

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой
канд.экон.наук, доцент
К.А. Захарова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу
обучающийся 3 курса
заочной формы обучения

Пешкова Валерия Евгеньевна

Научный руководитель
канд.экон.наук,
доцент

Гильтман Марина Андреевна

Рецензент
канд.экон.наук,
директор ООО НТЦ
«Перспектива»

Пить Виктор Викторович

Тюмень
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.2. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.3. ОСНОВНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	15
ГЛАВА 2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ).....	19
2.1. КРІ: ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ	19
2.2. РОЛЬ КРІ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	25
2.3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ.....	29
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «КАМАЗ»	36
3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «КАМАЗ» КАК ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ	36
3.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «КАМАЗ».....	50
3.3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КРІ.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	77
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-3	84

ВВЕДЕНИЕ

Управление современным бизнесом – процесс сложный, который требует принятия достаточно важных управленческих решений в короткие сроки. Для руководителя организации важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя бизнес в сторону новых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Одной из наиболее распространенных методик, которые используют в своей практике организации, — это система оценки персонала по методике КРІ. Данная методика представляет собой систему показателей, которые используются для оценки эффективности работы сотрудников, при этом все эти показатели привязываются к показателям эффективности работы всей организации.

Основная проблематика исследования заключается в отсутствие широкого набора ключевых показателей эффективности. Для развития человеческого капитала приходится вновь и вновь обращаться к проблемам исследования вопросов системы управления персоналом и его стимулирования.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что в научной литературе до сих пор не сформировалось единого определения ключевых показателей эффективности, помимо этого отсутствуют единые и универсальные методики по разработке и внедрению КРІ в организации. Таким образом, вопросы, связанные с управлением персонала на основе этого инструментария считаются не до конца разработанными и остаются лишь на уровне рекомендаций.

В качестве объекта диссертационного исследования было выбрано публичное акционерное общество «Камаз». Предметом исследования выступают механизмы применения ключевых показателей эффективности в управлении персоналом машиностроительной организации.

Целью диссертационного исследования является анализ и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом с использованием ключевых показателей эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить экономические основы управления персоналом;
- проанализировать методы и подходы к управлению персоналом;
- рассмотреть основные ключевые показатели, используемые в управлении персоналом;
- изучить понятие и классификацию ключевых показателей эффективности;
- выявить роль ключевых показателей эффективности в повышении эффективности управления персоналом;
- исследовать методические основы построения системы ключевых показателей эффективности;
- провести анализ деятельности предприятия ПАО «Камаз»;
- изучить экономический анализ эффективности системы управления персоналом;
- сформировать систему ключевых показателей эффективности для повышения эффективности управления персоналом в ПАО «Камаз».

Для достижения поставленных задач были применены: системный подход, теоретические и эмпирические исследования, сравнительный анализ, классификация данных, сравнение и обобщение, а также информация, полученная об исследуемом предприятии.

Научная новизна работы состоит, во - первых, в авторской интерпретации понятия «KPI», отличающаяся от известных тем, что с помощью KPI производится оценка эффективности действий, процессов и функций управления персоналом по отношению к достижению поставленных целей

организации, которые ориентированы на формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

Во – вторых, разработан алгоритм построения системы КРІ для крупного предприятия машиностроительной отрасли.

В - третьих разработаны и апробированы ключевые показатели эффективности для ПАО «Камаз».

Теоретическую и методологическую базу составляют исследования в этой области отечественных и зарубежных ученых таких как, Клочков А.К., Жихарева Е.Д., Лапшова О.А., Каплан Р.С., Нортон Д.П., Парменгер Д. Они исследовали и решили многие теоретические и прикладные задачи по оптимизации организационной структуры. Которая обусловлена содержанием работ по управлению персоналом в организациях на основе системы ключевых показателей эффективности.

Информационную базу исследования составили материалы научной литературы, научные статьи, информационные сети и также собственные исследования автора.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении описывается актуальность исследования данной работы, сформированы цель и задачи, выделена информационная база, определена научная новизна.

В первой главе – рассмотрены теоретические и методологические основы управления персоналом.

Во второй главе – изучены ключевые показатели эффективности и методические основы построения системы КРІ.

В третьей главе – представлены результаты анализа системы управления персоналом и анализ деятельности ПАО «Камаз», а также разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом.

В заключении обобщены основные результаты исследования магистерской диссертации и выделены основные выводы данной работы.

Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 87 страниц. Магистерская диссертация содержит 27 таблиц, 15 иллюстраций. Список литературы включает 59 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом - это деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированными сотрудниками, способными качественно выполнять возложенные на них трудовые функции, а также планирование кадровой работы, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале. [Базаров, с. 81].

В научной литературе существуют различные интерпретации понятия управление персоналом, рассмотрим некоторые из них:

Например, Ю.Г. Одегов пишет, что управление персоналом – это область социального управления, которая обеспечивает целенаправленное воздействие на процессы формирования и развития высокого качества интеллектуальных, духовных и физических способностей людей, рационального воплощения их возможностей в различных сферах общественной жизни. Управление персоналом можно рассматривать как часть стратегии организации, включающей целенаправленное и комплексное обеспечение ее функционирования необходимым составом персонала, а также создание благоприятных социально-экономических условий для его продуктивной деятельности [Одегов, с. 127].

По мнению В.Я. Горфинкель – для того, чтобы организация смогла реализовать поставленные перед ней цели, необходимо понимать принципы и инструменты влияния на трудовые ресурсы, что позволяет добиться роста эффективности их использования. [Горфинкель, с. 69].

Главной целью управления персоналом является повышение финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия за счет высокой производительности труда трудовых ресурсов предприятия.

Для достижения поставленных целей управления персоналом необходимо решить ряд задач:

- разработать систему мотивации для сотрудников;
- не допускать потерю ценных кадров;
- подобрать необходимых сотрудников;
- предусмотреть все расходы на персонал;
- создать кадровый резерв;
- организовать рабочие места сотрудникам;
- анализировать качество выполняемой работы сотрудниками;
- предоставлять сотрудникам карьерный рост;
- проводить обучение и повышение квалификации для сотрудников;
- разработать критерии оценки персонала;
- разработать штатное расписание и должностные инструкции;
- определить какие категории работников нужны данной организации;
- разработать единую стратегию по управлению.

Предложенный перечень является основным для управления персоналом, но не является окончательным, поскольку у каждой организации могут быть свои индивидуальные особенности управления и в связи с этим могут добавляться дополнительные задачи. [Архипова, Назайкинский, Седова, с. 53].

Существуют еще такие понятия как субъект и объект управления персоналом. Субъект - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным. Из них можно выделить: менеджер по кадрам, отдел кадров, управление персоналом; линейные руководители. Кадровый отдел – это структурное подразделение организации, основной функцией которого является управление кадрами. Также кадровый отдел можно назвать как отдел человеческих ресурсов, отдел трудовых ресурсов и отдел персонала предприятия.

Линейный руководитель это человек, который занимается управлением организацией или отдельной ее частью, основываясь на своем опыте, знаниях и навыках. Это – человек, который ответственен за развитие своего отдела.

Контролируя работу своего подразделения, этот руководитель берет на себя обязанность координировать действия всех сотрудников, находящихся в его подчинении, чтобы добиться поставленных задач. Примером линейного руководителя может быть генеральный директор компании, директор по персоналу, директор по финансовым вопросам и т.д. [Архипова, Назайкинский, Седова, с. 75].

Стоит отметить что, под объектом понимается отдельный работник или совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив, а именно их организованная деятельность.

Работа сотрудников организации также является объектом управления. Совместная работа коллектива, в котором сотрудники имеют общие интересы, задачи, цели, соблюдают правила внутреннего трудового распорядка, разделяют единые корпоративные ценности, реализуют необходимые трудовые функции, отвечающие предъявляемым к ним требованиям.

Процесс управления персоналом компании можно рассматривать как совокупность непрерывно действующих и взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации и контроля, что отражает таблица 1.1.

Таблица 1.1.

Основные функции системы управления персоналом предприятия

Функция	Характеристика
Выявление потребности в персонале	- Разработка плана потребности в сотрудниках - Определение методик для расчета количественной потребности в персонале - Планирование потребности в персонале
Обеспечение компании специалистами	- Получение и анализ маркетинговой информации в сфере персонала - Разработка и применение методик обеспечения потребности в персонале - Отбор и оценка кадров
Развитие сотрудников	- Планирование и реализация карьерного роста сотрудников компании - Организация и проведение обучения сотрудников

Продолжение таблицы 1.1

Использование кадров	<ul style="list-style-type: none"> - Определение содержания и результатов труда на рабочих местах - Производственная социализация - Адаптация сотрудников - Упорядочение рабочих мест - Обеспечение безопасности рабочих мест - Высвобождение работников
Стимулирование трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - Управление содержанием и процессом стимулирования сотрудников - Разрешение конфликтов - Использование денежных систем: оплата труда, участие персонала в капитале фирмы - Использование нематериальных стимулов: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства
Правовое и информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> - Правовое регулирование трудовых взаимоотношений - Учет и статистика персонала - Информирование персонала и внешних организаций по кадровым вопросам - Разработка кадровой политики

Источник: составлено автором по [Одегов, с. 147]

Управление персоналом основывается на следующих принципах:

- целенаправленность. Постановка цели перед самой организацией и ее структурными подразделениями;
- ответственность. Возложенные на сотрудника обязанности, которые необходимо качественно выполнять, в противном случае за ненадлежащее выполнение, сотрудника могут материально наказать;
- компетентность. Личностная способность специалиста решать определённые профессиональные задачи;
- разделение труда. Распределение труда работников по их уровню образования и компетенциям;
- стимулирование. Мотивация деятельности персонала за счет материального стимулирования;
- дисциплина. Исполнение должностных обязанностей сотрудника на основании приказов, инструкций, устава организации;

- иерархичность. Вертикальное разделение уровней управления, подразумевает подчинение низших уровней управления высшим уровням.

Таким образом, управление персоналом подразумевает деятельность, направленную на обеспечение предприятия квалифицированными сотрудниками. Для достижения организации желаемого результата для начала необходимо определить цель, затем решить ряд задач и выстроить принципы управления персоналом.

1.2. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Рассмотрим основные методы и подходы, используемые кадровыми службами для управления персоналом организаций.

Необходимо отметить, что управление персоналом - это комплекс методов воздействия на работников организации с целью достижения успеха компании и ее эффективного функционирования.

На практике выделяют 5 групп методов управления персоналом организации:

- экономические;
- административные или организационно-распорядительные;
- социально-психологические;
- обучения;
- контроллинг персонала.

Экономические методы это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью измерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции). Существует две группы экономического управления:

1. Прямой экономический расчет базируется на плановом, централизованном, директивном распределении и перераспределении трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Прямой экономический расчет важен для предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

2. Хозяйственный расчет базируется на употреблении стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов соотнесения результатов и затрат в производстве и реализации продукции. [Красавина, с. 23].

Административные или организационно - распорядительные методы включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект, основанные на силе и авторитете власти, указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т.д.

Административные методы реализуются в виде издания приказов, распоряжений или указаний, которые направлены на необходимость соблюдения трудовой дисциплины и предусматривают ответственность за допущенные нарушения.

Организационные методы управления основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретного предприятия.

К таким документам относятся:

- устав предприятия;
- штатное расписание;
- коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом;
- организационная структура управления;
- положения о структурных подразделениях;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции работников.

Распорядительные методы управления направлены на соблюдение внутренних нормативных документов.

Формы распорядительного воздействия:

1) приказ. Он обязывает подчиненных точно исполнять принятое решение в установленные сроки, а его неисполнение влечет за собой соответствующие санкции;

2) распоряжение. Обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения;

3) указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки. Обычно каждый отдел владеет своими инструкциями, относящимися к их трудовой деятельности.

Социально-психологические методы воздействуют на создание благоприятного психологического климата в коллективе и предоставлении возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Результатом применения социально-психологических методов является сведение к минимуму проявления личностных конфликтов в трудовом коллективе.

Социологические методы управления персоналом позволяют выявить неформальных лидеров, определить место каждого сотрудника в рабочем коллективе и эффективно решать любые производственные конфликты между работниками организации. [Сотникова, с. 329].

4. Методы обучения.

4.1. Традиционные. Сюда входят семинары, видеоматериалы, лекции и т.д.

4.2. Несут активный характер. Данный метод включает: тренинги; обучение по программе; компьютерное обучение; участие в деловых играх; решение кейсов и т.д.

4.3. Удаленное обучение, которое осуществляется на персональном компьютере через сеть Интернет. В связи с цифровизацией экономических процессов, такой вид обучения стал очень востребованным.

4.4. Профессиональное обучение. К нему относятся те случаи когда, сотрудник получает знания и навыки на рабочем месте; обучение на основе наставничества; прохождение стажировок; перевод работника из одного структурного подразделения компании в другое с целью овладения определенными навыками.

5. Контроллинг персонала компании. Данный метод нацелен на определение, учет и анализ конечных результатов трудовой деятельности сотрудников предприятия. Контроллинг кадров подразумевает реализацию таких мер как: определение и ведение учета итогов работы трудовых ресурсов фирмы; сравнительный анализ итогов работы персонала; написание заключения по итогам проведения анализа.

При этом субъекты контроллинга оценивают порядок на рабочем месте, соблюдение сотрудников принятой в компании дисциплины труда, оценивают проделанную сотрудником трудовую деятельность как с применением качественного, так и с применением количественного подходов. Непосредственный начальник отдела владеет всеми необходимыми сведениями на своем рабочем месте.

Для эффективной работы предприятия необходимо, чтобы все вышеперечисленные методы использовались регулярно. Итоги такой оценки следует фиксировать в соответствующих документах, с выполнением действующих в организации требований.

Таким образом, в процессе управления персоналом на предприятиях используется широкий спектр различных методов: экономические методы; административные или организационно-распорядительные методы; социально-психологические методы; методы обучения; контроллинг персонала.

1.3. ОСНОВНЫЕ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Показатели эффективности делятся количественные и качественные характеристики оцениваемого объекта.

В методике оценки эффективности управления персоналом выделяют показатели формирования, использования и развития персонала в соответствии с основными подсистемами управления персоналом в организации.

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников. При этом многие авторы подчеркивают, что процесс управления персоналом невозможен без объективной детальной аналитической информации, которую должен собирать и обрабатывать отдел по управлению персоналом.

Автор Т.И. Романова рассматривает факторы, которые влияют на эффективность, рассмотрим их в таблице 1.2:

Таблица 1.2

Факторы, влияющие на эффективность

Фактор	Описание
Личностные	Навыки, компетентность, мотивацию и убеждения отдельного человека;
Лидерские	Качество поощрения, руководства и поддержки, обеспечиваемых менеджерами и лидерами группы;
Командные	Качество поддержки, оказываемой коллегами
Системные	Система работы и инвентарь, предоставляемый организацией;
Концессуальные	Внутренне и внешнее давление и изменения.

Источник [составлено автором].

Брайона Беккера и Дейва Ульриха разработали факторы, которые способны изменить результат системы показателей эффективности:

- возможности человеческих ресурсов;
- система высокоэффективного труда;

- степень соответствия элементов вашей системы трудовых ресурсов;
- результативность.

Все названные факторы являются элементами системы показателей эффективности. Таким образом, затраты на наем нового сотрудника будут выступать показателем стратегической результативности деятельности трудовых ресурсов.

Х.К. Рамперсад пишет, оценить работу процессов можно с помощью единице измерения. С помощью данной теории можно определить целевое значение показателя результативности.

Стандарты эффективности должны быть сосредоточены на результате и включать надежные меры оценки, например:

- качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

Всесторонние и фундаментальные правила или вера, необходимые для долгосрочного продвижения и действий организации по пути непрерывного повышения своей эффективности, причем при полной сосредоточенности на заказчиках, определяют основные принципы менеджмента качества.

- Количество - сколько работы должен выполнить сотрудник или коллектив в целом;
- Организация времени – технология упорядочения времени, направленная на повышение эффективности его использования;
- Эффективность затрат - чем выше заинтересованность и производительность сотрудников, тем прибыльнее бизнес. Такая система дает понять нужно ли менять систему стимулирования и оплаты труда, нужно ли увеличивать штат.

