

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей на предприятии нефтегазовой отрасли	

УДК 331.101.262

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Казакова Юлия Ивановна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Глызина Т. С.	К. Х. Н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Глызина Т. С.	К. Х. Н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономика природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой экономики
природных ресурсов
_____ Г. Ю. Боярко
«16» февраля 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
2Э2А	Казаковой Юлии Ивановне

Тема работы:

Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей на предприятии нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 16 февраля 2016 г. №1182/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27 мая 2016 года
--	------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<i>Материалы преддипломной практики, формы отчётности ОАО «НК «Роснефть» учебная литература и периодические издания в области экономических наук.</i>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<i>а) изучить теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятии нефтегазовой промышленности; б) Охарактеризовать особенности обучения персонала ОАО «НК «Роснефть»»; в) провести анализ системы образования персонала ОАО «НК «Роснефть»»; г) Выявить проблемы применения системы образования персонала.</i>
Перечень графического материала	<i>Графическая часть дипломной содержит основные результаты и этапы исследования: Рисунки: 1. Схема процесса организации обучения 2. Динамика пройденных курсов, человеко-курс (всего)</i>

	3. Молодые специалисты ОАО «НК» Роснефть» 4. Доля затрат на образовании от чистой прибыли, % и т.д. Таблицы: 1. Система комплексной оценки персонала 2. Обучение и подготовка персонала компании в 2014 году, чел-курсы 3. Развитие проекта «Роснефть-классы» 4. Финансирование мероприятий в рамках системы непрерывного образования 5. Затраты на образование от чистой прибыли
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Глызина Т. С.	к. х. н		17.02.2016 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Казакова Юлия Ивановна		17.02.2016 г.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
2Э2А	Казакова Юлия Ивановна

Институт	природных ресурсов	Кафедра	экономики природных ресурсов
Уровень образования	бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера	<i>1. Подвижной состав компании состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее комфортных автомобилей для водителей;</i> <i>2. Выбросы выхлопных газов в атмосферу;</i> <i>3. На дорогах возможны чрезвычайные ситуации в виде аварий и поломок транспортных средств.</i>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	<i>1. Трудовой кодекс;</i> <i>2. Основные экологические законы РФ;</i> <i>3. Закон о социальной защите населения РФ.</i>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; -оказание помощи работникам в критических ситуациях.	<i>1. Руководство компании ОАО «НК «Роснефть» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики.</i> <i>2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.</i> <i>4. Весь подвижной состав компании состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее комфортных автомобилей для водителей.</i> <i>5. Компании ОАО «НК «Роснефть» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.</i> <i>6. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в офисе и многое другое.</i>

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров) -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1.Одним из требований компании ОАО «НК «Роснефть» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. 3. Программа КСО компании ОАО «НК «Роснефть» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются. 4. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп. 5. Соблюдение всех необходимых условий для максимальной экологичности осуществляемых перевозок.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ); 2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	18.04.2016 г.
--	---------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			18.04.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Казакова Юлия Ивановна		18.04.2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
Высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Специальность – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономика природных ресурсов

Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16 июня 2016 года
--	-------------------

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
17.03.2016	Система обучения персонала на предприятии	30
17.04.2016	Анализ системы обучения персонала на примере ОАО НК «Роснефть»	30
24.05.2016	Обучение персонала для реализации стратегических целей	40
25.05.2016	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Т. С. Глызина	к. х. н		17.02.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	д-р экон. наук		17.02.2015

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 11 рисунков, 16 таблиц, 47 источника, работа изложена на 83 страниц основного текста.

Ключевые слова: обучение, обучение персонала, непрерывное образование, управление персоналом, квалификации кадров.

Объектом исследования является система управления образовательным процессом и принятия решений. Целостная система подготовки персонала, включающая повышение квалификации кадров, рост мотивации, раскрытие потенциала работников, развитие производства, техническое обновление, формирование корпоративной культуры, является образовательной политикой общества ОАО «НК «Роснефть».

Предметом исследования является образовательная деятельность открытого акционерного общества ОАО «НК «Роснефть».

Цель работы - изучение теоретических и методологических подходов к проблеме обучения персонала, методов стимулирования и совершенствования системы обучения персонал, анализ практики обучения персонала на примере ОАО «НК» Роснефть».

