководителей.

В настоящее время дивизионами ПАО «ГМК «Норильский никель» являются:

– Норильский. Является основным ресурсным источником организации, функционирование которого характеризуется полным циклом производства продукции ПАО – от поиска и добычи металлов до их рафинирования и аффинажа. Дивизион располагается за Полярным кругом (Заполярный филиал и «Медвежий ручей»), а именно, на территории Таймырского полуострова (Красноярский край). Комплекс предприятий, несмотря на отдаленность от других регионов России, обладает развитой инфраструктурой, в том числе транспортной – сообщение осуществляется по Северному морскому пути и

Енисею, помимо этого функционирует воздушное сообщение при соответствующих погодных условиях;

– Кольский. Представляет собой никелерафинировочный центр ПАО «ГМК «Норильский никель» и включает в себя акционерное общество (далее – АО) «Кольская ГМК» и дочернюю компанию «Norilsk Nickel Harjavalta».

АО «Кольская ГМК» располагается на Кольском полуострове и представляет собой один из ведущих комплексов производственных предприятий Мурманской области, относится к Северо-Западному Федеральному округу.

«Norilsk Nickel Harjavalta» базируется на территории Финляндии и осуществляет переработку отечественного сырья ПАО «ГМК «Норильский никель» и никельсодержащее сырье сторонних поставщиков компании;

– Забайкальский. Является одним из крупнейших горно-обогатительных комбинатов, располагающихся в Забайкальском крае (Газимуро-Заводской район). Представлен ООО «ГРК «Быстринское».

Помимо производственных предприятий ПАО «ГМК «Норильский никель» и дочерние компании, относящиеся к группе) обладает сбытовой сетью производимой металлургической продукции, а также внушительные топливно-энергетические активы, позволяющие поддерживать сравнительную автономность и независимость предприятий, транспортную инфраструктуру, исследовательские институты и проектные подразделения, а также уникальный арктический транспортный флот.

Привлекательность бизнес-модели «Норникеля» обеспечена наличием богатой ресурсной базы с высоким содержанием всех основных металлов в руде и низкой себестоимостью производства в сравнении с конкурентами.

Ценные бумаги компании – один из наиболее ликвидных инструментов на российском фондовом рынке и за рубежом. В России акции ПАО «ГМК «Норильский никель» включены в котировальный список первого уровня ПАО «Московская биржа», а также в список ценных бумаг, допущенных к торгам ПАО «Санкт-Петербургская биржа».

На современном этапе экономического развития акции ПАО «ГМК «Норильский никель» в Российской Федерации допущены к торгам на Московской и Санкт-Петербургской биржах.

В 2022 г. выручка ПАО «ГМК «Норильский никель» составила 16 876 млн. долл. США, что на 976 млн. долл. США ниже показателя предыдущего года (17 852 млн. долл. США). Согласно официальным комментариям представителей организации, такое снижение показателя обусловлено, в первую очередь, глобальными экстремальными вызовами экономики, а именно, санкционным давлением на Российскую Федерацию со стороны западных стран, что повлекло за собой резкий рост мировых цен на энергоносители, повышение процентных ставок центральными банками, рост инфляции и усиление волатильности на сырьевых и финансовых рынках. При этом для минимизации рисков ПАО «ГМК «Норильский никель» было вынуждено перестроить финансовую, операционную, закупочную и сбытовую деятельность.

Выручка ПАО «ГМК «Норильский никель» составила 16 876 млрд долл. США за счет высоких цен на никель и восстановлению добычи в Норильском дивизионе после временной приостановки в 2021 г., что было компенсировано накоплением запасов металлопродукции.

В 2023 г. выручка ПАО снизилась на 2 467 млрд долл. США по сравнению с 2022 г. и составила 14 409 млрд долл. США. Указанный период характеризуется резким снижением цен на производимую ПАО «ГМК «Норильский никель» металлургическую продукцию и усилением санкционного внешнеполитического давления на российский бизнес в целом. При этом, согласно официальным комментариям представителей организации, сбытовые потоки были перенаправлены в дружественные страны, в связи с чем весь объем произведенных металлов был продан, производственный план выполнен в полном объеме.

Показатели производства товарных металлов ПАО «ГМК «Норильский никель» в натуральном выражении представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Объем производства продукции ПАО «ГМК «Норильский никель» в натуральном выражении за 2021-2023 гг.

№ п/п	Наименование	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	никель (всего, тонн)	193 006	218 970	203 577
	в т.ч. из собственного сырья	189 945	218 703	208 155
2.	медь (всего, тонн)	406 841	432 985	425 350
	в т.ч. из собственного сырья	406 815	432 984	425 350
3.	палладий (всего, тыс. тр. ун.)	2 616	2 790	2 692
	в т.ч. из собственного сырья	2 616	2 790	2 692
4.	платина (всего, тыс. тр. ун.)	641	651	664
	в т.ч. из собственного сырья	641	651	664

По результатам анализа производства ПАО «ГМК «Норильский никель» можно прийти к выводам, что в 2022 г. объем производства всех товарных металлов был увеличен по сравнению с 2021 г. В соответствии с пресс-релизом представителей ПАО, такой рост превышает плановые значения (в частности, по производству никеля и палладия) в связи с переносом масштабного ремонта ряда оборудования на следующий год.

2023 г. характеризуется снижением объемов производства всех групп товарных металлов за исключением платины. Это объясняется временным снижением уровня добычи медистой и богатой руды, что в свою очередь обусловлено обновлением горнодобывающего оборудования компании. Процесс характеризовался периодами проведения тестирований указанного оборудования и постепенным его вводом в эксплуатацию, однако в четвертом квартале 2023 г. показатели добычи медистой и богатой руды вышли на планируемый уровень. В связи с этим, общий объем производства никеля и меди в 2023 г. соответствовал стратегическим прогнозам предприятия, а палладия и платины – превысил планируемую планку.

Также в связи с направленными на российскую экономику санкциями ПАО «ГМК «Норильский никель» столкнулось с риском невозможности реализации полного объема произведенной продукции и осуществляло политику

перенаправления сбытовых потоков, в связи с чем наращивание объемов производства металлопродукции являлось нецелесообразным.

На современном этапе геополитического развития в условиях динамичности окружающей среды ПАО «ГМК «Норильский никель» также сталкивается с рядом операционных рисков, в связи с чем прогнозируемый уровень производства товарных металлов снижен по сравнению в 2023 г. Данные о прогнозах показателей производства в натуральном выражении представлены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Прогнозируемые показатели производства ПАО «ГМК «Норильский никель» товарных металлов в натуральном выражении на 2024 г.

№	Металл	Объем
1.	Никель, тыс. тонн	184-194
2.	Медь, тыс. тонн	334-354
3.	Палладий, тыс. тр. ун.	2 296-2 451
4.	Платина, тыс. тр. ун.	567-605

Анализ плановых показателей на 2024 г. позволяет прийти к выводу, что прогнозируемый объем производства ПАО «ГМК «Норильский никель» никеля сокращается по сравнению с предыдущим годом примерно на 9-19 тыс. тонн, меди – 71-91 тыс. тонн, палладия – 241-396 тыс. тр. ун., а платины – 59-97 тыс. тр. ун. Однако согласно официальным заявлениям руководства организации, указанное снижение объясняется исключительно неблагоприятно складывающимся геополитическим фоном и последующими операционными рисками, при этом ресурсная база ПАО, в том числе и кадровая, поддерживаются на уровне, необходимом для успешной минимизации динамичных угроз и рисков внешней среды.

Денежные операционные расходы в соответствии с официальными пресс-релизами аудированных консолидированных финансовых результатов ПАО «ГМК «Норильский никель» по международным стандартам финансовой отчетности за 2021-2023 гг. представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Денежные операционные расходы ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2021-2023 гг. (млн. руб.)

№	Вид расходов	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Расходы на персонал	105 450	169 840	148 560
2.	Материалы и запчасти	53 625	85 520	77 680
3.	Обязательные платежи (в том числе налог на добычу ископаемых)	47 025	95 360	66 960
4.	Оплата услуг сторонних организаций	30 750	66 640	52 720
5.	Транспортные расходы	9 754	20 567	17 281
6.	Расходы на топливо	10 152	13 281	12 563
7.	Экспортные таможенные пошлины	33 156	-	9 682
8.	Расходы на электричество и теплоснабжение	8 851	10 887	9 209
9.	Приобретение сырья и полупродуктов	7 125	2 639	2 640
10.	Приобретение рафинированных материалов для перепродажи	43 576	34 963	401
11.	Прочие расходы	17 103	28 962	22 562
	Итого	366 567	528 659	420 258

По итогам анализа денежных операционных расходов ПАО «ГМК «Норильский никель» можно прийти к следующим выводам:

1. По сравнению с 2021 г. расходы на персонал организации увеличились на 64 390 млн руб. или на 51% (169 840 млн руб. или 32% от общих операционных затрат организации). В соответствии с официальными отчетами, изменения обусловлены:

- индексацией заработной платы персонала выше уровня инфляции;
- увеличением (плановым) среднесписочной численности сотрудников организации;
- обеспечением разовыми стимулирующими выплатами персоналу;
- эффектом укрепления курса рубля.