Таким образом, оценка эффективности затрат нужна в первую очередь для нормального функционирования и развития организации и позволяет определить такие важные характеристики, как:

- необходимые издержки на сотрудников;

- запуск новых технологий;
- необходимый штат сотрудников;
- развитие и стимулирование персонала;
- режим труда и отдыха.

Меры измерения эффективности использования ресурсов могут включать такие аспекты как: сохранение или снижение удельных затрат, снижение временных затрат на производство продукции.

Такие авторы как Т.А. Беркутова, А.М. Пономарев, Н.В. Крониковская, И.А. Мартыанова, рекомендуют разделить ключевые показатели результативности трудовых ресурсов на базовые и стратегические.

Базовые показатели показывают издержки, которые связаны с трудовыми ресурсами и не могут обеспечить прямого влияния на процесс реализации стратегии предприятия.

Стратегические показатели оценивают результативность деятельности трудовых ресурсов и процессов, разработанных для обеспечения стратегических возможностей персонала.

Предложенный авторами подход разделяет показатели эффективности по зонам ответственности, исходящих из должностных обязанностей.

Например, критерием оценки результативности и показателем эффективности деятельности менеджера по персоналу можно установить количество закрытых вакансий, процент текучести, процент сотрудников прошедших обучение.

Показатели эффективности можно измерять в процентах, времени, количестве, стоимости, числах и другое. Перечисленные показатели должны быть уточнены.

Например, установление показателя «число учебных часов», скорее, измеряет количество проведенной организаторской работы специалистов по управлению персоналом, нежели является показателем эффективности этой работы.

В связи с этим, измерение показателей процентным соотношением требует предварительных расчетов ожидаемых числовых значений.

Таким образом, оценка эффективности затрат нужна в первую очередь для нормального функционирования и развития организации, которая включает необходимые издержки на сотрудников; запуск новых технологий, необходимый штат сотрудников, развитие и стимулирование персонала, режим труда и отдыха.

ГЛАВА 2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

2.1. КРІ: ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ

В современном менеджменте и подходах к управлению персоналом понятие «КРІ» встречается достаточно часто. Термин ключевые показатели эффективности произошел от английского названия «Key Performance Indicators - КРІ». Разные авторы придают множество значений данному термину.

Например, автор одной из книг о ключевых показателях эффективности Клочков А.К. пишет, что КРІ это система, которая позволяет организации дать оценку состояния, которая поможет в анализе реализации стратегии, помимо этого она позволяет держать под контролем деловую активность сотрудников в реальном времени [Клочков, с. 5].

По мнению Жихаревой Е.Д. КРІ позволяет лучше понять смысл и очередность действий с помощью, которой организация может достигнуть оптимально высокого результата, который пойдет на пользу всему предприятию. Данная система позволяет составить рейтинг сотрудников с наиболее перспективным карьерным ростом. [Жихарева Е.Д.].

Лапшова О.А. описывает ключевые показатели эффективности как показатели деятельности предприятия или отдельные ее структуры, которые предоставляют компании возможность достигать стратегических целей.

Автор книги «Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using» Парменгер Д. описывает определение следующим образом:

- «ключевые показатели результативности» показывают положение компании в целом;
- «производственные показатели» дают понять, что следует делать и каковы ежедневные функции;
- «ключевые показатели эффективности» показывают, что необходимо для повышения эффективности.

Парментер Д. считает, что ключевые показатели результативности отражают только конечный результат деятельности предприятия и не содержат информации о том, как улучшить эти результаты (например, удовлетворенность клиента). Затем следуют производственные показатели (например, чистая прибыль продуктовых линеек). И в самом центре находятся ключевые показатели эффективности, которые являются наиболее важными для результативности организации (например, количество встреч с клиентами).

Таким образом, в настоящий момент не сложилось единого общепринятого определения ключевых показателей эффективности управления персоналом.

Обобщив мнения авторов, можно сформулировать единое определение ключевых показателей эффективности – это показатели, с помощью которых производится оценка эффективности действий, процессов и функций управления персоналом по отношению к достижению поставленных целей организации, которые ориентированы на формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

Следует отметить тот факт, что система управления на основе КРІ впервые была рассмотрена в качестве инструмента «Управление по целям» основоположником которой, является П. Друкер. Цель данной методики заключается в том, чтобы дать оценку результативности каждого сотрудника, по результатам выполненной им работы. Данная система управления разработана для механизма реализации целей компании, которая не обойдется без «сбалансированной системы показателей», которая была разработана Р.С. Капланом и Д.П. Нортонем.

Необходимо обозначить, что в «Сбалансированной системе показателей» КРІ являются индикаторами выполнения стратегических целей организации, а также показателями эффективности бизнес-процессов, а не работы каждого сотрудника в отдельности.

Система управления на основе КРІ предполагает достижение основной цели предприятия благодаря выполнению каждым сотрудником организации установленных ему КРІ.

КРІ обладает некой структурой, которая представлена на рисунке 1.1.

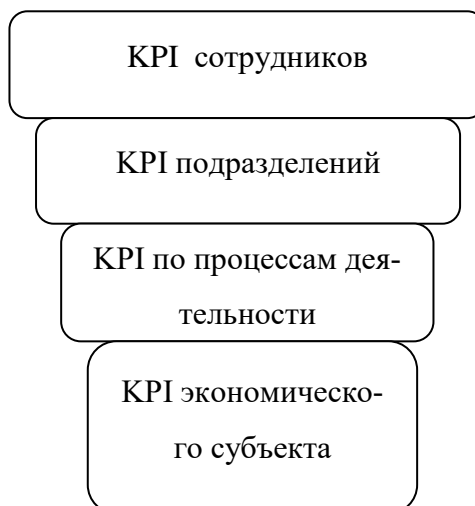


Рис.1.1. Система КРІ

Источник: [составлено автором].

В настоящее время не существует единой классификации ключевых показателей эффективности, но изучив научную литературу, авторы выделяют различные их виды. Сводная классификация КРІ рассмотрим в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Сводная классификация КРІ

Виды	Характеристика
КРІ результата	Отражают конечные результаты деятельности компании
КРІ затрат	Характеризуют затраченные ресурсы
КРІ функционирования	Позволяют оценить эффективность выполнения бизнес-процессов
КРІ производительности	Характеризуют соотношение между затратами труда, времени и полученным результатом
КРІ экономической эффективности	Отражают соотношение полученного результата к затратам, а также степень соответствия результата поставленным целям
Качественные	Позволяют оценить качественные результаты деятельности предприятия.
Количественные	Дают объективную оценку количественно выраженных результатов.

Продолжение таблицы 2.1

Финансовые	Дают финансовую оценку деятельности предприятия
Нефинансовые	Оценивают нефинансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника).
Запаздывающие	Рассчитанные по итогам работы за определённый довольно длительный период, являются необратимыми.
Опережающие (оперативные)	Позволяют управлять положением дел в течение отчетного периода для достижения поставленных целей по его завершении.
Индивидуальные	Личные показатели результативности, находящиеся в персональной ответственности сотрудника.
Групповые (командные)	Результаты, зависящие от групповых усилий.

Источник: [составлено автором].

Американский бизнесмен Дэвид Нортон и Роберт Каплан разработали систему сбалансированных показателей (BSC), которая позволяет организациям достигнуть поставленных ими целей. Они определили четыре направления развития: «Финансы», «Клиенты и маркетинг», «Бизнес-процессы», «Персонал и системы». В связи с этим для мониторинга и достижения бизнес-целей разработали KPI. В настоящее время данная разработка позволяет организациям достичь лучших результатов в бизнесе.

Такая категория как «Персонал и системы» подразделяется еще на несколько показателей и групп KPI:

- эффективность работника;
- удовлетворенность работника;
- сохранение профессиональной кадровой базы.

Стоит отметить, что показатель удовлетворенности работника в этой группе считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника [Трунова Л.В., с.127]

Рассмотрим показатели BSC на рисунке 2.2.

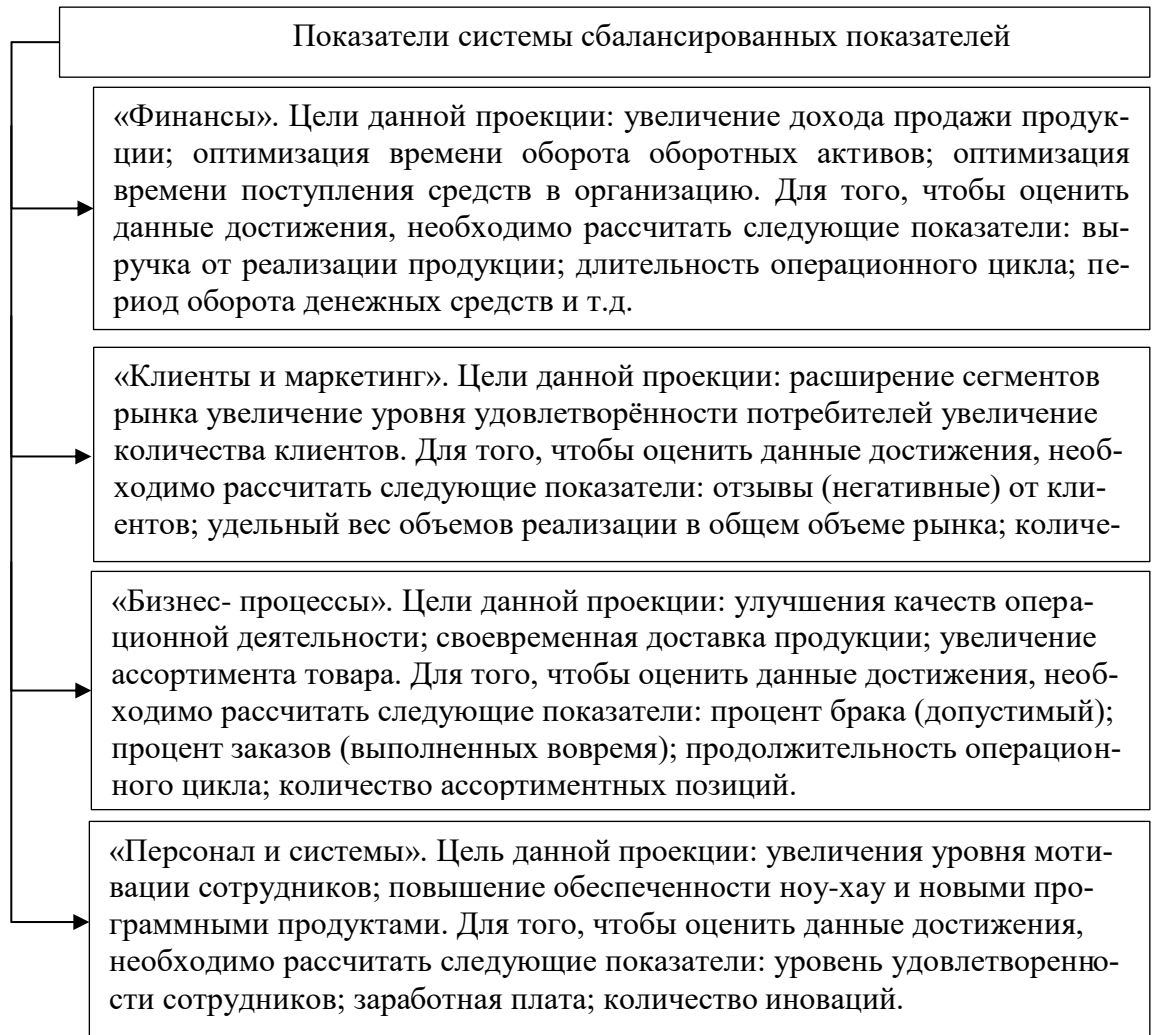


Рис.2.2. Показатели BSC

Источник: [составлено автором].

Рассмотрим следующий этап модификации системы показателей по перспективе «Персонал и системы», который представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Классификация KPI по перспективе «Персонал и системы»

Показатель	Характеристика
Обучение	Позволяет определить объем средств, затраченных на обучение сотрудников, оценить уровень квалификации работников, проанализировать отдачу от проведенного обучения, также оценить удовлетворенность персонала и руководства от нововведений в данной области.

Продолжение таблицы 2.2

Кадровое обеспечение	Отражает движение персонала с учетом его качества и затрат на подбор, в том числе количество принятых, уволенных, уволившихся и т. д., что позволяет принимать грамотные решения при поиске и приеме, адаптации новых сотрудников, а также при создании новых вакансий.
Результативность	Отражает использование трудовых ресурсов, изменение производительности труда, также позволяют проводить мониторинг чистой прибыли на 1 руб. заработной платы сотрудника, рентабельности персонала, индекса качества персонала

Источник: [Шабалина К.О., с.83]

На основании данной классификации организация имеет возможность оценить работу сотрудников и разработать для них соответствующие KPI, которые будут наиболее соответствовать заданным целям.

Еремина Г.А., считает, что KPI в отношении персонала можно классифицировать по трем важным сферам:

- «Компетенция» – позволяет оценить имеющийся потенциал у сотрудника для определенной должности;
- «Процесс» – позволяет оценить текущие бизнес – процессы с установленными регламентами;
- «Результат» – дает оценку по окончании выполненных работ. [Еремина Г.А., с. 7].

По данной классификации рассмотрим в таблице 2.3. пример распределения KPI по измерительным областям.

Таблица 2.3.

Пример распределения KPI по областям измерений

Область измерений	KPI	Как действует
Компетенции	Тестирование на знание продукции	Позволяет оценить работу сотрудника в определенный расчетный период.

Продолжение таблицы 2.3

Процесс	Число случаев остановки производства в результате срыва поставок материалов	Оказывает влияние на расчет ежемесячного итогового показателя оценки эффективности деятельности сотрудника
Результат	Выполнение плана по объему проданной продукции	Выполнение плана по объему проданной продукции влияет на ежемесячный итоговый показатель оценки эффективности деятельности конкретного сотрудника

Источник: [Еремина Г.А., с. 7].

В настоящее время наиболее важными факторами успеха любого предприятия становятся качество и мотивация труда, поэтому в управлении персоналом становится необходимым практическое применение системы КРІ. Поскольку данная система позволяет не только оптимизировать работу с персоналом, усовершенствовать систему мотивации, но и объективно оценить рабочий коллектив в отдельности по каждому сотруднику, что позитивно отразится на эффективной работе предприятия в целом. Для того, чтобы разработать и внедрить КРІ организации необходимо поставить перед собой цели, а также определить для каждого сотрудника задачи, которые ему необходимо будет выполнить, поскольку в них будут заложены критерии оценки эффективности. Соответственно, для оценки эффективности персонала, достаточно посмотреть показатели выполнения КРІ за отчетный период, полученные в ходе мониторинга.

2.2. РОЛЬ КРІ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

КРІ – система, позволяющая оценить проделанную работу сотрудников.

Главной целью ключевых показателей эффективности является слаженная работа сотрудников из разных отделов таким образом, чтобы цели каждого сотрудника дополняли друг друга. Смысл данной системы заключается в том, что показатели абсолютно каждого сотрудника могут влиять на

показатели компании в целом. На рисунке 3.3. выстроено место КРІ в системе управления персоналом, которая основана на заранее определенных целях и достижении личных КРІ.

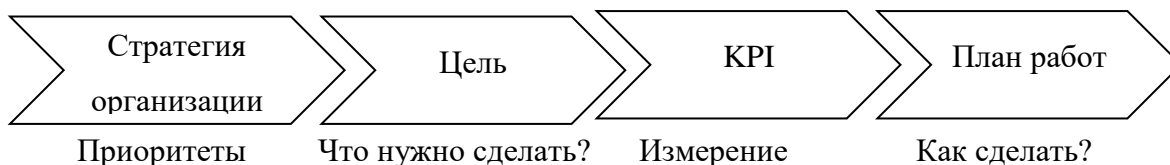


Рис.2.3. Место КРІ в системе управления персоналом

Источник: [Варфоломеев В.П., с. 142].

Внедрение КРІ помогает значительно повлиять на деятельность предприятия. Благодаря ключевым показателям эффективности организация может выйти на новый уровень развития, регулируя трудовую деятельность своих сотрудников.

Главная задача этой системы состоит в том, чтобы через заработную плату, влиять на эффективность работы сотрудников за счет дополнительного материального стимулирования, таким образом сотрудник будет заинтересован максимально вкладываться в своей работе.