В данной выпускной работе были описаны методы симулирования и совершенствования системы обучения; рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала на предприятии; изучен порядок работы по обучению персонала и систематизированы методы обучения; проанализированы процессы организационного обучения персонала в ОАО «НК» Роснефть» и влияние на эффективность работы организации.

Оглавление

1 СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	12
1.1 Суть и значение обучения персонала на предприятии.....	12
1.2 Основные концепции в обучении персонала.....	15
1.3 Виды и методы обучения персонала.....	17
1.4 Обучение как инструмент управления.....	22
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО НК «РОСНЕФТЬ».....	28
2.1 Цели и принципы обучения персонала НК «РОСНЕФТЬ».....	28
2.2 Направления обучения персонала компании.....	31
2.2.1 Обязательное обучение.....	31
2.2.2 Профессионально-техническое обучение.....	35
2.2.3 Управленческое обучение.....	37
2.3 Порядок организации обучения персонала компании.....	38
2.3.1 Анализ потребности в обучении.....	39
2.3.2 Планирование обучения.....	39
2.3.3 Проведение обучения.....	40
2.3.4 Оценка эффективности обучения.....	42
2.4 Комплексный анализ системы образования ОАО «НК «Роснефть».....	43
2.5 Оценка эффективности обучения персонала на примере ОАО «НК «Роснефть».....	56
3 ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ.....	60
3.2 Стимулирование персонала для повышение квалификации.....	62
3.1 Совершенствование работы с молодыми специалистами.....	67
3.3 Эффективные методы обучения персонала.....	70
4. РОЛЬ КСО В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	72
4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности.....	72
4.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия НК «Роснефть».....	73
4.2.1 Социальная политика.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной выпускной работы обусловлена потребностью развития и совершенствования системы обучения персонала в условиях хозяйственной деятельности предприятия и ее кадрового обеспечения с использованием современных методов и приемов обучения сотрудников. В условиях современного функционирования организаций все больше возрастает значение интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. Рост культурно-технического уровня работников является одним из важнейших условий развития предприятия в целом.

Важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства.

Влияние профессионального обучения работников на экономический рост заключается в том, что работники, обладающие необходимым объёмом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Объектом исследования является система управления образовательным процессом и принятия решений. Целостная система подготовки персонала, включающая повышение квалификации кадров, рост мотивации, раскрытие потенциала работников, развитие производства, техническое обновление, формирование корпоративной культуры, является образовательной политикой общества ОАО «НК «Роснефть».

Предметом исследования является образовательная деятельность открытого акционерного общества ОАО «НК «Роснефть».

Целями данной работы являются:

1. Изучение теоретических и методологических подходов к проблеме обучения персонала и его роли в повышении эффективности работы организации.

2. Анализ практики обучения персонала на примере ОАО «НК» Роснефть».

3. Описание методов стимулирования и совершенствования системы обучения персонал.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие **задачи:**

- рассмотреть структуру кадрового потенциала предприятия;
- рассмотреть порядок организации работы по обучению персонала и систематизировать методы обучения;
- проанализировать процесс организационного обучения персонала в ОАО «НК» Роснефть» и его влияние на эффективность работы организации.

Для решения поставленных задач использованы методы: изучение, обобщение, анализ учебной и научной литературы по теме, периодических изданий, ресурсов глобальной сети Internet; расчетно-аналитический метод.

1 СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Суть и значение обучения персонала на предприятии

В наше время высококвалифицированные кадры рассматриваются как принципиальное конкурентное превосходство, которое применяют на протяжении долгого времени и которое не в состоянии оперативно "скопировать" другие фирмы. Компания способна увеличить собственную эффективность, если сотрудники понимают ее миссию, цели становления и стратегию. Это объясняется тем, что увеличивается причастность персонала к реализации задач фирмы и вырастает мотивация, а отдельные работники прикладывают старания к достижению одних и тех же целей. В настоящее время компании рвутся производить не просто классическую подготовку и переподготовку служащих, а их обучение и развитие, соответствующие нуждам бизнеса. Систематическое обучение работников позволяет наиболее полно раскрыть их возможности.

Обучение призвано подготовить персонал к верному решению наиболее широкого круга задач и обеспечить высочайший уровень производительности в работе. При всем этом оно разрешает не только повышать уровень знаний сотрудников и производить необходимые профессиональные способности, но и сформировывать у них систему ценностей и установок, подобающую нынешним реалиям и поддерживающую рыночную организационную стратегию.