Показатели 2023 г. характеризуются снижением расходов на персонал организации на 21 280 млн руб. или на 13% (148 560 млн руб. или 35% от общих операционных затрат ПАО). Такие изменения, согласно официальным данным, связаны с:

- эффектом ослабления рубля;

- отсутствием существенных и массовых разовых стимулирующих выплат персоналу.

2. 2022 г. характеризуется ростом расходов на материалы и запчасти на 31 895 млн руб. или 50%. Такие изменения связаны с:

- увеличением вовлечения материалов (в том числе, на обновление оборудования и модернизацию имеющихся ресурсов) в рамках планового повышения надежности основных фондов организации;

- инфляционным ростом расходов;

- эффектом укрепления курса рубля.

При этом в 2023 г. указанная статья расходов снизилась на 7 840 млн руб. или 9%, что объясняется с оптимизационными мероприятиями по повышению эффективности на производстве и отсутствием масштабных ремонтных работ по сравнению с 2022 г., а также эффектом ослабления рубля.

3. Сумма обязательных платежей (в том числе, налог на добычу полезных ископаемых) в 2022 г. также характеризуется увеличением по сравнению с 2021 г. на 48 335 млн руб., что, однако, было частично компенсировано отменой экспортных таможенных пошлин на никель и медь в 2022 г. Такое увеличение связано с изменением национального законодательства и эффектом укрепления курса рубля.

Расходы по налогу на добычу полезных ископаемых и иные обязательные платежи в 2023 г. уменьшились на 28 400 млн руб. (27%) в связи со снижением рыночных цен на продукцию металлургической промышленности и снижению объемов добытой руды.

4. Расходы ПАО «ГМК «Норильский никель» на оплату услуг сторонних организаций на конец 2022 г. также характеризуются увеличением на 35 890 млн руб. Объясняется указанный факт следующим:

- необходимостью ремонта основных фондов организации;

- инфляционным ростом затрат;

- эффектом укрепления курса рубля.

При этом в 2023 г. расходы на оплату услуг сторонних организаций снизились на 13 920 млн руб. или 16% в связи со снижением расходов на ремонты и эффектом ослабления рубля.

5. Транспортные расходы ПАО в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом возросли более чем в 2 раза (или на 10 813 млн руб.). Причинами этому стали:

- увеличением объема использования морского вида транспорта и сопутствующих услуг по их ледокольному сопровождению в Норильском регионе;

- инфляционным ростом затрат;

- эффектом укрепления курса рубля.

2023 г. при этом характеризуется снижением указанного вида расходов на 3 286 млн руб. или 16%, что объясняется снижением объемов перевозки готовой продукции (что в свою очередь связано с несущественным снижением объемов производства металлопродукции ПАО), а также эффектом ослабления рубля.

6. В 2022 г. расходы ПАО «ГМК «Норильский никель» на топливо увеличились на 3 129 млн руб. или 36% по сравнению с предыдущим аналогичным периодом в связи с:

- наращиванием производственной программы предприятия;

- инфляционным ростом затрат;

- эффектом укрепления курса рубля.

2023 г. характеризуется снижением организацией расходов на топливо на 718 млн руб. или 5% за счет эффекта ослабления курса рубля.

7. В 2022 г. в соответствии с национальным законодательством Российской Федерации была введена временная отмена таможенных пошлин на экспорт никеля и меди, в связи с чем в указанный период времени такая статья расходов у ПАО «ГМК «Норильский никель» отсутствовала. При этом показатель 2023 г. существенно ниже значения 2021 г. в связи с объемами экспорта.

8. Расходы ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2022 г. увеличились по сравнению с 2021 г. на 2 036 млн руб. или 15%, что согласно официальным

сообщениям представителей организации, связано с инфляционным ростом затрат и эффектом укрепления курса рубля.

2023 г. при этом уменьшились на 1 678 млн руб. (15%) по сравнению с предыдущим годом уже за счет ослабления курса рубля.

9. Объем приобретенных сырья и полупродуктов в 2022 г. ПАО снизился, в связи с чем расходы на указанные ресурсы снизились на 4 486 млн руб. или 65%. Это объясняется с изменением политики компании по вовлечению покупных материалов в производство. В 2023 г. уровень расходов на покупку сырья и полупродуктов не претерпел изменений.

10. В 2022 г. расходы на приобретение рафинированных металлов для перепродажи по сравнению с предыдущим годом снизились на 8 613 млн руб. или 25% из-за снижения расходов ПАО «ГМК «Норильский никель» на приобретение палладия. В последующем ПАО отказалось от приобретения рафинированных металлов, в связи с чем соответствующие расходы в 2023 г. снизились на 34 562 млн руб. или 99%.

11. В 2022 г. прочие расходы ПАО увеличилась на 11 859 млн руб. или 48% в связи с инфляцией, укреплением курса рубля, а также с ростом расходов на охрану труда и промышленную безопасность. В 2023 г. указанный показатель снизился на 6 400 млн руб. или 13%, что объясняется с эффектом ослабления курса рубля.

Анализ денежных операционных расходов ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2021-2022 гг. позволяет прийти к выводу, что 2022 г. характеризуется существенным увеличением расходов по сравнению с предыдущим годом практически по всем направлениям за исключением расходов на приобретение сырья, полупродуктов и рафинированных металлов для перепродажи, которые объясняются изменением политики компании по использованию сторонних материальных ресурсов. Также в 2022 г. отсутствовал такой вид расходов как экспортные таможенные пошлины на никель и медь, что связано с их отменой на национальном уровне. При этом в 2023 г. отслеживается тенденция к снижению

всех видов расходов, однако показатели производства ПАО «ГМК «Норильский никель» в указанном периоде также имеют тенденцию к снижению.

Наиболее высоким направлением расходов ПАО в рассматриваемых временных периодах являются расходы на персонал организации, что указывает в том числе на то, что политика организации направлена на развитие своего кадрового ресурса и его финансовое поощрение для оптимизации производства.

Консолидированная финансовая отчетность о прибылях и убытках ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021-2023 гг. подготовлена в соответствии с Международным стандартом финансовой отчетности (IAS) № 34 «Промежуточная финансовая отчетность» («МСФО № 34»). Основные экономические показатели представлены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» 2021-2023 гг. (млн руб.)

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка	1 282 721	1 350 082	1 152 725
- от реализации металлов	1 280 786	1 285 846	1 096 164
-от прочей реализации	1 936	64 236	56 561
Себестоимость реализованных металлов	379 272	487 209	505 767
Себестоимость прочей реализации	55 951	66 324	57 686
Валовая прибыль	903 674	796 569	589 285
Административные расходы	74 178	108 243	87 446
Коммерческие расходы	23 323	20 401	19 887
Прибыль от операционной деятельности	715 207	606 485	443 299

Анализ данных, представленных в таблице 2.1.4 позволяет прийти к выводу, что показатели выручки ПАО «ГМК «Норильский никель» имеют тенденцию к общему снижению за исключением выручки от прочей реализации в 2022 г. по сравнению с 2021 г. При этом отмечается рост себестоимости реализованных металлов на протяжении всего рассматриваемого периода. Также 2022 г. характеризуется ростом себестоимости прочей реализации и

административных расходов. Валовая прибыль, коммерческие расходы и прибыль от операционной деятельности также проявляют устойчивую тенденцию к снижению.

Несмотря на серьезные позиции, занимаемые на национальном и мировом рынках, финансовые показатели ПАО «ГМК «Норильский никель» отмечают общую тенденцию к снижению, что объясняется, в первую очередь, внешними факторами – нестабильной экономической и геополитической ситуацией в мировом сообществе. В связи с этим предприятию необходимо максимально использовать свои внутренние ресурсы, в том числе кадровые, для увеличения выручки.

ПАО «ГМК «Норильский никель» осуществляет свою деятельность на общей системе налогообложения. Налоговые платежи ПАО с разбивкой по видам за 2021-2023 гг. представлены в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5 – Налоговые платежи ПАО «ГМК «Норильский никель» по видам за 2021-2023 гг., млн. руб.

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Налог на прибыль	162 840	74 475	71 657
2.	Налог на добычу полезных ископаемых	39 033	75 066	70 784
3.	Лицензии и аналогичные платежи	11	23	25
	Всего	201 884	149 564	142 466

Помимо производственной деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель», являясь ведущей горно-металлургической российской компанией, ведет активную социальную и экологическую политику. Так, например, до усложнения геополитической ситуации в мировом сообществе и внедрения антироссийских санкций, в 2021 г. ПАО «ГМК «Норильский никель» предложил стратегию устойчивого развития до 2030 г., в которой компания предложила новые подходы к экологическому риск-менеджменту, управлению водными ресурсами, восстановлению биоразнообразия и проблемам изменения климата,

поставив четкие цели по каждому из этих направлений, что напрямую связано с ее производственной деятельностью.