По сравнению с фиксированной оплатой труда (окладом) дополнительное стимулирование сотрудников ориентировано на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, которые мотивируют сотрудника на выполнение им его должностных обязанностей. А оклад – это фиксированная ежемесячная оплата труда.

Существует некая дополнительная (переменная) часть оплаты труда, которая нацелена за счет определенных КРІ, стимулировать сотрудника к достижению его личных и коллективных результатов для достижения целей предприятия.

При этом размер переменной части оплаты труда на базе КРІ должен быть экономически прост и понятен сотруднику.

В целом сотруднику требуется не больше 5 KPI, подразделению 7-10, а компании в целом 15-20.

Принцип уравнивания KPI заключается в сбалансировании нескольких (в некоторых случаях противоречивых) целей, в умении расставить приоритеты и исходя из них и стратегии организации определить вес показателя. Можно выделить следующие принципы уравнивания KPI:

- у более важных KPI больше вес;
- расстановка весов начинается с более важных KPI;
- вес KPI не должен быть меньше 5%, но и не больше 50%;
- общая сумма весов все KPI должна быть 100% [3].

В таблицах 2.4 и 2.5 рассмотрена система оценки расчета заработной платы персонала.

Таблица 2.4

Заработная плата на основе KPI

Показатель	Удельный вес, %
Оклад	48
Переменная часть, в т.ч.:	52
KPI 1	34
KPI 2	12
KPI 3	6
Итого:	100

Источник: [Варфоломеев В.П., с. 142].

При использовании KPI заработная плата будет состоять из постоянной части – оклада и переменной части – KPI 1-3. Оклад работнику выплачивается не зависимо от выполненных им KPI. Для переменной части устанавливается максимальная сумма по каждому KPI, которая принимается за 100%, выполненного KPI. В дальнейшем от максимально установленной суммы рассчитывается сумма KPI, которая зависит от выполнения плана.

Критерии для расчета переменной части оплаты труда

Ключевые показатели эффективности	Фактическое выполнение плана	% от установленной переменной части заработной платы при 100% выполнении плана
KPI 1	Свыше 80%	Пропорционально выполненного плана
KPI 2	Свыше 75%	Пропорционально выполненного плана
KPI 3	Свыше 70%	Пропорционально выполненного плана

Источник: [Варфоломеев В.П., с. 142].

Таким образом, KPI является одним из инструментов, с помощью которого, можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании. Показатели KPI зачастую используют более крупные компании, когда фирма имеет большое количество работников и филиалов. Применение KPI значительно упрощает контроль эффективности работы всех подразделений компании. Имея ключевые показатели эффективности, мы получаем возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Ставить цели перед персоналом и мотивировать к их достижению.

Мировая практика доказывает, что внедрение KPI увеличивает прибыль организаций на 10-30% поскольку в данной системе заложена ориентация работника на конкретный результат. [Федорова А.Р., с. 20].

Для стимулирования персонала на основании KPI можно выделить 5 аргументов:

1) 100% ориентация на результат – если сотрудник выполняет свою работу на максимальный результат, то он получает бонус в 100% размере от ранее установленной для него переменной части оплаты труда;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — честная оценка результата деятельности сотрудника в общий положительный результат деятельности фирмы;

4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность — сотрудник знает, сколько и за что он получит вознаграждение, в связи с этим организация не должна менять систему стимулирования без предварительного согласования с сотрудниками.

2.3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ

Для того, чтобы конкретной организации выстроить свою систему построения ключевых показателей эффективности необходимо понимать, что для каждого предприятия существует своя стратегия и ей необходимо разработать свой инструмент управления персоналом для достижения общей цели. В настоящее время существует множество видов КРІ. Разные авторы предлагают свои подходы к разработке ключевых показателей эффективности. Они считают, что нужно идти от главной цели организации до целей ее структурных подразделений и отдельных сотрудников. Далее организации необходимо составить перечень КРІ по каждой ее структуре.

Поскольку в настоящее время существует множество ключевых показателей эффективности. Система КРІ должна быть построена с учетом организационных особенностей конкретного предприятия. Для достижения стратегических целей предприятия можно выделить два основных подхода к формированию ключевых показателей. Поскольку в первом подходе формируется перечень КРІ на основании организационной структуры предприятия в соответствии с должностными обязанностями сотрудников и зоной их ответственности. Для того, чтобы цель организации была достигнута необходимо сформировать перечень КРІ на основе организационной структуры организации. В таблице 2.6 представлен перечень КРІ, сформированный на основе организационной структуры предприятия.

Перечень КРІ, сформированный на основе организационной структуры
организации

КРІ	Единица измерения	Должность
Сумма экономической добавленной стоимости	тыс.руб	Генеральный директор
Доля оборотных активов	-	Финансовый директор
Выручка от реализации	тыс.руб.	
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	%	
Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных ценностей	%	
Выполнение бюджета	%	
Коэффициент кредиторской задолженности	%	
Рентабельность инвестированного капитала	%	Коммерческий директор
Выполнение плана по валовой прибыли	%	
Доход от новых клиентов	%	
Средняя прибыль на одного клиента	тыс.руб	
Отклонение средней цены от плановой	%	
Коэффициент наложенных штрафов	%	Начальник отдела учета и отчетности
Административные расходы к выручке	-	Начальник планово-экономического отдела
Коммерческие расходы к выручке	-	
Оптимизация расходов компании	-	
Уровень текучести	%	Начальник отдела кадров
Закрытие вакансий	%	
Процент выполнения плана по прибыли от экспедиционных услуг	%	Начальник отдела логистики
Ущерб от недостаточного уровня качества логистического сервиса	тыс.руб.	
Затраты на одного клиента	тыс.руб.	Начальник отдела продаж
Отклонение фактического объема продаж от планового	%	
Выполнение плана по объему продаж	%	Начальник отдела рекламы и маркетинга
Индекс удовлетворенности клиентов	-	Менеджер по продажам
Выполнение плана по объему продаж	%	
Отклонение фактической величины маржинального показателя от планового	%	Менеджер по закупкам

Источник: [Янченко А.Ю., Колобкова И.Е.,с.68].

Во втором подходе представлен перечень на основании, которого

производится расчет KPI. Определив стратегию, компания может сформировать свой перечень экономических ключевых показателей, который представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Перечень KPI, сформированный на основе функционального назначения

KPI	Функциональное назначение	Порядок расчета
ROE-рентабельность собственного капитала, %	Эффективность использования собственного капитала	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая величина собственного капитала}) \times 100 \%$
TSR-совокупная акционерная доходность, %	Доход от инвестиций	$((\text{Цена акции в конце периода} - \text{Цена акции в начале периода} + \text{Дивиденды, выплаченные в течение периода}) / \text{Цена акции в начале периода}) \times 100 \%$
EBITDA, тыс. руб.	Показывает финансовый результат организации, исключая влияние%, налогов и амортизационных отчислений	Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате + Амортизация ОС и НМА
EBITD Amargin, %	Предполагаемая прибыль организации до уплаты %, налогов и амортизации	$(\text{EBITDA} / \text{Выручка}) \times 100 \%$
CIR - соотношение затрат и доходов	Расходы и доходы	Операционные расходы / Выручка
Уровень результативности по доходам, %	Полученные доходы и те, которые были запланированы	$(\text{Выручка по факту} / \text{Выручка по плану}) \times 100 \%$
Удельный показатель основных средств в активе баланса, %	Степень капитализации активов в основные средств	$(\text{Основные средства} / \text{Валютабаланса}) \times 100 \%$
Выручка на одного производственного рабочего в год, тыс. руб.	Оценка выработки одного основного производственного рабочего	Выручка / Среднесписочная численность производственного персонала
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	Рациональное использование средств	Дебиторская задолженность / Кредиторская задолженность
Доля доходов по договорам с основным заказчиком в общем доходе, %	Соотношение доходов по основному заказчику и общих доходов	$(\text{Выручка по основному заказчику} / \text{Выручка}) \times 100 \%$

Продолжение таблицы 2.7

Доля доходов по договорам с прочими заказчиками в общем доходе, %	Соотношение доходов по прочим заказчикам и общих доходов	$(\text{Выручка по прочим заказчикам} / \text{Выручка}) \times 100 \%$
Показатель результативности по доходам, %	Соответствие полученных доходов запланированным	$(\text{Выручка по факту} / \text{Выручка по плану}) \times 100 \%$
Рентабельность затрат, %	Размер прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Себестоимость}) \times 100 \%$
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	Размер чистой прибыли, приходящийся на руб. выручки	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) \times 100 \%$

Источник: [Янченко А.Ю., Колобкова И.Е., с.68].

Таким образом, набор ключевых показателей эффективности можно сформировать исходя из организационной структуры предприятия или функционального предназначения показателя.

Разработка системы KPI и ее внедрение позволяет увидеть реальное положение вещей в разных отделах компании и оценить, насколько работа подразделений соответствует затратам. Но чтобы сделать все правильно, нужно знать не только, какие бывают KPI, но и как свести их в одну систему.

Показатели эффективности деятельности предприятия изменчивы. На их колебания влияет множество рыночных факторов. Если не совершенствовать систему KPI и оценивать одни и те же коэффициенты, есть риск, что такой анализ станет неактуальным.

Несмотря на востребованность в организациях применения и внедрения ключевых показателей эффективности до сих пор нет единой методики разработки системы KPI на предприятии. У разных авторов сформировались свои методы использования системы KPI. В связи с этим в таблице 2.8 представлены разработанные алгоритмы построения системы KPI разных авторов .

Алгоритм построения системы КРІ

Автор	Этапы разработки КРІ
Клочков А. К., кандидат экономических наук, эксперт в области стратегического менеджмента, руководитель и основатель Агентства эффективности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение организационной структуры предприятия. 2. Собеседование с руководством организации. 3. Рассмотрение ключевых функций, обязанностей всех должностей, к которым будет применяться система КРІ. 4. Формирование системы КРІ с привлечением руководителей подразделений и ключевых сотрудников организации. 5. Разработка плана работ под каждым выделенным КРІ. 6. Подготовка документов к отчету и согласованию. 7. Согласование на внедрение с руководством. 8. Автоматизация системы КРІ с использованием специальных программ [Клочков А.К., с. 56]
Бехтина О. Е., кандидат экономических наук, Волжский университет им. Татищева В.Н.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка главной стратегической цели деятельности компании. 2. Построение стратегической карты. 3. Определение показателей, главным образом влияющих на достижение цели. 4. Определение нормативного значения показателей. 5. Разработка мероприятий (программы действий). 6. Интеграция системы показателей в отчетность компании [Бехтина О.Е., с. 22].
Булгакова С. В., доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Воронежский государственный университет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение задач экономического объекта. 2. Установление КРІ экономического субъекта в соответствии с его целевыми ориентирами. 3. Определение задач бизнес-процессов. 4. Установление КРІ бизнес-процессов исходя из поставленных задач. 5. Разработка КРІ на уровне подразделений. 6. Разработка КРІ сотрудников [Булгакова С.В., с. 31].
Варфоломеев В.П., доктор экономических наук, профессор кафедры организационно-управленческих инноваций, Российский экономический университет им. Плеханова Г.В.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стратегии компании. 2. Определение перечня основных бизнес-процессов. 3. Идентификация целей бизнес-процессов. 4. Разработка КРІ для каждого бизнес-процесса. 5. Разработка КРІ для сотрудников [Варфоломеев В.П., с. 143]

Продолжение таблицы 2.8

Алиев И.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики труда, Санкт-Петербургский государственный экономический университет; Бобова А.С., старший преподаватель кафедры экономики труда, СПбГУ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка основных целей организации. 2. Определение задач, необходимых для достижения поставленных целей. 3. Формулирование персональных целей сотрудников. 4. Определение КРІ для каждой должности. 5. Разработка системы оплаты труда на основе КРІ [Алиев И.М., с.83]
---	---

Источник: [составлено автором].

Рассмотрев различные алгоритмы построения системы КРІ можно отметить, что они имеют как сходства, так и свои отличия. Один из важных этапов который отметили авторы это определение целей и задач предприятия. Однако ни один алгоритм не учел главное – анализ деятельности предприятия. Любое управление начинается с анализа текущего состояния организации. Прежде чем предприятие начнет разрабатывать и внедрять систему КРІ ему необходимо проанализировать слабые места.

На основе изученных методов формирования ключевых показателей эффективности с учетом всех выявленных недостатков разработан алгоритм построения системы КРІ, который представлен на рисунке 2.4.



Рис.2.4. Алгоритм построения системы КРІ

Источник: [составлено автором].

Сформированная система КРІ обеспечит организации следующий результат:

- изучение и анализ корпоративных стратегических целей и корпоративных показателей результативности;
- определение структурных подразделений, для которых будут разрабатываться КРІ;
- определение важности и ранжирование КРІ структурных подразделений с указанием веса;
- разработка методики расчета премиального фонда структурного подразделения на основе КРІ.

Таким образом, для того чтобы построить эффективную систему управления персоналом на основе КРІ следует начинать с анализа текущего положения организации, определения целей, разработкой КРІ для сотрудников, необходимо назначить ответственных руководителей и разработать систему оплаты труда.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «КАМАЗ»

3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «КАМАЗ» КАК ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

Предприятие публичное акционерное общество «КАМАЗ», юридический, почтовый и фактический адрес Общества: 423827, Российская Федерация, Республика Татарстан, г. Набережные Челны, пр-т Автозаводский, д. 2. Общество зарегистрировано Исполнительным комитетом Набережночелнинского городского Совета народных депутатов ТАССР. Дата государственной регистрации: 23 августа 1990 г., регистрационное удостоверение № 1.

Группа компаний «КАМАЗ» — крупнейшая автомобильная корпорация Российской Федерации. ПАО «КАМАЗ» входит в 20-ку ведущих мировых производителей тяжёлых грузовых автомобилей и находится на 16-м месте по объёмам производства тяжёлых грузовиков полной массой более 16 тонн.

Подразделения Общества являются частью единого технологического комплекса по производству автомобильной техники КАМАЗ и размещены на промышленной площадке города Набережные Челны.

Среднесписочная численность работающих в Обществе за 2020 год составила 31 947 человек (за 2019 год – 33 343 человек).

Производственные мощности составляют 71 тысячу автомобилей в год.

Уставный капитал «КАМАЗ» составляет 35,36 млрд. рублей. Самые крупные пакеты акций принадлежат государству и коммерческим банкам.

Единый производственный комплекс группы организаций ПАО «КАМАЗ» охватывает весь технологический цикл производства грузовых автомобилей — от разработки, изготовления, сборки автотехники и автокомпонентов до сбыта готовой продукции и сервисного сопровождения.

Традиционными потребителями «КАМАЗ» являются сельскохозяйственная и машиностроительная отрасли, дорожные строители. Основной объем продаж автомобильной продукции осуществляется через дистрибьютерскую сеть и торговый дом ТФК «КАМАЗ». Значительным каналом сбыта являются заводы спецтехники и крупные корпоративные клиенты

«КАМАЗ» 14 раз признан «Лучшим российским экспортёром».

«КАМАЗу» принадлежит около 45% российского рынка тяжёлых грузовых автомобилей.

ПАО «КАМАЗ» выпускает широкую гамму грузовой техники: грузовые автомобили (более 60 моделей, свыше 1500 комплектаций, автомобили с правым рулём), прицепы, автобусы, двигатели, силовые агрегаты и различный инструмент. «КАМАЗ» традиционно позиционируется на рынке грузовых автомобилей полной массой от 14 до 40 тонн. За последние годы гамма выпускаемой продукции расширилась за счёт новых моделей и семейств автомобилей — от городских развозных грузовиков до автомобилей повышенной грузоподъёмности для эксплуатации в составе автопоездов полной массой до 120 тонн.

Основными видами деятельности Общества являются:

- производство грузовых автомобилей;
- производство двигателей внутреннего сгорания для автомобилей;
- производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
- металлургическое производство и производство металлических изделий;
- производство инструментов;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;
- осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

- защита государственной тайны в соответствии с законодательством Российской Федерации

- торговля автотранспортными средствами;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- инвестиционная деятельность;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством и не противоречащие целям деятельности Общества.

В рамках стратегического развития до 2025 года в ПАО «КАМАЗ» разработана концепция автоматизации производства с применением робототехнических комплексов. Она предполагает освоение более 900 роботов и робототехнических комплексов, что позволит создать новые высокотехнологичные и высокоинтеллектуальные рабочие места в таких видах производства, как мехобработка, сварка, литейное и кузнечное производство, окраска, холодная штамповка и сборка. Эти сложные и опасные виды работ нуждаются в автоматизации и роботизации в первую очередь.

При этом требуется точный расчет и оценка – где использовать промышленных роботов, а где человека. Внедрение промышленных роботов – это компромисс между безопасностью и работой.

Процесс автоматизации уже идет полным ходом. На данный момент всего на ПАО «КАМАЗ» задействовано 297 роботов.

Одними из ключевых ожидаемых результатов, из-за которых ПАО «КАМАЗ» встал на курс всеобщей роботизации и автоматизации своих производств, являются:

- повышение производительности труда;
- улучшение качества и условий труда работников;
- сокращение травмоопасного ручного труда, обусловленного профессиональными заболеваниями;
- сокращение монотонности ручного труда;

- соответствие требованиям техники безопасности и повышение качества охраны труда;

- сокращение текучести персонала и сложностей при подборе кадров.

На основании бухгалтерского баланса был проведен анализ экономических показателей деятельности ПАО «КАМАЗ» с помощью таких компонентов, как: анализ динамики и структуры активов, анализ динамики и структуры пассивов, анализ ликвидности и платежеспособности баланса, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициенты оценки финансовой устойчивости, рентабельность активов.

Анализ динамики состава и структуры баланса дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества предприятия и отдельных его видов. [Алексева А.И., с. 159].

Анализ динамики и структуры активов представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Анализ динамики и структуры активов

Статья актива баланса	2019 год		2020 год		Абс. отклоне- ние	% выполн ения
	тыс. руб.	в % к валюте баланс а	тыс. руб.	в % к валюте баланса		
1	2	3	4	5	6	7
Внеоборотные активы, в т.ч.:	102 758 596	54,51	120 946 145	56,97	18 187 549	117,7
- нематериальные активы	35 077	0,19	30 301	0,01	-4 776	86,38
-основные средства	39 063 152	20,72	43 975 779	20,71	4 912 627	112,58
-отложенные налоговые активы	4 759 687	2,52	4 671 193	2,2	- 88 494	98,14
Оборотные активы, в т.ч.:	85 763 063	45,49	91 346 148	43,03	5 583 085	106,51
-запасы	26 078 747	13,83	28 610 617	13,48	2 531 870	109,71
-дебиторская задолженность	32 186 672	17,07	30 419 671	14,33	- 1 767 001	94,51
-денежные средства и денежные эквиваленты	17 173 556	9,11	11 805 701	5,56	- 5 367 855	68,74
Баланс	188 521 659	100	212 292 293	100	23 770 634	112,61

Источник: [составлено автором].

На основании таблицы 1 можно сделать вывод о том, что внеоборотные активы в 2019 году составляли 102 758 596 тыс. руб., а в 2020 году увеличились на 18 187 549 тыс. руб.(или на 17,7%) и составили 120 946 145 тыс. руб. Оборотные активы в 2019 году составляли 85 763 063 тыс. руб., а в 2020 году увеличились на 5 583 085 тыс. руб.(или на 6,51%) и составили 91 346 148 тыс. руб. Основные средства в 2019 году составляли 39 063 152 тыс. руб., а в 2020 году увеличились на 4 912 627 тыс. руб.(или на 12,58%) и составили 43 975 779 тыс. руб. Дебиторская задолженность в 2019 году составляла 32 186 672 тыс. руб., а в 2020 году снизилась на 1 767 001 тыс. руб. (или на 5,49%) и составила 30 419 671 тыс. руб.

Бухгалтерский баланс, на основании которого производятся расчеты финансовой деятельности предприятия ПАО «Камаз» представлен в приложении 1.

Анализ динамики и структуры пассивов представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Анализ динамики и структуры пассивов

Статья пассива баланса	2019 год		2020 год		Абсолютно е отклонение	% выполне ния
	тыс. руб.	в % к валюте баланс а	тыс. руб.	в % к валюте баланс а		
1	2	3	4	5	6	7
Капитал и резервы, в т.ч.:	41 458 064	21,99	47 006 389	22,14	5 548 325	113,38
-уставный капитал	35 361 478	18,76	35 361 478	16,66	0	100
-добавочный капитал	-	-	4 000 000	1,88	4 000 000	-
-резервный капитал	1 620 755	0,86	1 620 755	0,76	0	100
-нераспределенная прибыль	20 174	0,01	1 823 670	0,86	1 803 496	9039,7
Долгосрочные обязательства, в т.ч.:	83 143 974	44,1	81 472 597	38,38	-1 671 377	97,99
-заемные средства	75 425 531	40,01	72 262 716	34,04	-3 162 815	95,81

Продолжение таблицы 3.2

-отложенные налоговые обязательства	4 470 904	2,37	4 059 368	1,91	-411 536	90,8
-оценочные обязательства	1 405 618	0,75	1 786 112	0,84	380 494	127,07
Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	63 919 621	33,91	83 813 307	39,48	19 893 686	131,12
-заемные средства	25 591 696	13,57	29 803 109	14,04	4 211 413	116,46
-кредиторская задолженность	34 135 980	18,11	50 224 479	23,66	16 088 499	147,13
-оценочные обязательства	4 155 665	2,2	3 757 499	1,77	-398 166	90,42
Баланс	188 521 659	100	212 292 293	100	23 770 634	112,61

Источник: [составлено автором].

На основании таблицы 3.2 можно сделать вывод о том, что капитал и резервы в 2019 году составил 41 458 064 тыс. руб., а в 2020 году увеличилась 5 548 325 тыс. руб. (или на 13,38) и составил 47 006 389. Нераспределенная прибыль в 2019 году составляла 20 174 тыс. руб., а в 2020 году увеличилась на 1 803 496 тыс. руб. (или на 8939,7%) и составила 1 823 670 тыс. руб. Краткосрочные обязательства в 2019 году составляли 63 919 621 тыс. руб., а в 2020 году увеличились на 19 893 686 тыс. руб. (или на 31,12%) и составили 83 813 307 тыс. руб. Долгосрочные обязательства в 2019 году составляли 83 143 974 тыс. руб., а в 2020 году снизились на 1 671 377 тыс. руб. (или на 2,01%) и составила 81 472 597 тыс. руб.

В условиях неустойчивой финансовой ситуации особый смысл имеет актуальность определения ликвидности баланса, благодаря которой можно определить вероятные финансовые риски и риски банкротства организации, более того, анализ ликвидности помогает выявить главные направления возможного развития организации [Лазарева, А. Б., с.30].

Рассмотрим основные финансовые коэффициенты, характеризующие состояние фирмы на рынке.

1) Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле 3.1:

$$L_1 = \frac{\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}}{\text{текущие обязательства}}, \quad (3.1)$$

$$L_{1(2020)} = \frac{30482972}{83813307} = 0,36,$$

$$L_{1(2019)} = \frac{2924169}{63919621} = 0,46,$$

$L_1 = 0,2 - 0,5$ - Это ограничение зависит от отраслевой принадлежности организации, для производственных предприятий оптимальное значение $L_1 = 0,3 - 0,4$.

Этот коэффициент показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

2) Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле 3.2:

$$L_2 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{текущие обязательства}}, \quad (3.2)$$

$$L_{2(2020)} = \frac{91346148}{83813307} = 1,09,$$

$$L_{2(2019)} = \frac{85763063}{63919621} = 1,34,$$

Необходимое значение $L_2 = 1,5$; оптимальное $L_2 = 2,0 - 3,5$.

Коэффициент показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. [Савицкая, Г.В., с.203].

3) Доля оборотных средств в активах рассчитывается по формуле 3.3:

$$L_3 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{валюта баланса}} \geq 0,5, \quad (3.3)$$

$$L_{3(2020)} = \frac{91346148}{212292293} = 0,43,$$

$$L_{3(2019)} = \frac{85763063}{188521659} = 0,45,$$

Коэффициент зависит от отраслевой принадлежности организации.

4) Коэффициент обеспеченности собственными средствами рассчитывается по формуле 3.4:

$$L_4 = \frac{\text{собственный капитал} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные активы}} \geq 0,1, \quad (3.4)$$

$$L_{4(2020)} = \frac{47006389 - 120946145}{91346148} = -0,81,$$

$$L_{4(2019)} = \frac{41458064 - 102758596}{85763063} = -0,71,$$

Характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности.

Показатели платежеспособности дают характеристику устойчивости финансового состояния предприятия, а так же отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

Расчетные значения коэффициентов платежеспособности представлены в таблице 3.3.

Анализ финансовых коэффициентов платежеспособности

Наименование показателя	2019г.	2020г.	Абсолютное отклонение
L ₁	0,46	0,36	-0,1
L ₂	1,34	1,09	-0,25
L ₃	0,45	0,43	-0,02
L ₄	-0,71	-0,81	-0,1

Источник: [составлено автором].

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2019 году составлял 0,46, а в 2020 году снизился на 0,1 и составил 0,36, что соответствует норме. Коэффициент текущей ликвидности в 2019 году составлял 1,34, а в 2020 году снизился на 0,25 и составил 1,09, что ниже нормы. Доля оборотных средств в активах в 2019 году составляла 0,45, а в 2020 году снизилась на 0,02 и составила 0,43, что не соответствует норме. Коэффициент обеспеченности собственными средствами в 2019 году составлял -0,71, а в 2020 году снизился на 0,1 и составил -0,81.

На основании расчетов показателей платежеспособности можно сделать вывод что предприятие не является платежеспособным.

Анализируя платежеспособность, сопоставляют состояние пассивов с состоянием активов. Это, как уже отмечалось, дает возможность оценить, в какой степени организация готова к погашению своих долгов. Оценка финансового состояния организации будет неполной без анализа финансовой устойчивости.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива анализируемая организация в финансовом отношении.

Долгосрочные пассивы (кредиты и займы) и собственный капитал направляются преимущественно на приобретение основных средств, на капитальные вложения и другие внеоборотные активы. Для того чтобы выполнялось условие платежеспособности, необходимо, чтобы денежные средства и средства в расчетах, а также материальные оборотные активы покрывали краткосрочные пассивы.

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия – система показателей, характеризующих структуру используемого капитала предприятия по степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде. [Кереева, А. Р., с.105].

1) Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) рассчитывается по формуле 3.5:

$$U_1 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} \leq 1,5, \quad (3.5)$$

$$U_{1(2020)} = \frac{81472597 + 83813307}{47006389} = 3,52,$$

$$U_{1(2019)} = \frac{83143974 + 63919621}{41458064} = 3,55,$$

Показывает, сколько заемных средств организации привлекла на 1 рубль вложенных в активы собственных средств.

2) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования рассчитывается по формуле 3.6:

$$U_2 = \frac{\text{Собственный капитал}-\text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} \geq 0,5, \quad (3.6)$$

$$U_{2(2020)} = \frac{47006389 - 120946145}{91346148} = -0,81,$$

$$U_{2(2019)} = \frac{41458064 - 102758596}{85763063} = -0,71,$$

Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

3) Коэффициент финансовой независимости (автономии) рассчитывается по формуле 3.7:

$$U_3 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{валюта баланса}} \geq 0,4-0,6, \quad (3.7)$$

$$U_{3(2020)} = \frac{47006389}{212292293} = 0,22,$$

$$U_{3(2019)} = \frac{41458064}{188521659} = 0,22,$$

Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования.

4) Коэффициент финансирования рассчитывается по формуле 3.8:

$$U_4 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{заемный капитал}} \geq 0,7, \quad (3.8)$$

$$U_{4(2020)} = \frac{47006389}{81472597 + 83813307} = 0,28,$$

$$U_{4(2019)} = \frac{41458064}{83143974 + 63919621} = 0,28,$$

5) Коэффициент финансовой устойчивости рассчитывается по формуле 3.9:

$$U_5 = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}}{\text{валюта баланса}} \geq 0,6, \quad (3.9)$$

$$U_{5(2020)} = \frac{47006389 + 81472597}{21292293} = 0,63,$$

$$U_{5(2019)} = \frac{41458064 + 83143974}{188521659} = 0,66,$$

Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников.

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что коэффициент капитализации в 2019 году составлял 3,55, а в 2020 году снизился на 0,03 и составил 3,52, что соответствует норме. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования в 2019 году составлял -0,71, а в 2020 году снизился на 0,1 и составил -0,81, что ниже нормы. Коэффициент финансовой независимости в 2019 году составлял 0,22, и остался неизменным в 2020 году, что ниже нормы. Коэффициент финансирования в 2019 году составлял 0,28, и остался неизменным в 2020 году, что ниже нормы. Коэффициент финансовой устойчивости составлял 0,66 а в 2020 году снизился на 0,05 и составил 0,61, что соответствует норме.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Анализ показателей финансовой устойчивости

Наименование показателя	2019г.	2020г.	Абсолютное отклонение
U ₁	3,55	3,52	-0,03
U ₂	-0,71	-0,81	-0,1
U ₃	0,22	0,22	0
U ₄	0,28	0,28	0
U ₅	0,66	0,61	-0,05

Источник: [составлено автором].

К числу относительных показателей можно отнести различные соотношения прибыли и затрат, то есть показатели рентабельности. Экономический смысл рентабельности состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала.

Основными относительными показателями финансовых результатов экономической деятельности предприятия являются показатели рентабельности, которые измеряют доходность и прибыльность хозяйствующего субъекта с разных позиций. Экономическая сущность рентабельности состоит в том, что она показывает сумму полученной прибыли на 1 рубль затрат.

Основные показатели рентабельности, их экономическая сущность и методика расчета представлены ниже:

1) Рентабельность продаж – показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Рассчитывается по формуле 3.10:

$$R_1 = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%, \quad (3.10)$$

$$R_1(2019) = \frac{-795594}{160815634} * 100\% = -0,49\%,$$

$$R_1(2020) = \frac{5345417}{185868017} * 100 = 2,88\%,$$

2) Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности – показывает уровень прибыли после выплаты налога. Рассчитывается по формуле 3.11:

$$R_2 = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%, \quad (3.11)$$

$$R_2(2019) = \frac{-2110802}{160815694} * 100\% = -1,31\%,$$

$$R_2(2020) = \frac{1223570}{185868017} * 100\% = 0,66\%,$$

3) Чистая рентабельность – показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки. Рассчитывается по формуле 3.12:

$$R_3 = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%, \quad (3.12)$$

$$R_3(2019) = \frac{-1545870}{160815694} * 100\% = -0,96\%,$$

$$R_3(2020) = \frac{1545215}{185868017} * 100\% = 0,83\%,$$

Результаты анализа коэффициентов рентабельности представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Анализ коэффициентов рентабельности

Наименование показателя	2019г.	2020 г.	Абсолютное отклонение
R ₁	-0,49	2,88	3,37
R ₂	-1,31	0,66	1,97
R ₃	-0,96	0,83	1,79

Источник: [составлено автором].

Рентабельность продаж в 2019 году составляла -0,49%, а в 2020 году увеличилась на 3,37% и стала составлять 2,88%. Положительный показатель рентабельности говорит о прибыли от продаж организации в 2020 году.

Рентабельность от обычной деятельности в 2019 году составляла -1,31%, а в 2020 году увеличилась на 1,97% и стала составлять 0,66%. Положительный показатель рентабельности говорит о прибыли до налогообложения организации в 2020 году.

Чистая рентабельность в 2019 году составляла -0,96%, а в 2020 году увеличилась на 1,79% и стала составлять 0,83%. Положительный показатель рентабельности говорит о прибыли организации в 2020 году.

Таким образом, в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявлены удовлетворительные значения большинства показателей, а также их положительная тенденция, что свидетельствует о достаточно эффективном использовании имущества предприятия. Однако следует отметить ряд негативных явлений, а именно:

- на предприятии наблюдается низкая оборачиваемость дебиторской задолженности, что ведет к нарастающей потребности в дополнительных финансовых ресурсах, и как следствие, росту краткосрочной задолженности;

- в конечном итоге это ведет к росту длительности финансового цикла, что в дальнейшем может негативно отразиться на финансовой стабильности предприятия, платежеспособности и ликвидности.