В соответствии с указанной стратегией, экологическая повестка ПАО «ГМК «Норильский никель» существенно расширилась, были поставлены новые цели по минимизации выбросов парниковых газов.

Социальная политика ПАО «ГМК «Норникель», в соответствии с официальными заявлениями представителей организации, базируется на принципах корпоративной социальной ответственности в выстраивании эффективных взаимоотношений с обществом в целом, с местными сообществами в регионах присутствия и с персоналом компании.

Так, например, в 2019 г. ПАО стал лучшим работодателем Российской Федерации по версии журнала Forbes, а в 2021 г. признан самым узнаваемым и привлекательным работодателем в металлургии по итогам международного исследования Randstad Employer Brand Research.

Социальная ответственность ПАО «ГМК «Норильский никель» также выражается в инициативах, направленных на устойчивое развитие регионов его присутствия. Так, например, в 2020 г. общество подписало четырехстороннее соглашение о социально-экономическом развитии Норильска, а в 2021 г. заключила соглашение о взаимодействии и сотрудничестве с Ассоциацией кольских саамов, также было подписано дополнительное соглашение к базовому договору с Ассоциацией коренных малочисленных народов Таймыра.

На современном этапе развития ПАО «ГМК «Норильский никель» формирует широкие возможности для сохранения и развития человеческого капитала как главного ресурса. Так, одной из приоритетных целей в 2022 г. стало построение экосистемы опережающего обучения для развития персонала, что легло в основу стратегии обучения на 2022-2025 гг.

Таким образом, ПАО «ГМК «Норильский никель» является ведущей компанией горно-металлургического комплекса Российской Федерации, деятельность которой связана с производством и реализацией стратегически важных металлов (никеля, палладия, меди, платины, золота, серебра) в том числе

на международном рынке. Несмотря на серьезное внешнее негативное влияние антироссийских санкций и неблагоприятным геополитическим фоном, повлиявшими на общие показатели деятельности организации, ПАО продолжает активную успешную деятельность по производству металлов и их последующей реализации в том числе в дружественные страны. При этом ПАО «ГМК «Норильский никель» также осуществляет активную социальную и экологическую деятельность в регионах своего присутствия.

2.2 Анализ трудовых ресурсов ПАО «ГМК Норильский никель»

Значимым ресурсом ПАО «ГМК «Норильский никель» является ее персонал, качество и количество которого оказывает непосредственное влияние на экономическую эффективность функционирования организации. В условиях неблагоприятной геополитической среды на современном этапе развития мировой экономики организации необходимо иметь полный штат квалифицированных сотрудников, способных осуществлять свою трудовую деятельность, сохраняя экономические показатели прошлых временных периодов. В связи с этим ПАО проводит мероприятия по совершенствованию кадровой политики и занятости своих трудовых ресурсов с целью их сохранения и, как следствие, поддержания высокой экономической эффективности производства. Общие данные о персонале ПАО «ГМК «Норильский никель» представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Персонал ПАО «ГМК «Норильский никель», 2021-2023 гг.

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	72,3	73,6	78,4
2.	Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %	94,4	94,0	93,7
3.	Средняя ежемесячная заработная плата персонала, тыс. руб.	132	145	183

За последние три года среднесписочная численность персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» характеризуется устойчивой положительной динамикой.

Также наибольшая часть сотрудников организации охвачена коллективными договорами (более 90%).

Персонал ПАО «ГМК «Норильский никель» подразделяется на три категории – руководящий (управленческий) состав, который является наиболее малочисленным в общей структуре; специалисты и служащие, которые заняты в организационных и исследовательских подразделениях, и рабочие – самая многочисленная категория, занятая непосредственно на производствах. Показатели соотношения категорий персонала ПАО на протяжении 2021-2023 гг. представлены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Соотношение персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» по категориям, тыс. чел.

№	Категория персонала	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г. г.
1.	Производственный персонал	46,5	46,3	48,5
2.	Руководящий состав	10,7	11,3	12,4
3.	Специалисты и служащие	15,1	16,0	17,5

В связи со спецификой деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель», более половины персонала организации составляет производственный персонал, однако на протяжении рассматриваемого периода их процент несущественно снижается за счет увеличения процентного соотношения руководящего состава и служащих. Такая тенденция может объясняться недавними изменениями в организационной структуре ПАО (в частности, разделением общества на дивизионы) и усилением работы в направлении развития экологической повестки.

Доля мужчин в структуре персонала по полу не претерпевает существенных изменений на протяжении всего рассматриваемого периода и составляет от 70 до 71%. Это объясняется условиями труда повышенной сложности в условиях Крайнего Севера и спецификой работы на горно-

металлургическом предприятии. При этом состав специалистов и служащих характеризуется примерно равным разделением мужчин и женщин с незначительным превышением последних – доля женщин среди служащих составляет от 53 до 57% в рассматриваемом периоде.

Средняя месячная заработная плата сотрудника ПАО «ГМК «Норильский никель» также с каждым годом увеличивается и составила в 2021 г. 132 тыс. руб., в 2022 г. – 145 тыс. руб., в 2023 г. – 183 тыс. руб., что в первую очередь связано с индексацией заработной платы с учетом текущей инфляции.

Данные о размере оплаты труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» по категориям сотрудников представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.2 – Средняя месячная заработная плата персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» по категориям за 2021-2023 гг., тыс. руб.

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Производственный персонал	111	138	160
2.	Руководящий состав	219	245	286
3.	Специалисты и служащие	71	88	99

В соответствии с официальными комментариями руководства ПАО «ГМК «Норильский никель» и их аналитическими материалами, средняя месячная заработная плата персонала организации превышает уровень средней оплаты труда сотрудников организаций Российской Федерации, которые не относятся к субъектам малого и среднего предпринимательства, на 150,4%. В сравнении с уровнем заработной платы российских предприятий, задействованных в добыче металлических руд, месячная оплата труда ПАО «ГМК «Норильский никель» выше в среднем на 64,2%, а в сравнении с предприятиями по металлургическому производству – на 137,5%.

При этом система оплаты труда в ПАО подразумевает выплату постоянного оклада без зависящей от степени достижения поставленных плановых задач переменной части, что является гарантией стабильности, но не мотивирует персонал на увеличение показателей производительности.

Такой показатель как движение рабочей силы определяет в том числе удовлетворенность персоналом условиями труда, качеством проводимой организацией кадровой политики, представленные в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.3 – Показатели движения рабочей силы ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021-2023 гг.

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Среднесписочная численность, чел.	72 321	73 671	78 411
2.	Принятые на работу сотрудники, чел	10 481	17 642	20 726
3.	Уволенные сотрудники, чел.	10 247	14 811	14 281
	в т.ч. по объективным причинам	9 987	14 508	13 897
	по субъективным причинам	260	303	384
4.	Текучесть кадров	14,2	20,1	18,2

На основе данных, представленных в таблицах 2.2.1 и 2.2.3 представляется возможным рассчитать динамику движения трудовых ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель». Результаты приведены в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – Движение трудовых ресурсов ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2021-2023 гг.

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Оборот кадров, чел.	20 728	32 453	35 007
2.	Излишний оборот кадров, чел.	260	303	384
3.	Необходимый оборот кадров, чел.	9 987	14 508	13 897
4.	Коэффициент оборота по приему, %	14,2	23,1	25,2
5.	Коэффициент оборота по выбытию, %	13,9	19,4	17,4

В соответствии с данными, представленными в таблице 2.2.4, количество принятого на работу в ПАО персонала и уволенных сотрудников с каждым годом увеличивается, однако темпы роста числа новых сотрудников существенно выше по сравнению с аналогичным показателем уволившихся. Это объясняется в том числе открытием новых производств, разведыванием новых месторождений и расширением географии организации. Также, согласно официальным данным, рост числа принятого на работу персонала связан с привлечением новых рабочих на вахтовый метод работы и на временные рабочие места, наличие которых обусловлено спецификой работы за полярным кругом. Соответственно, на

протяжении анализируемого периода тенденцию к росту имеет и коэффициент оборота по приему, а коэффициент оборота по выбытию, наоборот, падает.

Помимо этого, в 2022-2023 гг. ПАО «ГМК «Норильский никель» был открыт ряд центров по подбору персонала в таких региональных центрах как Екатеринбург, Уфа и Орск.