3.2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «КАМАЗ»

Управление персоналом считается эффективным, когда достигнута его главная цель – обеспечение предприятия кадрами и их эффективное использование. Поэтому комплексный анализ эффективности использования персонала целесообразно начинать с изучения обеспеченности трудовыми ресурсами, их динамики и структуры.

Анализ состава работающих по категориям персонала представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Анализ состава работающих по категориям персонала

Категории работников	2018	2019	2020	Изменение			
				2018-2019		2019-2020	
				Абс.откл.	%	Абс.откл.	%
Ср. списочная численность работников всего в том числе:	34053	33343	31947	-648	1,09	-1396	4,16

Продолжение таблицы 3.6

-рабочие;	31285	30836	29820	-419	1,34	-1016	3,29
-служащие, из них:	2768	2507	2127	-229	8,37	-380	25,16
-специалистов;	1898	1567	1368	-299	16,02	-199	12,7
-руководителей.	870	940	759	70	8,05	-181	19,26

Источник: [составлено автором].

За анализируемый период среднесписочная численность работников в 2018 году составляла 33991 человек, а в 2019 году она снизилась на 648 человек и стала составлять 33343 человек, а в 2020 году она уменьшилась на 1391 человек (или на 4,16%) и составила 31947 человек. В том числе численность рабочих в 2019 году составляла 30836 человек, а в 2020 году она уменьшилась на 1016 человек (или на 3,29%), и составила 29829 человек. А численность служащих в 2019 году составляла 2507 человек, а в 2020 году она уменьшилась на 380 человек (или на 25,16%) и составила 2127 человек.

Более наглядно динамика состава работающих по категориям персонала представлена на рисунке 3.1.

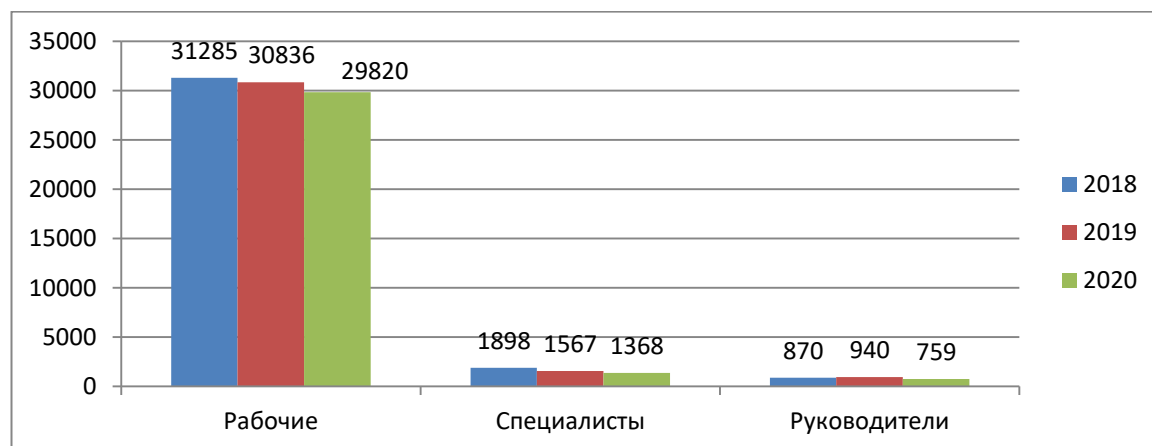


Рис.3.1. Динамика состава работающих по категориям персонала

Источник: [составлено автором].

На рисунке 3.2 представлена возрастная структура персонала ПАО «Камаз» за 2018-2020 гг.

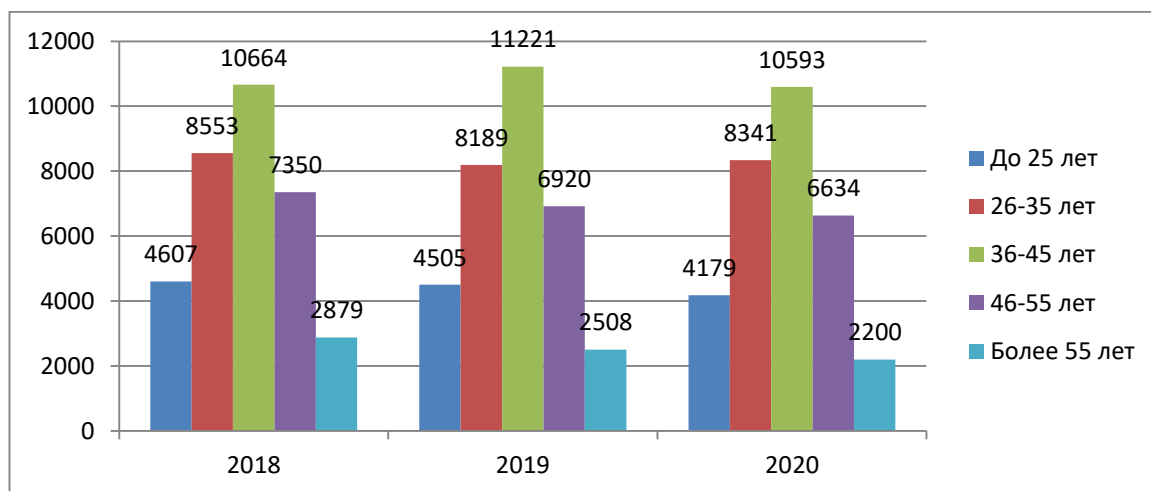


Рис.3.2. Возрастная структура персонала, чел.

Источник: [составлено автором].

Большую часть в структуре персонала ПАО «Камаз» на протяжении исследуемого периода занимают люди в возрасте от 36 до 45 лет. Меньше всего в организации сотрудников до 25 лет и более 55 лет. Так же можно отметить, что в организации помимо сотрудников старших, более опытных есть и достаточно молодые, которые еще далеки от пенсионного возраста.

Образовательная структура персонала ПАО «Камаз» за 2018-2020гг. представлена на рисунке 3.3.

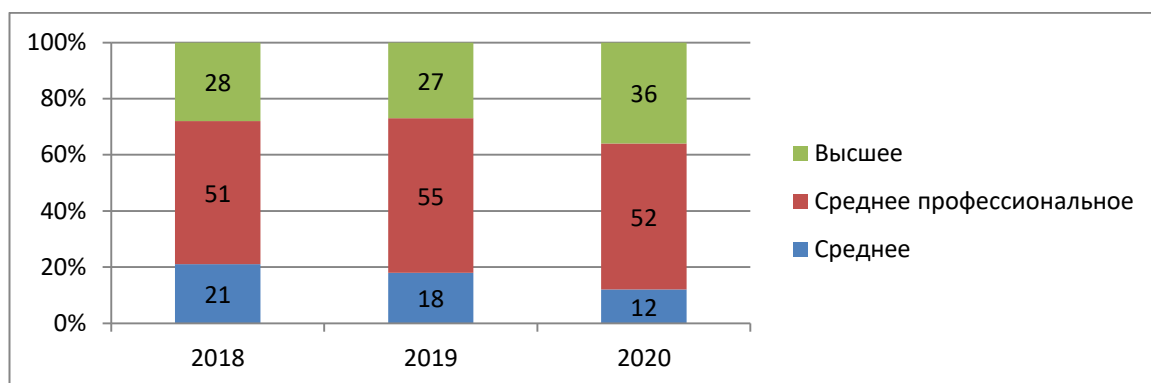


Рис.3.3. Образовательная структура персонала ПАО «Камаз»,%

Источник: [составлено автором].

В ПАО «Камаз» наибольшую долю составляет персонал со средним профессиональным образованием, причем в течение рассматриваемого периода наблюдается тенденция к увеличению доли работников с высшим

образованием в общей численности персонала. Затем следует категория сотрудников с высшим образованием, чья доля в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 9%. Остальные работники имеют среднее образование, причем за указанный период их доля от общей численности персонала уменьшилась на 9%, что свидетельствует о сокращении малоквалифицированного персонала на профессионально подготовленных работников.

Структура персонала по стажу в ПАО «Камаз» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 3.4.

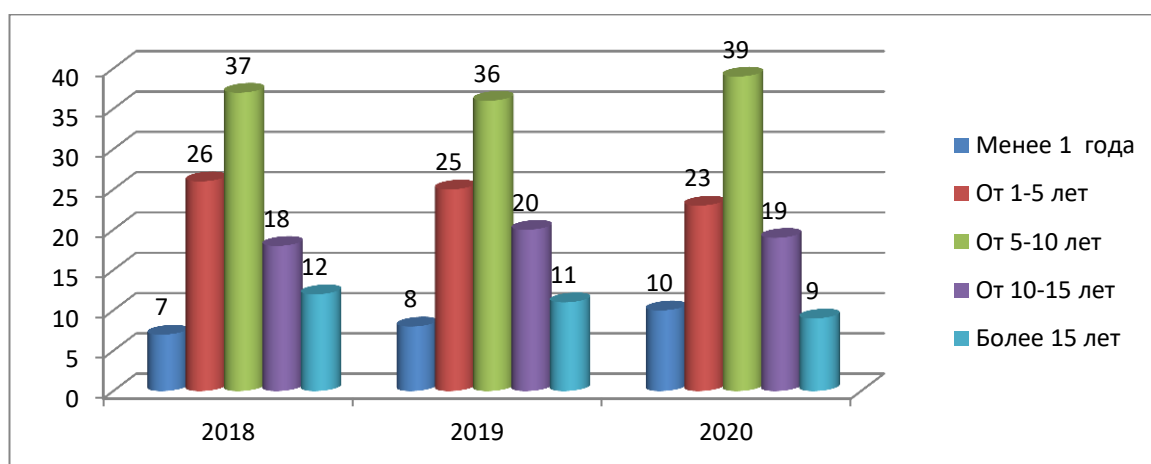


Рис.3.4. Структура персонала по стажу, %

Источник: [составлено автором].

В течение рассмотренного периода наибольшую долю составили сотрудники, работающие от 5 до 10 лет. Наблюдается тенденция к увеличению доли данной группы в общей численности сотрудников, это связано с тем, что в данную категорию переходят сотрудники из категории от 1 до 5 лет. Второе место на протяжении всего периода занимает группа сотрудников со стажем от 1 до 5 лет. Наименьшую долю составляет группа сотрудников со стажем менее 1 года, однако их доля увеличивается на протяжении анализируемого периода. Также наблюдается тенденция к уменьшению доли сотрудников со стажем более 15 лет. На основании этих данных можно сделать вывод о повышении постоянства состава трудового коллектива в ПАО «Камаз».

Не менее важной, чем обеспеченность трудовыми ресурсами, для предприятия является анализ движения рабочей силы, что представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Анализ движения рабочей силы

№	Показатели	Период			Абс.отклонение	
		2018г	2019 г	2020 г	2018-2019	2019-2020
1	Состояло работников на начало периода, чел.	34683	34053	33343	-630	-710
2	Принято всего, чел.	265	210	150	-55	-60
3	Выбыло всего, чел, в том числе:	895	920	1546	25	626
3.1	- по собственному желанию;	449	548	870	99	322
3.2	- за прогулы;	170	145	260	-25	115
3.3	- прочие причины	276	227	416	-49	189
4	Состояло работников на конец периода, чел.	34053	33343	31947	-710	-1396
5	Среднесписочная численность, чел.	33905	33175	31493	-730	-1682
6	Коэффициент оборота по приему, %. (стр.2/стр.5)*100%	0,78	0,63	0,48	-0,15	-0,15
7	Коэффициент оборота по выбытию, %. (стр.3/стр.5)*100%	2,64	2,77	4,91	0,13	2,14
8	Коэффициент текучести, % ((стр.3.1.+стр.3.2.)/стр.5)*100%	1,83	2,09	3,59	0,26	1,5

Источник: [составлено автором].

На начало 2018 года в организации 34683 человек, в 2019 году данный показатель уменьшился на 630 человек и составил 34053 человек, в 2020 году этот же показатель уменьшился на 710 человек и составил 33343 человек. Что касается принятых работников, в 2019 году было принято 210 человек, а в 2020 году количество увеличилось на 60 человек и составило 150 человек. В 2019 году из организации выбыло 920 человек, а в 2020 году выбыло меньше на 626 человек и составило 1546 человек. Основной причиной выбытия сотрудников является выбытие по собственному желанию.

Более наглядно динамика движения рабочей силы представлена на

рисунке 3.5.

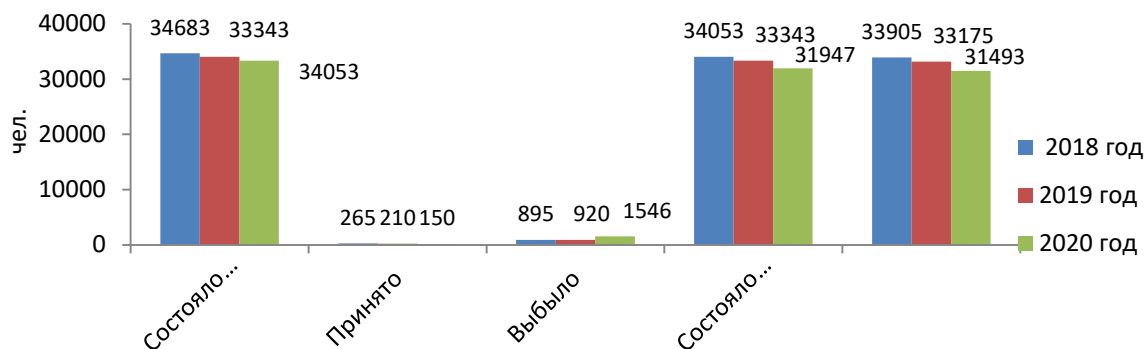


Рис.3.5. Динамика движения рабочей силы

Источник: [составлено автором].

Данная динамика движения кадров продиктована стремлением предприятия сократить численность сотрудников в связи с необходимостью оптимизации численности персонала.

Более наглядно динамика коэффициентов рабочей силы представлена на рисунке 3.6.

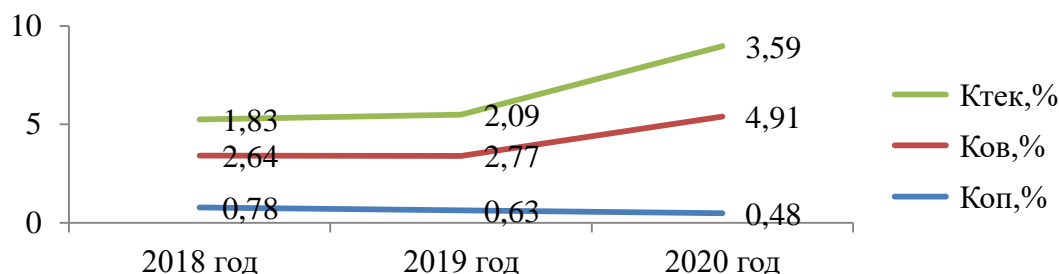


Рис.3.6. Динамика коэффициентов движения рабочей силы, %

Источник: [составлено автором].

По итогам проведения анализа движения рабочей силы следует отметить, что в исследуемом периоде коэффициент оборота по выбытию превышает коэффициент оборота по приему, что свидетельствует о том, что количество выбывших работников больше, чем принятых. Текучесть кадров в ПАО «Камаз» постепенно увеличивается в 2018 году текучесть составила 1,83%, а в 2019 году текучесть увеличилась на 0,26% и стала составлять 2,09%, а в 2020

году 3,59%, (согласно международным исследованиям, норма текучести в производственной сфере составляет примерно 10%). Такую тенденцию нельзя назвать положительной, поскольку с высоким уровнем текучести рабочей силы могут быть связаны существенные экономические потери предприятия, например, расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров, уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров, более высокий процент брака в период обучения новых сотрудников и другое.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, складывается из частных потерь, которые представлены на рисунке 3.7.

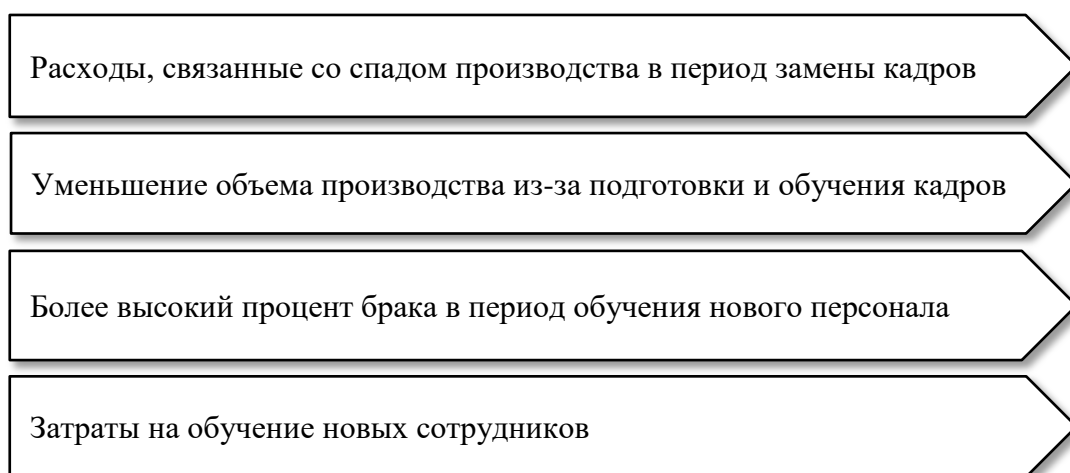


Рис.3.7. Экономические потери, к которым приводит текучесть персонала
Источник: [составлено автором].

На предприятии ПАО «Камаз» из-за увеличения текучести кадров в 2020 году было проведено анкетирование среди уволившихся сотрудников.

Анкетирование проводилось с каждым увольняющимся сотрудником в форме анкеты, приведенной в приложении 2, с целью выявления причин ухода сотрудников и устранения таких проблем в будущем.

В анкете работникам предлагалось отметить 1 фактор, который повлиял на причину их увольнения. Результаты опроса представлены на рисунке 3.9.

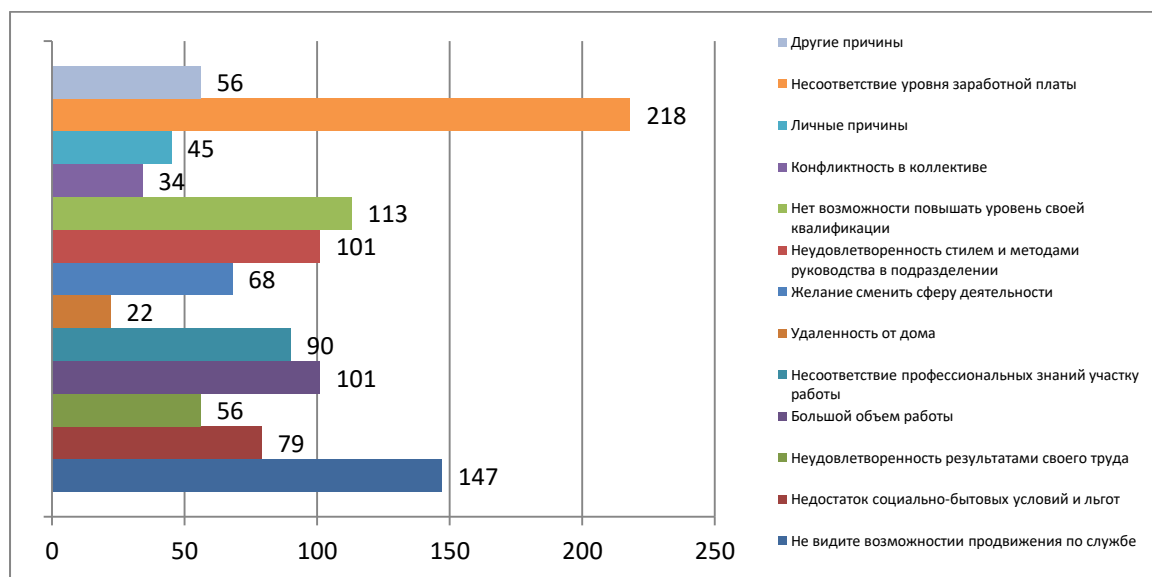


Рис.3.9. Результаты опроса, чел.

Источник: [составлено автором].

Таким образом, 218 человек из 1130 уволившихся (а это 19,29%) выбрали причину увольнения несоответствие уровня заработной платы, не видят возможность продвижения по службе 147 человек (или 13,01%), 113 (или 10%) сотрудников выбрало нет возможности повышать уровень своей квалификации. И по 101 человеку (или 8,94%) выбрали неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении и большой объем работы.

По результатам данного анализа мы видим, что главной причиной увольнения сотрудников является заработная плата. Причем речь идет не только о размере оплаты труда, но и о справедливости распределения и возможности зарабатывания переменной части дохода (это премии, бонусы, индивидуальные выплаты по заслугам и др.).

В таблице 3.8 представлена характеристика уволившихся работников по причине текучести, которые прошли анкетирование.

Характеристика уволившихся работников по причинам текучести в 2020
году

Категории работников	Количество, чел	Удельный вес, %
По категориям персонала		
Рабочие	768	67,96
Специалисты	283	25,04
Руководители	79	6,99
Итого	1130	100
По полу		
Женщины	362	32,04
Мужчины	768	67,96
Итого	1130	100
По возрасту		
До 25 лет	158	13,98
26-35 лет	225	19,91
36-45 лет	271	23,98
46-55 лет	284	25,13
Более 55 лет	192	16,99
Итого	1130	100
По трудовому стажу		
Менее 1 года	93	8,23
1-5 лет	203	17,96
5-10 лет	259	22,92
10-15 лет	395	34,96
Более 15 лет	180	15,93
Итого	1130	100
По образованию		
Среднее	420	37,17
Среднее профессиональное	553	48,94
Высшее	157	33,98
Итого	1130	100

Источник: [составлено автором].

Таким образом, на основании проведенного анкетирования, можно увидеть различие кандидатов по категории персонала, половой принадлежности, возрасту, образованию и трудовому стажу. Однако чаще всего увольняются сотрудники рабочих профессий, мужского пола, в возрасте от 46-55 лет, имеющие среднее профессиональное образование и проработавшие в организации 10-15 лет.

Поскольку мы видим, что наибольшая текучесть кадров происходит у сотрудников рабочих профессий, рассмотрим подробнее квалификацию производственных рабочих на рисунке 3.10.

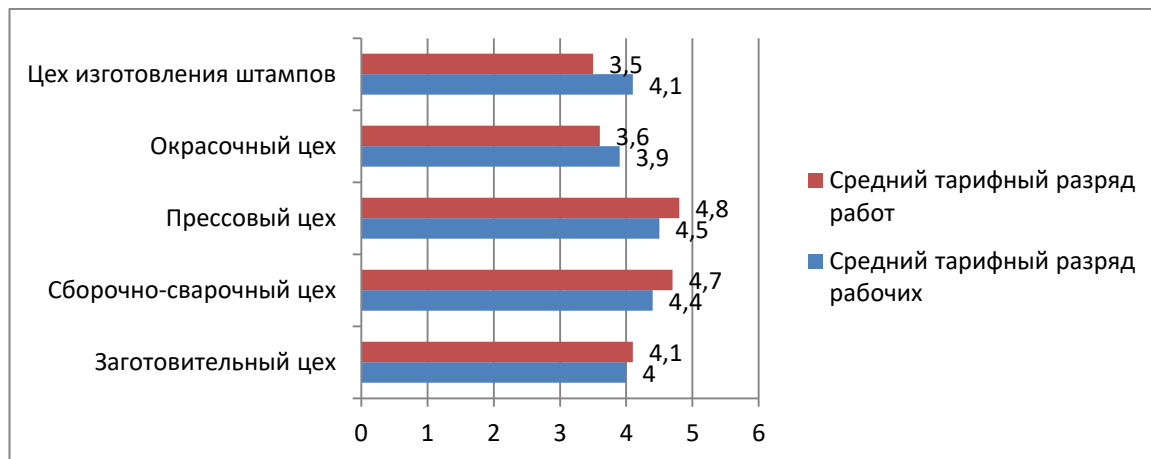


Рис.3.10. Усредненные квалифицированные требования к работам и квалификационная характеристика рабочих

Источник: [составлено автором].

Таким образом, в ПАО «Камаз» средний тарифный разряд у рабочих в большинстве цехов ниже тарифного разряда работ. Связано это с тем, что в 2019-2020 гг. происходило техническое перевооружение. Производство кардинально перестроилось, появилось новое оборудование – высокоточное, высокопроизводительное, высокоинтеллектуальное, которое автоматизирует производство и оптимизирует производительность труда. Для работы на новом оборудовании требуется обученный, высококвалифицированный персонал. В связи с этим предприятию необходимо повышать квалификацию своих сотрудников регулярно, поскольку с каждым годом количество робототехники в организации растет. Так же помимо рабочих необходимо провести анализ уволившихся сотрудников среди специалистов, поскольку в 2020 году их выбыло 30,18%. Рассмотрим, в каких отделах была наибольшая текучесть кадров на рисунке 3.11.

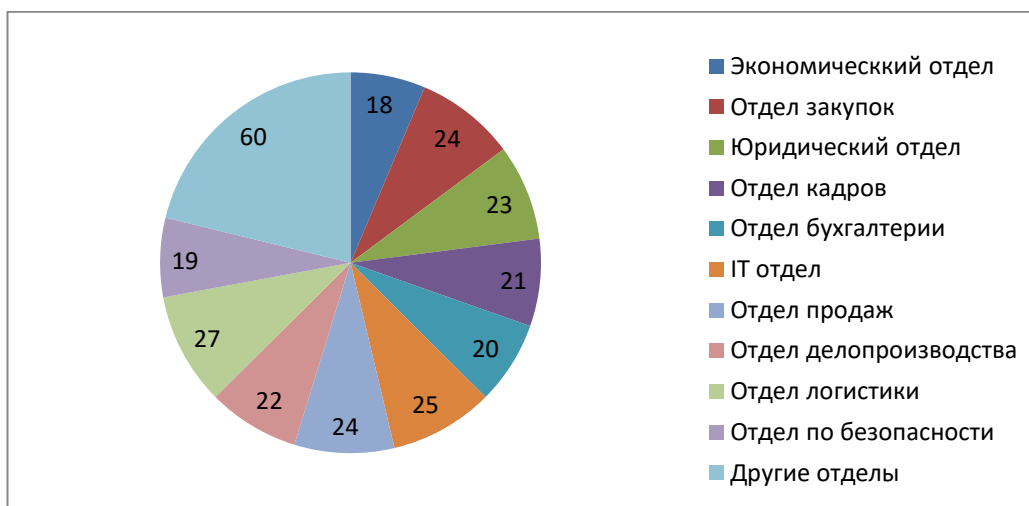


Рис.3.11. Увольнения среди специалистов

Источник: [составлено автором].

Таким образом, наибольшее количество увольнений наблюдается среди специалистов IT отдела, их составило 25 человек. Затем следует отдел логистики 27 человек. Наименьшее количество увольнений было в экономическом отделе 21 человека.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что с увеличением на производстве робототехники выросла нагрузка на IT инженеров. Поскольку новых роботов нужно обслуживать.

В качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом целесообразно использовать действенный способ достижения целей и задач предприятия – систему ключевых показателей эффективности, которая будет разработана для ПАО «Камаз» с учетом всех выявленных проблем в следующем пункте.

3.3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КРІ

В связи с тем, что ПАО «Камаз» с каждым годом все больше развивает технологии производства, увеличивает количество робототехники, ему необходимо обновлять используемые методы управления персоналом, чтобы оставаться конкурентоспособным участником рынка.

Нередко даже высококвалифицированные специалисты с большим опытом не осознают, какие действия конкретно следует выполнять, чтобы достичь поставленных фирмой целей. Если компания введет систему КРІ, сотрудники точно будут знать, что им нужно делать и какие задачи в бизнесе являются приоритетными.

На основании изученных теоритических данных был проанализирован возможный перечень ключевых показателей эффективности для сотрудников предприятия и алгоритм построения системы КРІ. По результатам исследования в научной литературе рассматриваются разные отделы на предприятии, в которых предложены ключевые показатели эффективности для стимулирования сотрудников, но мало где, сказано про IT персонал.

После проведенного анализа эффективности системы управления персоналом была выявлена высокая текучесть среди сотрудников IT отдела.

Для сотрудников IT ни маловажно разработать свои критерии оценивания, поскольку благодаря цифровым технологиям предприятия значительно развиваются и оптимизируют свое производство, поэтому современной компании без данной группы работников не обойтись. В связи с этим, робототехнику которую организация активно закупает и внедряет в свое производство необходимо обслуживать.

За основу разработки была взята методика Янченко А.Ю., Колобкова И.Е. по формированию перечня ключевых показателей эффективности, которая была изучена в пункте 2.3 данной работы. Она позволяет определить перечень КРІ на основе организационной структуры предприятия в соответствии с должностными обязанностями персонала. Но в ней есть существенные ограничения, поскольку изучены не все отделы, а только: отдел рекламы и маркетинга, коммерческая служба, отдел логистики, отдел продаж, дирекция по персоналу, финансовая дирекция и руководство. Такой ни маловажный отдел как IT не был изучен.

С учетом всех выявленных недостатков были разработаны ключевые показатели эффективности для IT инженеров в ПАО «Камаз», которые влияют на достижение поставленных целей организации. Организационная структура ПАО «Камаз» представлена в приложении 3.

В таблице 3.9 представлен перечень ключевых показателей эффективности для ПАО «Камаз», а также обозначена цель для каждого показателя, целевое значение и ответственное лицо.

Таблица 3.9

Ключевые показатели эффективности в области персонала для ПАО
«Камаз»

Цель	KPI	Целевое значение	Ответственное лицо
Обеспечить непрерывность работы	% обработанных запросов	100%	Начальник IT отдела
	% просроченных заявок	не более 5%	
	% реализации IT проектов	85%	
	% отсутствия перебоев в IT системе	95%	
	% заданий, завершенных в запланированный срок	Не менее 90%	
Обеспечить набор квалифицированных сотрудников	% сотрудников с высшим образованием	90%	Начальник отдела кадров
Повысить квалификацию сотрудников	% сотрудников прошедших обучение	Не менее 85%	
Обеспечить эффективность подбора персонала	% закрытия вакансий	не менее 95%	
	% текучести	1,5-2% в месяц	
Производство продукции высокого качества	% выполненных позиций по ассортименту	95%	Начальники (заготовительного, сборочно-сварочного, прессового, окрасочного, штамповочного) цехов
	% брака	До 3% в месяц	
Обеспечить безопасное производство	Количество нарушений за несоблюдение норм безопасности	Не более 1 в квартал	
Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	100%	Начальник отдела продаж
	% новых клиентов	Не менее 80%	
	% просроченной дебиторской задолженности	3%	

Источник: [составлено автором].

На основании проведенного анализа были разработаны критерии стимулирования для сотрудников ИТ. Для того, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в достижении поставленных ему задач необходимо разработать индивидуальную систему мотивации персонала через оплату труда. Это подразумевает, что заработная плата работника будет состоять из постоянной части – оклада и переменной части (бонусной), которая будет зависеть напрямую от фактического выполнения КРІ. То есть переменная часть будет включать в себя индивидуальные КРІ сотрудника с установлением удельного веса каждого показателя в общем размере премиальной части оплаты труда. Таким образом, система формирования переменной части денежного вознаграждения будет стимулировать сотрудника к своему развитию внутри компании, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения для выполнения стратегических целей компании. На примере начальника ИТ отдела были разработаны ключевые показатели эффективности, которые также будут применяться к инженерам ИТ отдела.

В таблице 3.10 представлен удельный вес каждого КРІ в переменной части заработной платы для начальника ИТ отдела.

Таблица 3.10

Заработная плата на основе КРІ для начальника ИТ отдела

Показатель	Удельный вес, %	Сумма, руб.
Оклад	52	65000
Переменная часть, в т.ч.:	48	60000
КРІ 1 (% обработанных запросов)	12	15000
КРІ 2 (% просроченных заявок)	11	13750
КРІ 3 (% реализации ИТ проектов)	8	10000
КРІ 4 (% отсутствия перебоев в ИТ системе)	11	13750
КРІ 5 % (заданий, завершённых в запланированный срок)	6	7500
Итого	100	125000

Источник: [составлено автором].