В целях увеличения экономической эффективности производства предприятия ПАО «ГМК «Норильский никель» проводятся мероприятия не только по наращиванию числа сотрудников, но и по качественному улучшению трудовой ресурсной базы предприятия. Так, например, рабочие ПАО в обязательном порядке проходят плановые обучения, в том числе по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации. В 2023 г. проведена 81 тыс. шт. человеко-обучений для рабочих, что на 62% выше аналогичного показателя предыдущего года. Среднегодовой объем обучения в расчете на одного рабочего среднесписочной численности организации – 84 часа.

Таким образом, за анализируемый период 2021-2023 гг. в ПАО «ГМК «Норильский никель» наблюдается устойчивая тенденция наращивания трудовых ресурсов, увеличения численности персонала организации в количественном и качественном отношениях. Организацией проводится работа по расширению штатов, выделяются денежные выплаты на материальные разовые поощрения сотрудников, осуществляется плановое обучение персонала, в том числе самой многочисленной категории – рабочих.

2.3 Оценка эффективности персонала ПАО «ГМК Норильский никель» на основе экономических показателей

Алгоритм определения экономической эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» подразумевает расчет ряда экономических показателей в том числе для их сравнения с аналогичным анализируемым периодом – с 2021 по 2023 гг.

В первую очередь необходимо определить производительность труда персонала организации в соответствии с формулой (2). Данные, необходимые для расчета, представлены в таблице 2.3.1 (Приложение А).

Таблица 2.3.1 – Показатели ПАО «ГМК «Норильский никель» для определения производительности труда производственного персонала, 2021-2023 гг.

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	855 897 262	837 534 198	876 852 928
2.	Материальные затраты, тыс. руб.	384 108 716	482 035 058	569 748 460
3.	Прочие затраты, тыс. руб.	117 213 421	107 770 592	225 676 227
4.	Среднесписочная численность сотрудников, чел.	72 300	73 600	78 400
5.	Минимальный потребительский бюджет трудоспособного работника, руб.	36 114	39 726	42 230
6.	Основные средства, тыс. руб.	490 172 004	622 325 313	699 898 889
7.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	66 223 537	89 955 377	99 505 995
8.	Долгосрочные активы	991 531 834	1 114 324 092	1 361 275 807
9.	Краткосрочные активы	616 327 245	398 502 009	518 196 355

В 2021 г. производительность труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» составляла:

$$ПТ = \frac{855\,897\,262 - 384\,108\,716 - 117\,213\,421}{72\,300 * 36\,114} = \frac{354\,575\,125}{2\,611\,043} = 135,8$$

Показатель 2022 г. составил:

$$ПТ = \frac{837\,534\,198 - 482\,035\,058 - 107\,770\,592}{73\,600 * 39\,726} = \frac{247\,728\,548}{2\,923\,834} = 84,7$$

В 2023 г. производительность труда составила:

$$ПТ = \frac{876\,852\,928 - 569\,748\,460 - 225\,676\,227}{78\,400 * 42\,230} = \frac{81\,428\,241}{3\,310\,832} = 24,6$$

Анализ результатов вычисления показателей производительности труда ПАО «ГМК «Норильский никель» позволяет прийти к выводу, что резкая

тенденция к уменьшению связана с:

- изменением структуры персонала предприятия: с 2021 по 2023 гг. отслеживалась тенденция увеличения численности сотрудников, относящихся к руководству и служащим, за счет чего в общем процентном соотношении снизилось количество рабочих, трудовая деятельность которых связана с производством горно-металлургической продукции (данные таблицы 2.2.2);
- существенным увеличением материальных и прочих затрат в период 2022-2023 гг., в свою очередь связанной с нестабильной неблагоприятной геополитической средой.

Следующим необходимым для анализа экономической эффективности персонала организации шагом является определение коэффициента эффективности затрат на персонал в соответствии с формулой (3).

В 2021 г. показатель рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эзп}} = \frac{855\,897\,262 - 384\,108\,716 - 117\,213\,421}{102\,638\,000} = \frac{354\,575\,125}{102\,638\,000} = 3,5$$

Показатель 2022 г. составил:

$$K_{\text{эзп}} = \frac{876\,852\,928 - 569\,748\,460 - 225\,676\,227}{137\,995\,000} = \frac{247\,728\,548}{137\,995\,000} = 1,8$$

В 2023 г. коэффициент эффективности затрат на персонал определен:

$$K_{\text{эзп}} = \frac{876\,852\,928 - 569\,748\,460 - 225\,676\,227}{167\,130\,000} = \frac{81\,428\,241}{167\,130\,000} = 0,5$$

В результате анализа можно прийти к выводу, что за рассматриваемый период коэффициент эффективности затрат на персонал существенно падает. Такую тенденцию можно объяснить в том числе снижением объемов производства ПАО «ГМК «Норильский никель» в 2022-2023 гг. (таблица 2.1.1), ростом среднесписочной численности сотрудников организации в том числе со смещением процентного соотношения руководства, служащих и рабочих и индексацией заработной платы.

Для оценки в совокупности экономической эффективности персонала организации также необходим расчет показателя уровня затрат на персонал в соответствии с формулой (4).

В 2021 г. уровень затрат на персонал ПАО «ГМК «Норильский никель» составил:

$$\text{УЗП} = \frac{102\,638\,000}{72\,300 * 36\,114} = \frac{102\,638\,000}{2\,611\,043} = 39,3$$

В 2022 г. указанный показатель рассчитан следующим образом:

$$\text{УЗП} = \frac{137\,995\,000}{73\,600 * 39\,726} = \frac{137\,995\,000}{2\,923\,834} = 47,1$$

Расчет уровня затрат на персонал ПАО ГМК «Норильский никель» в 2023 г. имеет вид:

$$\text{УЗП} = \frac{167\,130\,000}{78\,400 * 42\,230} = \frac{167\,130\,000}{3\,310\,832} = 50,5$$

Анализ рассчитываемого показателя позволяет сделать вывод, что уровень затрат на персонал с каждым годом повышается, однако это также может быть связано не только с изменениями кадровой политики ПАО и перераспределением финансовых затрат на сотрудников, но и с необходимостью повышения заработной платы всех категорий персонала в том числе из-за ежегодного изменения минимального размера оплаты труда (в неблагоприятных климатических условиях крайнего севера, где расположена большая часть производственных предприятий ПАО, указанный показатель значительно выше среднего показателя по Российской Федерации). В связи с этим необходим расчет уровня покупательной способности персонала.

Производительность труда зависит от многих факторов, в том числе и от фондовооруженности труда – чем лучше оснащенность предприятия новым качественным современным оборудованием, тем больше вероятность повышения производительности сотрудника; это в большей степени относится к

производственному персоналу, который составляет более половины сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель» в силу его специфики.

Расчет уровня фондовооруженности за 2021 г. выглядит следующим образом:

$$\Phi T = \frac{490\,172\,004}{66\,223\,537} = 7,4$$

Уровень фондовооруженности ПАО «ГМК Норильский никель» в 2022 г. составляет:

$$\Phi T = \frac{622\,325\,313}{89\,955\,377} = 7,0$$

В 2023 г. показатель уровня фондовооруженности определен как:

$$\Phi T = \frac{699\,898\,889}{99\,505\,995} = 6,9$$

В соответствии с расчетами, уровень фондовооруженности ПАО «ГМК «Норильский никель» показывает тенденцию снижения, несмотря на то что показатель стоимости основных средств на протяжении рассматриваемого периода увеличивается вместе с увеличением фонда заработной платы и среднесписочной численностью сотрудников, в частности, производственного персонала. Это может указывать на нехватку нового современного оборудования для новоприбывших производственных сотрудников, в связи с чем может быть связано снижение производительности труда.

Также необходимо определить уровень капиталовооруженности труда сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель», который в 2021 г. будет рассчитан следующим образом:

$$K T = \frac{1\,607\,859\,079}{66\,223\,537} = 24,3$$

В 2022 г. уровень капиталовооруженности труда составляет:

$$KT = \frac{1\,541\,742\,938}{89\,955\,377} = 17,1$$

Указанный показатель на конец 2023 г.:

$$KT = \frac{1\,879\,472\,162}{99\,505\,995} = 18,8$$

Приведенные расчеты позволяют прийти к выводу, что ПАО «ГМК «Норильский никель» обладает возможностью обеспечить сотрудников необходимыми средствами производства с целью повышения производительности труда – уровень капиталовооруженности в 2022 г. снизился по сравнению с предыдущим годом за счет снижения стоимости долгосрочных и краткосрочных активов, однако в 2023 г. этот показатель проявил положительную динамику.

Производительность труда также зависит от ряда субъективных сторон в связи со специфичностью такого ресурса организации как персонал. Так, замотивированный сотрудник, получающий высокую заработную плату, с большей вероятностью будет эффективно выполнять свои трудовые обязанности, чем сотрудник с низкой месячной оплатой труда. В связи с этим, в рамках оценки эффективности трудового ресурса ПАО «ГМК «Норильский никель» необходимо оценить такой показатель как уровень покупательной способности, отражающий степень довольства персонала заработной платой.

В 2021 г. средний уровень покупательной способности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» в соответствии с формулой (6) составлял:

$$УПСЗП \frac{66\,223\,537}{72\,300 * 36\,114} = \frac{66\,223\,537}{2\,611\,043} = 25,4$$

Указанный показатель в 2022 г. рассчитывается следующим образом:

$$УПСЗП = \frac{89\,955\,377}{73\,600 * 39\,726} = \frac{89\,955\,377}{2\,923\,834} = 30,6$$

2023 г. характеризуется следующим:

$$\text{УПСЗП} = \frac{98\,505\,995}{78\,400 * 42\,230} = \frac{98\,505\,995}{3\,310\,832} = 29,7$$

Анализ покупательной способности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» позволяет прийти к выводу, что несмотря на увеличение уровня средней заработной платы в связи с общероссийским увеличением минимального размера оплаты труда и индексации заработных плат сотрудников, в 2023 г. проявляется тенденция снижения уровня покупательной способности персонала, что может быть связано с общим серьезным повышением уровня цен на российском рынке в целом и в труднодоступных регионах (в том числе, в местах расположения производственных комплексов ПАО) в частности.

Таблица 2.3.2 – Использование экономических показателей персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» для его оценки

№	Показатель	Год		
		2021 г.	2022 г.	2023 г.
1.	Производительность труда	135,8	84,7	24,6
2.	Коэффициент эффективности затрат на персонал	3,5	1,8	0,5
3.	Уровень затрат на персонал	39,3	47,1	50,5
4.	Уровень фондовооруженности	7,4	7,0	6,9
5.	Уровень капиталовооруженности	24,3	17,1	18,8
6.	Средний уровень покупательной способности	25,4	30,6	29,7

Таким образом, анализ экономической эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» позволяет прийти к выводу, что в период с 2021 по 2023 гг. отмечается снижение производительности. Такая негативная тенденция может быть обусловлена, в первую очередь, негативным геополитическим фоном, в связи с которым снизились объемы производства, уменьшилось количество рынков сбыта, а покупательная способность сотрудников снизилась. При этом увеличилось число руководящего состава предприятия, уровень заработной платы которых выше, чем у категории рабочих, занятых непосредственно на производстве. Также анализ

фондовооруженности предприятия указывает на тенденцию к снижению указанного показателя, что может говорить о недостаточности технического обеспечения сотрудников, в частности, производственного персонала новым оборудованием, способным ускорить работу.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПАО «ГМК НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»

3.1 Модернизация производительности труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»

Приведенный во второй части исследования анализ ПАО «ГМК «Норильский никель» позволил сделать вывод, что уровень фондовооруженности персонала показывает тенденцию снижения, несмотря на то что показатель стоимости основных средств на протяжении 2021-2023 гг. увеличивается вместе с увеличением фонда заработной платы и среднесписочной численностью сотрудников, в частности, производственного персонала. Это может указывать на нехватку нового современного оборудования для производственного персонала, в том числе занимающего новые рабочие места, в связи с чем может быть связано снижение производительности труда, то есть материально-технический фактор.

Решением указанной проблемы может послужить внедрение нового оборудования на производство, например, высокотехнологичной погрузочно-доставочной техники для труднодоступных предприятий. К критериям выбора такой техники можно отнести в первую очередь повышенную грузоподъемность по сравнению с уже эксплуатируемой ресурсной базой, а также инновационное оснащение.

В качестве примера можно привести погрузочно-доставочную машину Caterpillar R2900G взамен в настоящее время эксплуатируемой модели Caterpillar R1700, грузоподъемность которой составляет 17,2 т, что на 2,2 т больше, чем обеспечивают используемые на производстве единицы погрузочной техники. Модернизированный вариант машины более прост в эксплуатации и ремонте в том числе за счет съемных сегментов, позволяющих затрачивать меньше финансовых ресурсов в случае выхода таких сегментов из строя. Стоимость одной единицы новой техники в настоящее время составляет 9 856 184, 00 руб.

Сравнение технических характеристик эксплуатируемого и предлагаемого погрузочно-доставочного оборудования представлено в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Сравнительная характеристика погрузочно-доставочной техники Caterpillar

№	Критерий	Модель	
		R1700 (эксплуатируемая)	R2900G (предлагаемая)
1.	Номинальная полезная нагрузка	15 000 кг	17 200 кг
2.	Вместимость ковша	5,7-8,6 м³	6,3-8,9 м³
3.	Полная масса единицы техники с грузом	62 739 кг	70 350 кг
4.	Вырывное усилие (подъем и наклон)	24 190 кг	27 346 кг
5.	Мощность двигателя	257 кВт	299 кВт
6.	Эксплуатационная масса	43 177 кг	50 209 кг
7.	Радиус поворота (по внешней стороне кузова)	6 909 мм	7 323 мм

Анализ характеристик эксплуатируемой и предлагаемой погрузочно-доставочной техники для горно-добывающей промышленности позволяет прийти к выводу, что обновленная модель является более мощной по сравнению с эксплуатируемым аналогом, и внедрение на производство новой единицы техники прямым образом повлияет на производительность труда ПАО «ГМК «Норильский никель», так как у производственного персонала будет возможность выполнять больший объем работ за то же время.

Также в связи с тем, что экономическая эффективность персонала организации определяет степень результативности трудовых ресурсов при наименьших трудовых затратах, и в результате оценки эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель», можно прийти к выводу, что на современном этапе экономического развития организация осуществляет существенные затраты на обеспечение своих трудовых ресурсов, в том числе руководящий состав, однако рассматриваемый период характеризуется тенденцией к существенному снижению объемов производимой продукции и суммы выручки.

В экономической науке одним из наиболее существенных способов воздействия на трудовые ресурсы представляется система заработной платы, которая либо мотивирует сотрудника организации на перевыполнение своих

трудовых задач (в количественном или качественном выражении), либо полностью демотивирует его.

На современном этапе развития экономического сообщества и по результатам опыта отечественных и зарубежных компаний представляется возможным сделать вывод, что выстроение системы заработной платы организации является одним из наиболее действенных способов повышения экономической эффективности деятельности предприятия.

К основным вехам такой меры можно отнести следующее:

- полную прозрачность системы оплаты труда сотрудников. Такой принцип подразумевает модель получения оклада и гарантированной премии сотрудником, что, по мнению современных исследователей, является наименее эффективным способом распределения заработной платы в связи с отсутствием мотивации персонала;

- смещение акцентов на определение удовлетворенности трудом персонала организации. Такая мера может включать как нематериальные стимулы – активную социальную политику со стороны руководства организации, локальную систему здравоохранения, обеспечение бесплатного для работников питания в процессе выполнения трудовых обязанностей, так и материальные – создание благоприятных условий для карьерного роста и систематическое повышение уровня заработной платы;

- высокий процент гарантированной части оплаты в структуре месячной заработной платы, то есть высокий оклад независимо от надбавочной части, при этом дополнительная часть должна зависеть именно от качества работы сотрудника, что может мотивировать его на более эффективную работу. В случае использования такой системы сотруднику в любом случае гарантируется финансовая безопасность, однако итоговый уровень месячного вознаграждения за труд зависит от его эффективной деятельности.

Одна из современных методик повышения экономической эффективности персонала организации через систему оплаты труда базируется на том, что сотрудники организации не имеют личной заинтересованности в осуществлении

качественной трудовой деятельности в случае необоснованно высокого процента гарантированной фиксированной месячной оплаты, при этом в случае, если сотрудники не замечают влияния их трудовой деятельности на общую прибыль организации, их экономическая эффективность снижается. В связи с этим предполагается следующая зависимость: если структурное подразделение осуществляет свою трудовую деятельность эффективнее средних показателей, заработная плата сотрудников увеличивается, а в случае снижения экономической эффективности их трудовой деятельности – наоборот, снижается. В соответствии с указанной методикой, заработная плата персонала организации должна расти всегда, однако не исходя из субъективного мнения руководства организации, а в зависимости от увеличения производительности труда и, соответственно, прибыли от реализации произведенной продукции. В связи с ростом прибыли у предприятия могут появиться свободные средства для дальнейшего стимулирования сотрудников, экономическая эффективность трудовой деятельности которых выше среднего значения.

Анализ системы оплаты труда ПАО «ГМК «Норильский никель», приведенный в п. 2.2 исследования позволяет сделать вывод, что на современном этапе развития компания придерживается политики существенного повышения уровня заработной платы для привлечения новой рабочей силы на рабочие места, которые находятся в труднодоступных регионах в условиях тяжелых климатических и трудовых условий, таким образом смещая акцент не на качество, а на количество рабочей силы. Это подтверждается ростом среднесписочной численности ПАО и высокими темпами роста уровня средней заработной платы организации.