При 100% выполнении целевых значений заданных КРІ начальник ИТ отдела получит премию в размере 60000 рублей в месяц, что составляет 48% от максимально возможной заработной платы.

Порядок расчета переменной части оплаты труда работников предприятия выглядит следующим образом:

$$\text{Размер премии} = \text{ПЧ} * (\text{Вес КРІ 1} * \text{К1} + \text{Вес КРІ 2} * \text{К2} + \text{Вес КРІ 3} * \text{К3})$$

Где, ПЧ-размер переменной части оплаты труда, руб.;

Вес КРІ 1,2,3-удельный вес КРІ в переменной части оплаты труда-устанавливается в %(в совокупности 100%);

К1,2,3-поправочные коэффициенты, значения которых зависят от % выполнения заданных КРІ.

В таблице 3.11 рассмотрены значения поправочных коэффициентов в зависимости от выполнения заданных КРІ для начальника ИТ отдела.

Таблица 3.11

Поправочные коэффициенты КРІ для начальника ИТ отдела

КРІ	Фактическое выполнение КРІ				
	К1=0	К2=0,3	К3=0,5	К4=0,7	К5=1
КРІ 1	Менее 40	40-50	51-70	71-84	85-100
КРІ 2	Более 8,1	7,1-8	6,1-7	5,1-6	1-5
КРІ 3	Менее 39	40-51	52-69	70-84	85-100
КРІ 4	Менее 60	60-70	71-82	83-94	95-100
КРІ 5	Менее 55	55-65	66-80	81-89	90-100

Источник: [составлено автором].

Так, например, если обработка запросов (КРІ1) составит 85% в месяц или больше, то поправочный коэффициент составит К5=1, таким образом, начальник ИТ отдела получит премию в 100% размере по данному показателю. Если обработка запросов в текущем месяце составит от 71-84%, то поправочный коэффициент К4 будет равен 0,8. В таком случае размер премии составит 80% и т.д.

Пример расчета переменной части оплаты труда начальника ИТ отдела в зависимости от фактического достижения КРІ представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Расчет переменной части оплаты труда начальника IT отдела

КPI	Удельный вес в плановой премии, %	Сумма плановой премии, руб.	Фактическое выполнение КPI	Поправочный коэффициент	Фактический размер премии, руб. (ст.3*ст.5)
1	2	3	4	5	6
КPI 1	12	15000	100	1	15000
КPI 2	11	13750	5,2	0,7	9625
КPI 3	8	10000	61	0,5	5000
КPI 4	11	13750	67	0,3	4125
КPI 5	6	7500	53	0	0
Итого	48	60000	-	-	33750

Источник: [составлено автором].

Таким образом, если будет 100% обработанных запросов (КPI 1), просроченных заявок (КPI 2) будет 5,2%, реализации IT проектов (КPI 3) составит 61%, отсутствие перебоев в IT системе (КPI 4) будет 67%, а количество заданий, завершенных в запланированный срок составит 53%, то тогда начальник IT отдела получит премию в размере 28500 рублей вместо 36000 рублей. В таком случае сотрудник будет мотивирован выполнять показатели на все 100% для получения максимального размера оплаты труда, что позволит компании достигнуть поставленных целей.

В таблице 3.13. представлен удельный вес КPI в плановом размере переменной части оплаты труда для инженеров с целью дальнейшего расчета размера премии в зависимости от выполнения поставленных КPI. Выбор сотрудников производился исходя из частоты увольнений на данной вакансии.

Таблица 3.13

Удельный вес КPI работников в сумме плановой премии

Работники	КPI 1		КPI 2		КPI 4		КPI 5		Итого	
	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.	Вес, %	Сумма, руб.
Системный аналитик	14	11900	13	11050	11	9350	8	5800	46	39100

Продолжение таблицы 3.13

Программист	14	11480	13	10660	11	9020	8	6560	46	37720
Системный администратор	14	11774	13	10933	11	9251	8	6728	46	38686
Специалист по сетевому обеспечению	14	11690	13	10855	11	9185	8	6680	46	38410
Разработчик	14	11620	13	10790	11	9130	8	6640	46	38180
Web-инженер	14	11368	13	10556	11	8932	8	6496	46	37352
Специалист по компьютерной безопасности	14	11410	13	10595	11	8965	8	6520	46	37490

Источник: [составлено автором].

Таким образом, для инженеров плановый размер премии при выполнении целевого значения КРІ составит 46% от заработной платы.

В таблице 3.14 рассмотрены значения поправочных коэффициентов в зависимости от выполнения заданных КРІ для инженеров IT отдела.

Таблица 3.14

Поправочные коэффициенты КРІ для инженеров IT отдела

КРІ	Фактическое выполнение КРІ				
	K1=0	K2=0,3	3=0,5	K4=0,7	K5=1
КРІ 1	Менее 40	40-54	55-74	75-84	85-100
КРІ 2	Более 8,1	7,1-8	6,1-7	5,1-6	1-5
КРІ 4	Менее 50	50-70	71-80	81-94	95-100
КРІ 5	Менее 55	55-65	66-80	81-89	90-100

Источник: [составлено автором].

Если обработка запросов (КРІ4) составит 97% в месяц или больше, то поправочный коэффициент составит K5=1, таким образом, инженер IT отдела

получит премию в 100% размере по данному показателю. Если отсутствие перебоев в текущем месяце составит от 71-80%, то поправочный коэффициент КЗ будет равен 0,5. В таком случае размер премии составит 50% и т.д.

Для расчета фактического размера переменной части заработной платы, в таблице 3.15 приведен пример фактического выполнения КРІ инженерами.

Таблица 3.15

Фактическое выполнение КРІ инженерами ИТ

Работники	КРІ 1		КРІ 2		КРІ 4		КРІ 5	
	Факт. выполнение КРІ	Попр. коэф.	Факт. выполнение КРІ	Попр. коэф.	Факт. выполнение КРІ	Попр. коэф.	Факт. выполнение КРІ	Попр. коэф.
Системный аналитик	100	1	5	1	94	0,7	100	1
Программист	74	0,5	5	1	100	1	89	0,7
Системный администратор	100	1	6	0,7	100	1	100	1
Специалист по сетевому обеспечению	100	1	5	1	100	1	100	1
Разработчик	84	0,7	5	1	100	1	100	1
Web-инженер	100	1	6	0,7	100	1	100	
Специалист по компьютерной безопасности	100	1	5	1	100	1	100	1

Источник: [составлено автором].

Таким образом, из-за невыполнения целевого значения КРІ программист, разработчик и web-инженер получают премию меньше планового размера.

В таблице 3.16 представлен расчет переменной части оплаты труда инженеров, в зависимости от фактического выполнения целевых показателей КРІ, а также отклонение от планового размера премии.

Расчет переменной части оплаты труда

Работник	KPI 1	KPI 2	KPI 4	KPI 5	Итого, премия, руб.	Отклонение от планового размера премии, руб.
Системный аналитик	11900	11050	6545	5800	35295	-3805
Программист	5740	10660	9020	4592	30012	-7708
Системный администратор	11774	7653,1	9251	6728	35316,1	-3369,9
Специалист по сетевому обеспечению	11690	10855	9185	6680	38410	0
Разработчик	8134	10790	4565	9130	32619	-5561
Web-инженер	11368	7389,2	8932	6496	34185,2	-3166,8
Специалист по компьютерной безопасности	11410	10595	8965	6520	37490	0

Источник: [составлено автором].

Таким образом, системный аналитик получит премиальную часть меньше на 3805 руб., программист на 7708 руб., системный администратор на 3369,9 руб., разработчик на 5561 руб. и web-инженер на 3166,8 руб. соответственно в связи с невыполнением целевых значений KPI.

Приведенный пример расчета переменной части заработной платы на базе KPI является наглядным образцом, демонстрирующим практическое применение инструментов материальной мотивации. Разработанная система мотивации персонала ПАО «Камаз» на основе ключевых показателей эффективности предусматривает систему материального стимулирования сотрудников организации в виде премий, основанную на достижении определенных значений KPI.

Таким образом, управление персоналом ПАО «Камаз» на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности (в том числе материальной мотивации с учетом данных KPI) способствует достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач. Например, цель «обеспечение

непрерывность работы на предприятии» будет достигнута за счет отсутствия перебоев в ИТ системе, что приведет к определенному экономическому эффекту.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения разработанной системы ключевых показателей эффективности с помощью подсчета затрат, которые понесет организация при увольнении ИТ инженера. Расчет затрат на одного уволившегося инженера ИТ представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Расчет затрат на одного уволившегося инженера ИТ

Вид затрат	Статьи затрат	Перечень затрат	Заработная плата для расчета	Ед. измерения	часов	1 месяц	часов	2 месяц
Косвенные	Увольнение	Трудозатраты на оформление кадровых документов	40000	часы	1	227	-	-
Косвенные	Увольнение	Трудозатраты на оформление расчета	42000	часы	1	239	-	-
Косвенные	Увольнение	Передача-прием дел	69000	часы	1,5	588	-	-
Прямые	Подбор	Доступ к базе резюме	-	Руб.	-	1500	-	1500
Прямые	Подбор	Реклама вакансии	-	Руб.	-	1200	-	1200
Прямые	Подбор	Трудозатраты специалиста по подбору персонала	37000	часы	30	6300	20	4200
Косвенные	Подбор	Трудозатраты руководителя на собеседование	110000	часы	4	2500	3	1875
Косвенные	Подбор	Собеседование в службе безопасности	50000	часы		-	1	284
Косвенные	Подбор	Проверка службой безопасности	-	Руб.	-	-	-	700
Косвенные	Прием	Трудозатраты на оформление приема на работу	40000	часы	-	-	1	227
Косвенные	Обучение	Стоимость обучения	-	Руб.	-	-	-	8500
Косвенные	Адаптация	Переплата в период адаптации	70000	Руб.		-	-	7960
Итого						12554	-	26446
Всего						39000		

Источник: [составлено автором].

Для расчета издержек на одного уволившегося инженера IT в сентябре и октябре 2020 году были взяты следующие затраты, с условием, что в эти месяцы сумма рабочего времени составляла 176 часов при 40-часовой рабочей недели:

1. Трудозатраты на оформление расчета считаются по формуле (стоимость часа * на потраченное время) то есть, $40000/176*1=227$ руб.;
2. Трудозатраты на оформление расчета считаются по формуле (стоимость часа * на потраченное время) то есть, $42000/176*1=239$ руб.;
3. Передача-прием дел – это рабочее время, которое в «штатном» режиме принимающий дела сотрудник потратил бы на другую работу. считается по формуле (стоимость часа * на потраченное время) то есть, $69000/176*1,5=588$ руб.;
4. Доступ к базе резюме обойдется компании в 3000 руб. с учетом того, что вакансия будет не закрыта 2 месяца.;
5. На рекламу вакансии будет потрачено 2400 руб., поскольку вакансия будет закрыта только во 2 месяце;
6. Трудозатраты специалиста по подбору персонала составят 10500 руб. в расчете, что в 1 месяце расходы будут в размере 6300 руб., а во 2 месяце 4200 руб.;
7. Трудозатраты руководителя на собеседование за 2 месяца составят 4375 руб., поскольку в 1 месяце будет потрачено 4 часа на собеседование, а во 2 месяце 3 часа.
8. После того, как руководитель утвердит кандидата, сотруднику необходимо будет пройти собеседование в службе безопасности, затраты составят 284 руб. за 1 час собеседования.
9. Далее могут последовать затраты на проверку службой безопасности. В размере 700 руб.
10. Трудозатраты на оформление приема на работу считаются по формуле

(стоимость часа * на потраченное время) то есть, $40000/176*1=227$ руб.;

11. После того, как сотрудника приняли на работу, необходимо будет потратиться на его обучение в размере 8500 руб.;

12. Так же будут понесены затраты на переплату в период адаптации сотрудника, расчет был произведен так, сотрудник за 10 восьмичасовых рабочих дней 25% рабочего времени потратил на адаптацию, то есть $10*8*25%*$ часовую ставку = $10*8*25%*(70000/176)=7960$ руб.

И так, общая сумма затрат одного уволившегося сотрудника составила 39000 руб.

На основании посчитанных затрат на одного инженера IT, мы можем увидеть сколько примерно было потрачено средств компании из-за текучести кадров. Например, в 2020 году на 25 уволенных сотрудников было бы потрачено 975000 руб. Если бы в 2021 году были внедрены разработанные нами ключевые показатели эффективности, то текучесть кадров бы снизилась на 15 человек и составила 10 человек, тогда издержки в связи с увольнениями снизились бы на 585000 руб. и составили 390000 руб.

Помимо экономических издержек текучесть кадров может повлечь за собой некоторые другие последствия, такие как:

- частые ошибки, совершенные новым сотрудником;
- уменьшение производительности труда, в связи с замещением уволившегося работника, до прихода нового сотрудника;
- моральный настрой сотрудников тех, кто остался в компании, но вольно или ни вольно интересуются новым местом работы бывшего коллеги;
- репутация бренда может страдать от частого ухода сотрудников, поскольку те в свою очередь не лестно отзываются о бывшем работодателе.

Таким образом, на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности планируется снижение таких затрат как, затраты на увольнение сотрудника, подбор нового персонала, прием на работу нового кандидата, обучение и адаптацию. Исходя из этого применение разработанной системы

КРІ в управленіи персоналом предприятия экономически эффективно и целесообразно в ближайшей перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования достигнута цель: разработана система ключевых показателей эффективности как инструмент повышения эффективности управления персоналом для ПАО «Камаз».

В процессе изучения теоретико – методологических основ, управление персоналом предполагает деятельность субъектов управления, направленную на максимально эффективное использование персонала с учетом их мотивации и стимулирования на продуктивный труд при достижении баланса личных и внутрифирменных целей.

В процессе управления персоналом на предприятиях используется широкий спектр различных методов: методы определения потребности в кадрах; методы отбора и оценки персонала; методы обучения персонала; методы прогнозирования потребности в кадрах; метод контроллинга персонала; критерии эффективности и методы оценки кадровой работы.

Кроме того, оценку управления персоналом осуществляют на базе расчета и анализа следующих ключевых показателей: производительность труда, текучесть кадров, расходы на рубль продаж, рентабельность продаж, прибыль на одного сотрудника и прочее.

В процессе исследования ключевых показателей эффективности в настоящий момент не сложилось единого общепринятого определения ключевых показателей эффективности управления персоналом.

Обобщив мнения авторов, можно сформулировать единое определение ключевых показателей эффективности – это показатели, с помощью которых производится оценка эффективности действий, процессов и функций управления персоналом по отношению к достижению поставленных целей организации, которые ориентированы на формирование коллектива, состоящего из вовлеченных и исполнительных сотрудников.

В научной литературе КРІ является одним из инструментов, с помощью которого, можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал

для достижения целей компании. Показатели КРІ зачастую используют более крупные компании, когда фирма имеет большое количество работников и филиалов. Применение КРІ значительно упрощает контроль эффективности работы всех подразделений компании. Имея ключевые показатели эффективности, мы получаем возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Ставить цели перед персоналом и мотивировать к их достижению.

Мировая практика доказывает, что внедрение КРІ увеличивает прибыль организаций на 10-30% поскольку в данной системе заложена ориентация работника на конкретный результат.

В процессе исследования было выявлено, что набор ключевых показателей эффективности можно сформировать исходя из организационной структуры предприятия или функционального предназначения показателя.

Для того чтобы построить эффективную систему управления персоналом на основе КРІ следует начинать с анализа текущего положения организации, определения целей, разработкой КРІ для сотрудников, необходимо назначить ответственных руководителей и разработать систему оплаты труда.

В результате анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявлены удовлетворительные значения большинства показателей, а также их положительная тенденция, что свидетельствует о достаточно эффективном использовании имущества предприятия. Однако следует отметить ряд негативных явлений, а именно:

- на предприятии наблюдается низкая оборачиваемость дебиторской задолженности, что ведет к нарастающей потребности в дополнительных финансовых ресурсах, и как следствие, росту краткосрочной задолженности;

- в конечном итоге это ведет к росту длительности финансового цикла, что в дальнейшем может негативно отразиться на финансовой стабильности предприятия, платежеспособности и ликвидности.