В связи с этим предлагается следующая формула роста заработной платы персонала организации с целью повышения экономической эффективности (14):

$$РЗП = К * \frac{ПР_{текущие} - ПР_{базовые}}{ПР_{базовые}} \quad (14),$$

где K – коэффициент соотношения роста зарплаты и роста производительности, значение которого всегда будет меньше 1, и который отражает, на сколько вырастет уровень заработной платы сотрудника при росте его производительности на 1 %;

$ПР_{\text{текущие}}$ – показатели работы персонала (в натуральном или денежном выражении) в текущем периоде;

$ПР_{\text{базовые}}$ – показатели работы персонала (в натуральном или денежном выражении) в базовом периоде.

Таким образом, предлагается способ повышения производительности труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» за счет внедрения в работу персонала нового оборудования, которое может оказать положительное влияние на производительность труда за счет больших возможностей в процессе эксплуатации. Чем мощнее будет оборудование, позволяющее осуществлять трудовые обязанности производственному персоналу, тем выше окажется производительность труда, что повлечет за собой повышение экономической эффективности деятельности организации в целом.

Также способом повышения экономической эффективности может стать корректировка системы формирования уровня средней заработной платы сотрудников организации по структурным подразделениям многочисленных предприятий, который зависит от степени экономической эффективности. Такая система направлена на мотивирование персонала увеличивать производительность труда, так как от качества их трудовой деятельности напрямую будет зависеть их финансовое вознаграждение.

3.2 Формирование корпоративной системы оплаты труда персонала ПАО «ГМК Норильский никель»

Для формирования корпоративной системы оплаты труда, премиальная часть которой будет зависеть от степени выполнения каждым сотрудником плановых показателей необходимо определить критерии, исходя из которых

будет производиться конечный расчет заработной платы для каждого вида персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» – систему показателей эффективности персонала. Предполагается, что фонд премирования сотрудника составит 30% от его должностного оклада.

Система показателей эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» должна выступать базисом формирования надежной и действенной системы мотивации и оценки эффективности его персонала.

Предлагаемая система предполагает взаимосвязь с плановыми утвержденными ключевыми показателями для различных уровней должностей в связи с тем, что структура трудовых ресурсов организации характеризуется несколькими видами персонала – руководящим составом (около 16 % от всех сотрудников), служащими (порядка 22%) и работниками (наиболее многочисленным видом трудовых ресурсов ПАО).

В связи с этим, ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) должны отражать специфику направления деятельности ПАО как ведущего горно-металлургического предприятия Российской Федерации с учетом направления деятельности того или иного вида персонала.

Каждому из критериев оценки присваивается удельный вес от 0 до 1 исходя из направления деятельности структурного подразделения и приоритетов его руководства. Суммарный вес всех показателей должен составлять 1.

Также для расчета КПЭ используется несколько уровней эффективности, в том числе на планово-стратегическом уровне:

- базовый – минимальное допустимое значение показателя, который служит «отправной точкой» для расчета итогового результата;
- нормальный – среднее значение показателя, устанавливаемое исходя из внешних динамичных условий (в том числе, экономическая ситуация на рынке, уровень сбыта продукции);
- целевой – плановое значение показателя, устанавливаемое на каждый месяц.

Частный результат работы рассчитывается исходя из полученных фактических показателей и отражает уровень выполнения нормативных показателей (15):

$$P = \frac{\Phi - Б}{Н - Б} * 100\% \quad (15),$$

где Φ – фактическое значение рассматриваемого показателя;

$Б$ – базовый уровень показателя;

$Н$ – нормальный уровень показателя.

После оценки каждого показателя определяется средневзвешенный коэффициент результативности единицы персонала (16):

$$K_p = \sum P * B \quad (16),$$

где B – вес КПЭ.

Если коэффициент больше 100%, это свидетельствует о высокой результативности сотрудника, то есть показатели его трудовой деятельности выше нормы. В случае, если коэффициент результативности ниже 100%, общий результат работы ниже установленного уровня.

Помимо этого, для определения некоторых ключевых показателей необходимо введение дополнительных коэффициентов. Так, например, для определения уровня соблюдения трудовой дисциплины и техники безопасности производственного персонала предлагается балльная система оценки, соответствующая количеству нарушений по указанным направлениям. В случае полного отсутствия нарушений сотруднику присваивается наивысший балл – 10; за каждое нарушение оценка снижается на единицу, однако при этом присваиваемый балл не может быть меньше или равен 0.

Пример расчета коэффициента результативности трудовой деятельности производственного сотрудника рудника ПАО «ГМК «Норильский никель» представлен в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Результативность деятельности единицы производственного персонала ПАО «ГМК «Норильский никель»

КПЭ	Вес КПЭ	База	Норма	Цель	Факт	Частный результат, %
Выполнение плана производства на руднике, т	0,5	16	16,6	17	16,8	133,3
Соблюдение трудовой дисциплины	0,1	5	8	10	7	66,6
Соблюдение техники безопасности	0,4	6	9	10	9	100,0
Коэффициент результативности						113,3

Исходя из коэффициента результативности переменная часть зарплаты (премия) рассчитывается как процент от должностного оклада по формуле (17):

$$\text{Пр} = \text{ДО} * \left(\frac{K_p}{100} - 1 \right) \quad (17),$$

где ДО – должностной оклад.

Так, например, для производственного сотрудника одного из рудников ПАО «ГМК «Норильский никель» с должностным окладом 126 800 руб. и коэффициентом результативности 113,3 (см. табл. 3.2.1) размер премии будет составлять 16 864 руб. 40 коп.

Предложенная корпоративная система оплаты труда возможна для внедрения во всех структурных подразделениях ПАО.

Также на основе такой корпоративной системы возможен расчет единовременной денежной стимулирующей выплаты по итогам отчетного периода (например, новогодняя премия), для расчета которой представляется целесообразным использование общих стратегических плановых показателей.

ПАО «ГМК «Норильский никель» ежегодно устанавливает плановые значения указанных показателей, в связи с чем оценка эффективности персонала организации должна напрямую зависеть от степени выполнения утвержденного плана.

Соответственно, в случае выполнения и перевыполнения указанных показателей должен формироваться расчет и начисление мотивирующих материальных вознаграждений.

При этом предполагается использование обеих групп показателей для всех видов персонала организации, так как руководители каждого структурного подразделения будут нацелены на повышение эффективности работы своих подчиненных в сфере увеличения объемов производства профилирующих продуктов.

Также предполагается автоматизация процесса оценки персонала по КПЭ, что позволит придерживаться единой методологии оценки сотрудников ПАО и интегрировать полученные в результате анализа данные в общую базу, а также обеспечить доступ к информации через личный кабинет на уровне каждого сотрудника руководящего состава для мониторинга.

Таким образом, корпоративная оплата труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» предполагает расчет коэффициентов результативности каждого сотрудника и расчет премиальной составляющей ежемесячного денежного вознаграждения исходя из выполнения плановых показателей, что является мотивацией для персонала и, как следствие, напрямую влияет на производительности труда предприятия. Также предполагается комплексный охват установленных плановых показателей деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» по двум направлениям – финансовые и отраслевые в каждом подразделении для определения суммы единовременных денежных вознаграждений. Такая система также позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия и предпринять своевременные меры для увеличения производительности.

3.3 План реализации предложенных мероприятий

Реализация мероприятий, направленных на повышение одного из основных экономических показателей, определяющих эффективность персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» – производительности труда, предполагает

составление планов и определение ответственных структурных подразделений и должностных лиц.

Внедрение в производство нового более производительного погрузочно-доставочного оборудования для рудников ПАО «ГМК «Норильский никель» предполагает поиск поставщика путем проведения тендера – ПАО обладает собственной платформой для проведения закупочных процедур.

План мероприятий, направленных на внедрение в производство нового погрузочно-доставочного оборудования представлен в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – План-график мероприятий по обновлению технического парка погрузочно-доставочной техники ПАО «ГМК «Норильский никель»

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственный исполнитель
Подготовка аукционной документации	1 неделя	Контрактная служба Юридический отдел
Анонсирование тендера	1 месяц	Пресс-служба
Размещение тендера на онлайн-платформе	1 день	Контрактная служба
Сбор и проверка заявок от поставщиков	2 месяца	Закупочная комиссия
Определение победителя онлайн-тендера	2 дня	Закупочная комиссия
Заключение договора с поставщиком	1 неделя	Юридический отдел
Доставка оборудования на предприятие	1 месяц	Транспортно-логистическая служба
Ввод новых единиц техники в эксплуатацию	1 неделя	Комиссия по вводу в эксплуатацию

Формирование аукционной документации предполагает подготовку контрактной службой, ответственной за заключение контрактов в том числе с поставщиками необходимой ПАО «ГМК «Норильский никель», следующих сведений для участников тендера на поставку погрузочно-доставочного оборудования:

- общая информация о закупке – цели и задачи планируемой закупки техники, подробное описание необходимой модели оборудования;
- перечень документов, необходимых потенциальному поставщику для участия в тендере ПАО;

- подробные условия будущего контракта: объемы поставок, сроки исполнения, обязательства сторон и так далее;
- подробные инструкции для будущих поставщиков;
- правила, касающиеся сроков и порядка подачи заявок.

Также перед объявлением тендера юридический отдел должен составить техническую и коммерческую части договора.

Пресс-служба ПАО «ГМК «Норильский никель», ответственная за публикацию информационных материалов и объявлений как на официальном сайте предприятия, так и во внешних источниках, должен анонсировать планируемую закупочную процедуру в СМИ для обеспечения наибольшего количества участников тендера со всей России. На анонсирование предполагается один календарный месяц.

После размещения контрактной службой тендера на онлайн-платформе ПАО «ГМК «Норильский никель» подразумевается этап подачи потенциальными поставщиками заявок и необходимой для участия в тендере на поставку погрузочно-доставочной техники документации. Срок проведения тендера – 1,5 календарных месяца.

С целью выбора поставщика, предлагающего наиболее выгодные условия, для закупки оборудования, собирается специальная закупочная комиссия, анализирующая поданные заявки и определяющая победителя тендера. После этого с выбранным поставщиком заключается договор; ответственный за подготовку документации – юридический отдел.

В связи с труднодоступностью производства ПАО «ГМК «Норильский никель» и наличием у него единиц транспорта, доставка нового оборудования непосредственно на производство предполагает использование в том числе собственных ресурсов, что также должно быть закреплено в договоре поставки.

Также обновление технического парка погрузочно-доставочной техники предполагает ее ввод в эксплуатацию, для чего на производстве собирается специальная комиссия.

Следующим мероприятием, направленным на повышение производительности труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» является внедрение новой корпоративной системы оплаты труда. План организационных мероприятий представлен в таблице 3.3.2.

Таблица 3.3.2 – План-график мероприятий по разработке и внедрению корпоративной системы оплаты труда ПАО «ГМК «Норильский никель»

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное подразделение
Определение критериев показателей эффективности для каждого структурного подразделения	1 месяц	Руководитель структурного подразделения
Разработка автоматизированной системы обратной связи для оперативного расчета показателя эффективности на каждого сотрудника	2 месяца	Руководитель информационно-технической службы
Разработка и утверждение нормативных документов, устанавливающих и регламентирующих корпоративную систему оплаты труда	2 недели	Руководитель главного правового отдела
Перераспределение фонда заработной платы	2 месяца	Руководитель бухгалтерской службы
Информирование персонала организации о новой системе оплаты труда	1 неделя	Руководитель структурного подразделения

Реализация новой корпоративной системы оплаты труда предполагает слаженность и оперативность проводимых мероприятий для ее внедрения. Так, например, руководитель каждого структурного подразделения должен определить наиболее значимые показатели эффективности трудовой деятельности подчиненных сотрудников и отправить такой перечень показателей на согласование рабочей группе, собранной для внедрения корпоративной системы оплаты труда персонала. Параллельно с этим мероприятием предполагается разработка базы данных, позволяющей оперативно собирать информацию о расчете критериев для каждого сотрудника до расчетного дня.

Разработка нормативных документов предполагает утверждение Положения о корпоративной системе оплаты труда ПАО «ГМК «Норильский никель», которое будет содержать в себе порядок начисления премиальной части,

формулы ее расчета, критерии, на основе которых определяются показатели эффективности. Положение должно быть утверждено руководителем ПАО.

Внедрение новой системы предполагает изменение суммы поощрительных выплат, в связи с чем необходимы расчеты примерного фонда, необходимого для стимулирующих выплат.

Также важным мероприятием является информирование персонала ПАО о нововведениях в условиях начисления заработной платы по трудовому законодательству.

Таким образом, удовлетворенность персоналом ПАО «ГМК «Норильский никель» условиями труда и наличие мотивации для эффективной работы смогут позволить повысить экономическую эффективность организации, несмотря на современные вызовы и угрозы в условиях нестабильной и неблагоприятной геополитической среды, которыми на современном этапе характеризуется мировое сообщество. Зависимость системы оплаты труда от качества выполняемых трудовых функций персонала с гарантированной финансовой и социальной защищенностью могут замотивировать персонал и обеспечить повышение экономической эффективности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате исследования в соответствии с поставленными задачами сформулированы следующие выводы.

Персонал представляет собой один из наиболее значимых ресурсов предприятия в связи с прямой зависимостью качества такого ресурса (квалификация, знания, умения и навыки сотрудников предприятия) и грамотного его использования для обеспечения максимальной экономической эффективности. Оценка персонала любого предприятия предполагает многофакторный анализ задействованных хозяйствующим субъектом сотрудников и выделяемых на них финансовых ресурсов для производства единицы продукции. При этом в зависимости от категории сотрудников могут использоваться различные экономические показатели.

Оценка такого ресурса предприятия как персонал осуществляется не только на основании экономических показателей, но и с использованием социально-экономических характеристик, определяющих работу сотрудников (в том числе, с применением ресурсного и затратного методов). Наиболее объективную оценку при оценке персонала предприятия может дать затратный подход в связи с тем, что при его использовании осуществляется соизмерение достигнутых предприятием экономических результатов деятельности с затратами на персонал в различных единицах измерения.

Оценка персонала предприятия включает в себя ряд индексов-показателей, основополагающим из них является производительность труда. Расчет показателей предполагает использование данных оперативного и бухгалтерского учета, статистической отчетности и позволяет получить сопоставимые показатели, которые обеспечат возможность сравнительной оценки эффективности использования персонала как по периодам времени, так и по структурным подразделениям предприятия.

Горно-металлургический комплекс в российской экономике является одной из базовых отраслей промышленности, а также наиболее ресурсоемким и

трудоемким производством, в связи с чем производительность труда рассматриваемой отрасли имеет стратегическое значение на национальном уровне. При этом при оценке персонала горно-металлургического комплекса применяется такой же методологический аппарат и используются те же показатели-индикаторы производства, что и в общих методиках.

ПАО «ГМК «Норильский никель» является ведущей компанией горно-металлургического комплекса Российской Федерации, деятельность которой связана с производством и реализацией стратегически важных металлов (никеля, палладия, меди, платины, золота, серебра) в том числе на международном рынке. Несмотря на серьезное внешнее негативное влияние антироссийских санкций и неблагоприятным геополитическим фоном, повлиявшими на общие показатели деятельности организации, ПАО продолжает активную успешную деятельность по производству металлов и их последующей реализации в том числе в дружественные страны. При этом ПАО «ГМК «Норильский никель» также осуществляет активную социальную и экологическую деятельность в регионах своего присутствия.

За анализируемый период 2021-2023 гг. в ПАО «ГМК «Норильский никель» наблюдается устойчивая тенденция наращивания трудовых ресурсов, увеличения численности персонала организации в количественном и качественном отношениях. Организацией проводится работа по расширению штатов, выделяются денежные выплаты на материальные разовые поощрения сотрудников, осуществляется плановое обучение персонала, в том числе самой многочисленной категории – рабочих.

Анализ экономической эффективности персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» позволяет прийти к выводу, что в период с 2021 по 2023 гг. отмечается снижение производительности. Такая негативная тенденция может быть обусловлена, в первую очередь, негативным геополитическим фоном, в связи с которым снизились объемы производства, уменьшилось количество рынков сбыта, а покупательная способность сотрудников снизилась. При этом увеличилось число руководящего состава

предприятия, уровень заработной платы которых выше, чем у категории рабочих, занятых непосредственно на производстве. Также анализ фондовооруженности предприятия указывает на тенденцию к снижению указанного показателя, что может говорить о недостаточности технического обеспечения сотрудников, в частности, производственного персонала новым оборудованием, способным ускорить работу.

Предлагается способ повышения производительности труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» за счет внедрения в работу персонала нового оборудования, которое может оказать положительное влияние на производительность труда за счет больших возможностей в процессе эксплуатации. Чем мощнее будет оборудование, позволяющее осуществлять трудовые обязанности производственному персоналу, тем выше окажется производительность труда, что повлечет за собой повышение экономической эффективности деятельности организации в целом.

Также способом повышения экономической эффективности может стать корректировка системы формирования уровня средней заработной платы сотрудников организации по структурным подразделениям многочисленных предприятий, который зависит от степени экономической эффективности. Такая система направлена на мотивирование персонала увеличивать производительность труда, так как от качества их трудовой деятельности напрямую будет зависеть их финансовое вознаграждение.

Предлагаемая корпоративная оплаты труда персонала ПАО «ГМК «Норильский никель» предполагает расчет коэффициентов результативности каждого сотрудника и расчет премиальной составляющей ежемесячного денежного вознаграждения исходя из выполнения плановых показателей, что является мотивацией для персонала и, как следствие, напрямую влияет на производительности труда предприятия. Также предполагается комплексный охват установленных плановых показателей деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель» по двум направлениям – финансовые и отраслевые в каждом подразделении для определения суммы единовременных денежных

вознаграждений. Такая система также позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия и предпринять своевременные меры для увеличения производительности.