В результате анализа системы управления персоналом в ПАО «Камаз» средний тарифный разряд у рабочих в большинстве цехов ниже тарифного разряда работ. Связано это с тем, что в 2019-2020 гг. происходило техническое перевооружение. Производство кардинально перестроилось, появилось новое оборудование – высокоточное, высокопроизводительное, высокоинтеллектуальное, которое автоматизирует производство и оптимизирует производительность труда. Для работы на новом оборудовании требуется обученный, высококвалифицированный персонал. В связи с этим предприятию необходимо повышать квалификацию своих сотрудников регулярно, поскольку с каждым годом количество робототехники в организации растет. Так же помимо рабочих необходимо провести анализ уволившихся сотрудников среди специалистов, поскольку в 2020 году их выбыло 30,18%.

Наибольшее количество увольнений наблюдается среди специалистов IT отдела, их составило 25 человек. Затем следует отдел логистики 27 человек. Наименьшее количество увольнений было в экономическом отделе 21 человека.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что с увеличением на производстве робототехники выросла нагрузка на IT инженеров. Поскольку новых роботов нужно обслуживать.

В качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом целесообразно использовать действенный способ достижения целей и задач предприятия – систему ключевых показателей эффективности, которая была разработана для ПАО «Камаз» с учетом всех выявленных проблем.

За основу разработки была взята методика Янченко А.Ю., Колобкова И.Е. по формированию перечня ключевых показателей эффективности, которая была изучена в пункте 2.3 данной работы. Она позволяет определить перечень КРІ на основе организационной структуры предприятия в соответствии с должностными обязанностями персонала. Но в ней есть существенные

ограничения, поскольку изучены не все отделы, а только: отдел рекламы и маркетинга, коммерческая служба, отдел логистики, отдел продаж, дирекция по персоналу, финансовая дирекция и руководство, а такой ни маловажный отдел как ИТ не был изучен.

На основании проведенного анализа были разработаны критерии стимулирования для сотрудников ИТ.

Таким образом, управление персоналом ПАО «Камаз» на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности (в том числе материальной мотивации с учетом данных KPI) способствует достижению целей предприятия и выполнению поставленных задач. Например, цель «обеспечение непрерывности работы на предприятии» будет достигнута за счет отсутствия перебоев в ИТ системе, что приведет к определенному экономическому эффекту.

На основании посчитанных затрат на одного инженера ИТ, мы можем увидеть сколько примерно было потрачено средств компании из-за текучести кадров. Например, в 2020 году на 25 уволенных сотрудников было бы потрачено 975000 руб. Если бы в 2021 году были внедрены разработанные нами ключевые показатели эффективности, то текучесть кадров бы снизилась на 15 человек и составила 10 человек, тогда издержки в связи с увольнениями снизились бы на 585000 руб. и составили 390000 руб.

Таким образом, на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности планируется снижение таких затрат как, затраты на увольнение сотрудника, подбор нового персонала, прием на работу нового кандидата, обучение и адаптацию. Исходя из этого применение разработанной системы KPI в управлении персоналом предприятия экономически эффективно и целесообразно в ближайшей перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики // Аллея Науки. - 2017. - №1. – С. 1-4 .
2. Алиев И.М. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе КРІ /И.М Алиев, А.С. Бобова// Известия СПбГУ. – 2016. – №7. – С.82-87.
3. Андреева А.Б. Подходы к понятию «оценка персонала» в системе управления персоналом /А.Б. Андреева, А.В. Михайлова// Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. – 2015. – №3(5). – С. 355-356.
4. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современные проблемы управления персоналом: монография. - Москва: Проспект, 2018. - 160 с.
5. Багирова А.П. Развитие организационной культуры как критерий эффективности управленческого труда / А.П. Багирова // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 142-151.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
7. Бехтина О. Е. Система ключевых показателей эффективности (КРІ) как метод антикризисного управления /О.Е. Бехтина// Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. - №7. –С. 21-26.
8. Борисова А. А. Подходы к типологизации служб управления персоналом /А.А. Борисова// Известия ИГЭА. – 2013. – №2. – С. 75-79.
9. Бородинская О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала /О.Н. Бородинская// Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 216-219.
10. Булгакова С. В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности / С.В. Булгакова, Н.В.

Коротаева// Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 8. – С. 21-35.

11. Варфоломеев В.П. Управление компанией по ключевым показателям эффективности /В.П. Варфоломеев, С.В. Кондратова, М.В. Захарова// Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 8. – С. 134-146.

12. Вертянкина Т.В. Система мотивации персонала на основе ключевых показателей эффективности // В сборнике: Российская экономика в условиях новых вызовов. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва». - 2018. - 190-195 с.

13. Волочаева Ю.И. Совершенствование методических подходов к оценке эффективности труда /Ю.И. Волочаева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 4 (48). – С. 421-427.

14. Галиуллин Х.Я. Адаптивные регрессии в применении к управлению эффективностью труда / Х.Я. Галиуллин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 1 (40). – С. 214-216.

15. Головецкий Н.Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности / Н.Я. Головецкий, Т.Р. Михелашвили// Науковедение. – 2017. –№2. – С. 11.

16. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. 2-е изд. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 296 с.

17. Дешина С. П. Эффективность управления персоналом организации: концептуальные подходы /С.П. Дешина// Журнал экономической теории. – 2014. – № 2. – С. 129-137.

18. Дружинин А.М. Ключевые показатели эффективности (KPI) в связях с общественностью: институциональный подход /А.М. Дружинин, И.Н. Садовский// Медиаскоп. – 2017. – № 4. – С. 48-57.

19. Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией /Г.А. Еремина// Науковедение. – 2015. – №5. – С. 11.
20. Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учеб. пособие / Под ред. проф. А.И. Рофе. Москва: МИК, 2019. - 369 с.
21. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с.
22. Исламова А.Р. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей на предприятие // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - 825-830 с.
23. Исхакова З. Р., Маймур Т. Д. Современные подходы к анализу финансово – хозяйственной деятельности организации//Молодой ученый. - 2016. - №1. – С. 371-375.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2020. - 695 с.
Клочков А.К. КРП и мотивация персонала: учебник. М.: Эксмо, 2015. - 105 с.
25. Кереева А. Р. Теоретические и методологические аспекты анализа экономической деятельности торгового предприятия//Молодой ученый. - 2016. - №2. – С. 509-512.
26. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. Москва: Проспект, 2019. - 1104 с .
27. Коваль Г.К. Методология управления персоналом на промышленных предприятиях /Г.К. Коваль// Вестник КГТУ. – 2014. – № 3. – С. 81-85.
28. Коробова Е.Н., Савицкая К.Д. Система ключевых показателей деятельности в механизме мотивации персонала организации: теоретический и практический аспекты // В сборнике: Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации. Сборник научных статей. - Витебск, 2018. - С. 109-111.

29. Кошкина К.Ю. Ключевые показатели эффективности как современный метод оценки эффективности деятельности персонала /К.Ю. Кошкина// Наука сегодня: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, г. Вологда, 23 сентября 2015 г.: в 4 частях. Часть 2.– Вологда: ООО «Маркер». – 2015. – С. 38-40.

30. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2016. - № 2. - С. 22-25.

31. Красулина Т.С. Факторы, влияющие на повышение эффективности использования человеческих ресурсов промышленных предприятий в современных условиях / Т.С. Красулина// Науковедение. – 2016. – №1. – С. 9.

32. Крайнова К. А., Кулина Е. А., Сатушкина В. С. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях// Молодой ученый. - 2017. - 46-50 с.

33. Крылова М.А. Стратегия управления персоналом в рамках общей стратегии развития организации на основе применения KPI / М.А. Крылова// Современные технологии в науке и образовании. – 2017. – №7 – С. 213-217.

34. Курина Ю. С., Ильина И. В. Оценка и пути улучшения финансово – хозяйственной деятельности предприятий//Молодой ученый. - 2016. - 46-49 с.

35. Куряева А. В. Финансовая устойчивость как одна из главных характеристик финансового состояния предприятия//Вектор экономики. - 2017. - 19 с.

36. Лазарева А. Б. Сущность финансового состояния коммерческой организации и виды его анализа//Молодой ученый. - 2020. - 30-32 с.

37. Мактамкулова Г.А., Чиликина И.А. Ключевые показатели эффективности деятельности персонала как индикатор мотивационной среды организации // Инновационная экономика и право. - 2019. - № 1 (13). - С. 32-36.

38. Матафонова А.С. Роль сбалансированной системы показателей при разработке и внедрении финансовой стратегии компании // Инновационный

потенциал развития общества: взгляд молодых ученых. Сборник научных статей Всероссийской научной конференции перспективных разработок, в 2-х томах. - Курск, 2020. - С. 106-109.

39. Мишина Т. А. Показатели эффективности управления персоналом на базе КРІ / Т.А. Мишина// Современные технологии в науке и образовании. – 2017. – №7 – С. 209-212.

40. Можейкина М.В. Методы управления персоналом /М.В.Можейкина// Управлениче человеческими ресурсами. – 2017. – № 2. – С. 356-359.

41. Мозговой А.И. Мотивация персонала на основе сбалансированной системы показателей /А.И. Мозговой// Кадровик. – 2014. -№5. – С.113-124.

42. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Под ред. М.В. Полевой, В.С. Половинко, И.А. Ивановой, В.Н. Пуляевой, Л.С. Бабыниной. - Москва: КноРус, 2021. - 583 с.

43. Островская Е.А., Горбунов В.Н. «Финансовое состояние», «Финансовая устойчивость», «Банкротство» в российских научных журналах//Образование и наука в современном мире. Инновации. - 2017. - №1 – С. 225-232 .

44. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент: учебник / Л. Н. Павлова. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 273 с.

45. Павлович Т.В., Дронь Е.А. Система ключевых показателей деятельности как инструмент повышения производительности труда и мотивации персонала // В сборнике: Проблемы и перспективы развития промышленности России Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 384-386.

46. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 288 с.

47. Пирожкова Н. В. Совершенствование подходов и методик анализа экономического состояния предприятия // Молодой ученый. – 2016. - № 24. – С. 211-213.

48. Публичное акционерное общество «КАМАЗ» сайт URL: <https://kamaz.ru/> (дата обращения 15.10.2021).

49. Родин И.И. Введение KPI и результаты его применения в России // Экономика, Статистика и Информатика. - 2017. - № 1. - С. 120-123.

50. Сабитова Г. М. Финансовое состояние предприятия как важнейшая характеристика его деятельности // Молодой ученый. - 2019. - 281-284 с.

51. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА М, 2020. - 336 с.

52. Савостикова А.В. Применение ключевых показателей эффективности как основа мотивации на предприятии // В сборнике: Экономика и государство: проблемы управления и развития. - Москва, 2018. - С. 248-253.

53. Сорока А.И., Глинянов В.А., Кособокова Е.В. Взаимосвязь мотивации и ключевых показателей эффективности труда // В сборнике: современные тенденции развития социально-экономических систем. Материалы международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 723-726.

54. Сотникова С.И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 513 с.

55. Файзуллина А. А. Исследование подходов комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Молодой ученый. - 2018. - 537-540 с.

56. Червяк Ю.П. Методы измерения эффективности модели управления персоналом предприятия // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2018. - № 1.- С. 47-52.

57. Чернова В.Э. Анализ хозяйственной деятельности фирмы/ В.Э. Чернова, Т.В. Шмулевич. - СПб.: СПбГТУРП, 2019. - 95 с.

58. Шилова Н.Н., Хорсов А.Н. Сбалансированная система показателей в стратегии управления компанией // Экономика и предпринимательство. - 2019. –№ 4 (105). - С. 781-783.

59. Янченко А.Ю. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия /А.Ю. Янченко, И.Е. Колобкова// Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2016. – №2. – С. 65-72.

Бухгалтерский баланс предприятия ПАО «КамАЗ»

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 37н,
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 20 г.

Организация	<u>ПАО "КАМАЗ"</u>	Дата (число, месяц, год)	31 12 2020
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	00231515
Вид экономической деятельности	<u>Производство грузовых автомобилей</u>	ИНН	1650032058
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Публичное акционерное общество / Совместная частная и иностранная собственность</u>	по ОКВЭД	29.10.4
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКПО/ОКФС	12247 34
Местонахождение (адрес)	<u>423827, Республика Татарстан, город Набережные Челны, проспект Автозаводский, 2</u>	по ОКЕИ	384


Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
 Наименование аудиторской организации/ ООО "Эрист энд Янг"
 Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

ИНН	770938532
ОГРН	1027739707205

Пояснения	Наименование показателя	Код показателя	На 31 декабря 20 20 г.	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.1, 4.2, 4.3	Нематериальные активы	1110	30 301	35 077	21 265
4.4	Результаты исследований и разработок	1120	4 401 814	800 319	757 246
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5.1, 5.2, 5.3, 5.4	Основные средства	1150	43 975 779	39 063 152	29 803 189
5.1	Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 891 661	1 783 304	1 538 662
6.1, 6.2, 21.8	Финансовые вложения	1170	54 996 152	42 892 492	36 454 009
17	Отложенные налоговые активы	1180	4 671 193	4 759 687	3 289 307
4.5, 5.5, 7.3	Прочие внеоборотные активы	1190	10 979 245	13 824 585	15 580 796
	Итого по разделу I	1100	120 946 145	102 758 596	86 444 504
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
7.1, 7.2, 7.3	Заласы	1210	28 610 617	26 078 747	30 401 373
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	20 542	5 922	16 733
9.1, 9.2, 21.5	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1230.1	3 250 006	338 467	453 369
9.1, 9.2, 21.5	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1230.2	28 936 666	30 081 204	30 945 746
6.1, 21.8	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	18 677 271	12 068 135	9 152 433
11	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11 805 701	17 173 566	21 585 366
8	Прочие оборотные активы	1260	45 345	17 032	83 163
	Итого по разделу II	1200	91 346 148	85 763 063	92 638 213
	БАЛАНС	1600	212 292 293	188 521 659	179 082 717

Пояснения	Наименование показателя	Код показателя	На 31 декабря 20 20 г.	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
12	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	35 361 478	35 361 478	35 361 478
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
12	Переоценка внеоборотных активов	1340	4 200 486	4 455 657	4 475 699
12	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	4 000 000	-	1 277
12	Резервный капитал	1360	1 620 755	1 620 755	1 593 576
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 823 670	20 174	1 672 927
	Итого по разделу III	1300	47 006 389	41 458 064	43 104 957
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
9.3, 10, 21.7	Заемные средства	1410	72 262 716	75 425 531	53 282 468
17	Отложенные налоговые обязательства	1420	4 059 368	4 470 904	3 467 444
13.1	Оценочные обязательства	1430	1 786 112	1 405 618	1 292 017
22	Доходы будущих периодов	1440	2 505 778	1 360 783	1 286 806
9.3	Прочие обязательства	1450	858 623	481 138	250 919
	Итого по разделу IV	1400	81 472 597	83 143 974	59 579 654
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
9.3, 10, 21.7	Заемные средства	1510	29 803 109	25 591 696	38 333 096
9.3, 9.4, 21.6	Кредиторская задолженность	1520	50 224 479	34 135 980	34 193 580
22	Доходы будущих периодов	1530	28 220	36 280	31 713
13.1	Оценочные обязательства	1540	3 757 499	4 155 665	3 839 717
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	83 813 307	63 919 621	76 398 106
	БАЛАНС	1700	212 292 293	188 521 659	179 082 717

Руководитель


 (подпись)
С. А. Когогин
(расшифровка подписи)

* 15 * _____ марта 20 21 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

АНКЕТА
для увольняющегося сотрудника

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас ответить на вопросы, указанные в анкете, поставив

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:

Ваша должность _____

Ваш возраст _____

Ваш пол _____

Образование _____

Продолжительность работы в компании _____ лет _____ месяцев.

Вопрос 1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

1	Не видите возможности продвижения по службе	
2	Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3	Неудовлетворенность результатами своего труда	
4	Большой объем работы	
5	Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
6	Удаленность от дома	
7	Желание сменить сферу деятельности	
8	Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
9	Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
10	Конфликтность в коллективе	
11	Личные причины	
12	Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
13	Другие причины (укажите какие)	

Организационная структура предприятия ПАО «Камаз»