Удовлетворенность персоналом ПАО «ГМК «Норильский никель» условиями труда и наличие мотивации для эффективной работы смогут позволить повысить экономическую эффективность организации, несмотря на современные вызовы и угрозы в условиях нестабильной и неблагоприятной геополитической среды, которыми на современном этапе характеризуется мировое сообщество. Зависимость системы оплаты труда от качества выполняемых трудовых функций персонала с гарантированной финансовой и социальной защищенностью могут замотивировать персонал и обеспечить повышение экономической эффективности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru>.
2. Алимбаев С.Б. Производительность труда как показатель эффективности использования трудовых ресурсов // Вестник магистратуры. 2019. № 4-3 (91). С. 92-94.
3. Асеев А.В., Чудаева С.А. К вопросу об оценке экономической эффективности системы развития персонала предприятия // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями. 2020. № 1. С. 16-20.
4. Верников В.А. Производительность труда работников предпринимательских организаций и основные методические рекомендации по проведению анализа // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. № 3. С. 84-95.
5. Герасимов Б.Н. Определение эффективности процесса управления персоналом организации // Экономика и общество. 2017. № 2 (2). С. 15-23.
6. Глебов Д.О., Исмагилова Д.В. Оценка влияния факторов на производительность труда в металлургии // Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XVII Международной конференции. Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 87-90.
7. Гулюгина А.А. Покупательная способность денежных доходов населения России в условиях современных вызовов // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19. № 3. С. 395-406.
8. Даутов Ш.К. Оценка эффективности использования персонала коммерческой организации // Университетская наука. 2020. № 2 (10). С. 138-140.
9. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие / И.Ф. Зайнетдинова. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2021. 120 с.

10. Максимов М.Г. Методика анализа эффективности использования персонала в организации // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 1 (40). С. 72-76.

11. Падалка Е.А. Оценка затрат на персонал // Экономика и социум. 2015. № 2 (15). С. 867-871.

12. Передеряев И.И. Возможности оценки мероприятий по научной организации труда на основе системы показателей эффективности труда персонала // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник статей и тезисов по материалам Межвузовской научно-практической конференции. М.: Московский психолого-социальный университет, 2020. С. 209-214.

13. Слатвицкая И.И., Симонян Л.Г., Блищак К.А. К вопросу оценки трудового потенциала на промышленном предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 8. С. 57-63.

14. Солдаткин А.А., Крахмалов А.Н. Концептуальные основы определения категории «трудовой потенциал» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 8. С. 68-74.

15. Фарафрнов Д.А. Проблемы повышения производительности труда в РФ и пути их решения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-3 (82). С. 117-120.

16. Чекашева Д.Ш. Ресурсный потенциал организации и эффективность его использования // Вектор экономики. 2022. № 5 (71). С. 46-61.

17. Шелест О.И., Руднева Е.Ю., Савицкая И.М. Оценка эффективности управления персоналом организации // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. Материалы VI Международной научно-практической конференции. В 2-х ч. Т. 2. Горловка, 2021. С. 167-171.

18. Исследование McKinsey & Company: Главная проблема российской экономики – низкая производительность труда [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru>.

19. Национальный проект «Производительность труда» [Электронный ресурс] //Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru>.

20. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: URL: <https://rosstat.gov.ru>.

21. Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель». URL: <https://www.nornickel.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерская отчетность ПАО «ГМК «Норильский никель», 2022-2023 гг.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

за 12 месяцев 2023 года

Организация: ПАО "ГМК "Норильский никель"
Идентификационный номер налогоплательщика:
Вид деятельности: цветная металлургия
Организационно-правовая форма / форма собственности:
публичное акционерное общество / совместная частная
и иностранная собственность
Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД 2
по ОКОПФ / ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2023
44577806		
8401005730		
24.45		
12247		34
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 12 месяцев 2023 года	за 12 месяцев 2022 года
1	2	3	4	5
7	Выручка	2110	876 852 928	837 534 198
8	Себестоимость продаж	2120	(569 748 460)	(482 035 058)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	307 104 468	355 499 140
9	Коммерческие расходы	2210	(17 253 424)	(10 884 025)
10	Управленческие расходы	2220	(64 618 532)	(62 004 235)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	225 232 512	282 610 880
	Доходы от участия в других организациях	2310	335 993 638	365 452
	Проценты к получению	2320	2 789 322	11 121 103
	Проценты к уплате	2330	(81 838 533)	(52 929 741)
11	Прочие доходы	2340	15 053 304	98 600 755
11	Прочие расходы	2350	(225 676 227)	(107 770 592)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	271 554 016	231 997 857
12	Налог на прибыль	2410	13 081 050	(59 324 151)
12	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(14 577 959)	(57 598 462)
12	отложенный налог на прибыль	2412	27 659 009	(1 725 689)
	Прочее	2460	(1 814 974)	(1 011 273)
12	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	-	5 850 593
	Чистая прибыль (убыток)	2400	282 820 092	177 513 026
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	282 820 092	177 513 026
	СПРАВОЧНО			
23	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1,8501	1,1613
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

(подпись)

С. Г. Малышев

(расшифровка подписи)

по доверенности от 29.12.2023 № 11/2023-ИТ

"09" февраля 2024г.

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2023 года

Организация: ПАО "ГМК "Норильский никель"
Идентификационный номер налогоплательщика:
Вид деятельности: ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ
Организационно-правовая форма / форма собственности:
публичное акционерное общество / совместная частная и иностранная собственность
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес): 647000, Российская Федерация, Красноярский край,
Таймырский Долгано-Ненецкий район, г. Дудинка, ул. Морозова, д. 1

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКТО
ИНН
по ОКВЗД 2
по ОКОПФ / ОКФС
по ОКЕИ

Коды	
0710001	
31	12 2023
44577806	
8401005730	
24.45	
12247	34
384	

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту:
Наименование аудиторской организации: Акционерное общество «Кэпит»
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации:
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации:

☒ ДА ☐ НЕТ

ИНН
ОГРН

7702019950
1027700125628

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
13	Нематериальные активы	1110	18 121 886	18 546 544	17 690 268
14	Результаты исследований и разработок	1120	600 800	496 262	447 783
15	Нематериальные поисковые активы	1130	1 225 606	1 568 086	1 452 524
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
16	Основные средства	1150	759 898 889	622 325 313	490 172 004
16	Инвестиционная недвижимость	1160	6 521 667	6 415 459	4 296 998
17	Финансовые вложения	1170	542 876 667	476 927 162	457 777 020
12	Отложенные налоговые активы	1180	13 154 828	-	-
18	Прочие внеоборотные активы	1190	18 875 464	16 964 103	19 685 237
	Итого по разделу I	1100	1 361 275 807	1 143 240 929	991 531 834
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
20	Запасы	1210	175 477 356	167 045 658	108 272 090
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	849 547	1 685 743	847 450
21	Дебиторская задолженность	1230	309 342 167	188 741 194	168 381 081
17	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	7 418 700	6 780 688	1 493 262
22	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	24 474 439	34 071 989	337 067 894
	Прочие оборотные активы	1260	634 146	178 757	265 468
	Итого по разделу II	1200	518 196 355	398 502 009	616 327 245
	БАЛАНС	1600	1 879 472 162	1 541 742 938	1 607 859 079
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
23	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	152 863	152 863	153 655
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	(21 997 304)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
23	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	46 548 761	46 548 761	46 789 699
23	Резервный капитал	1360	22 930	22 930	23 048
23	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	326 253 219	183 212 163	206 375 427
	Итого по разделу III	1300	372 977 773	229 936 717	230 344 525
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
24	Заемные средства	1410	482 272 408	505 562 776	640 076 206
12	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	16 107 316	14 117 643
26	Оценочные обязательства	1430	38 997 055	45 130 804	57 035 672
27	Прочие обязательства	1450	41 906 635	21 482 124	15 366 092
	Итого по разделу IV	1400	563 176 098	588 283 020	726 595 613
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
24	Заемные средства	1510	578 875 897	545 295 166	306 360 201
27	Кредиторская задолженность	1520	331 014 650	160 582 151	330 283 564
	Доходы будущих периодов	1530	-	1 166	2 554
26	Оценочные обязательства	1540	20 179 602	16 277 279	13 205 557
27	Прочие обязательства	1550	13 248 142	1 367 439	1 067 065
	Итого по разделу V	1500	943 318 291	723 523 201	650 918 941
	БАЛАНС	1700	1 879 472 162	1 541 742 938	1 607 859 079

Руководитель  С. Г. Малышев

по доверенности от 22.11.2023 № 17-1/2023-17

"09" февраля 2024 г.