Возрастание роли обучения в процессах увеличения конкурентоспособности компании и организационно развития обусловлено следующими факторами.

Во-первых, обучение персонала служит важным средством достижения стратегических целей организации. Эффективная работа фирмы в условиях повсемременно растущей конкуренции невыполнима в отсутствии увеличения эффективности работы на всех уровнях организации. Основные преграды, мешающие достижению наиболее высоких рабочих последствий, -

не только недостающий уровень профессиональной подготовки персонала, но и еще старые подходы к работе на различных уровнях организации. Эти преграды возможно одолеть исключительно если соблюдать условие разработки и практической реализации новейшей политики в области внутрифирменного преподавания, включающей различные формы преподавания и учебные программы для всех категорий сотрудников.

Во-вторых, обучение - важное средство увеличения ценности человеческих ресурсов организации. Некоторые организации не уделяют подабающего внимания обучению собственного персонала, потому что не оценивают данную статью затрат как необходимую, полагая, что без обучения возможно легко ограничиться, если, скажем, принимать на работу профессионалов, уже владеющих нужной квалификацией. Но в какой-то момент управлению любой организации неизбежно приходится сталкиваться с тем, что в случае если не вкладывать средства в увеличение уровня знаний и становление профессиональных способностей своих сотрудников, то эффективность от человеческих ресурсов организации из года в год становится меньше.

В условиях быстрых изменений рыночной ситуации потребуются калоритные дарования и свежайшие мысли, способные обеспечить высочайший уровень конкурентоспособности. Организации, готовые вложить денежные средства в изучение собственных сотрудников, имеют все шансы рассчитывать на то, что сотрудники, повысившие уровень собственной профессиональной подготовки, смогут проще и быстрее улаживать наиболее трудные задачи, будут настойчивее искать и чаще отыскивать лучшие ответы на образующиеся вопросы, быстрее управляться с проблемами в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.

Прогрессивные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в виде главного фактора, характеризующего эффективность применения всех других ресурсов. Как

показывает опыт более успешных российских и забугорных фирм, вложения в персонал, создание условия для подъема сотрудников и увеличения их профессионального потенциала дают в два-три раза более высокую ответную реакцию, нежели средства, нацеленные на решение чисто производственных задач.

В-третьих, в отсутствии актуального обучения персонала проведение организационных изменений очень затрудняется либо становится неосуществимым. [1].

Семь десятилетий плановой экономики создали в России эту обстановку, когда фактически всех управляющих, профессионалов и рядовых сотрудников нужно было обучать основам рыночной экономики. До этого все решения про то, какую продукцию создавать, в каких объемах, куда сбывать и по какой стоимости, воспринимались Госпланом СССР, сейчас же все фирмы поставлены перед необходимостью принимать решения без помощи других. От их качества зависит не только участь отдельных компаний, но и участь целых мегаполисов, если предприятие считается градообразующим.

Рынок сейчас не знает жалости. Ему нет дела до высокого качества работы той или иной группы сотрудников, либо высокой производительности отдельно взятого штамповочного либо любого другого цеха. Рынок требует, чтоб вся фирма действовала эффективно. Рынок устанавливает необходимость вовремя и качественно удовлетворять повсеместно изменяющиеся запросы покупателей.

Осматривая процесс организационных изменений, специалисты нередко показывают на то, что значимым препятствием на их пути нередко становится не отсутствие нужных ресурсов либо происки соперников, а сопротивление личного персонала. Сопротивление может быть вызвано несколькими обстоятельствами, среди которых более распространены следующие:

- недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;

- недоверие к руководству;
- старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений;
- недостаточная заинтересованность в изменениях.

Даже беглый взгляд на приведенный список вероятных обстоятельств сопротивления персонала процессу организационных изменений указывает, что в отсутствии проведения соответствующего обучения персонала тяжело рассчитывать на заинтересованную поддержку изменений со стороны сотрудников. Отлично организованное, тщательно обмысленное и вовремя проведенное обучение способно одолеть силы торможения и обеспечить успех проводимых изменений [2].

1.2 Основные концепции в обучении персонала

Процесс обучения человека проходит всю его сознательную жизнь. Задача обучения - получение образования. Уровень образования обуславливается требованиями производства, технологическим и культурным уровнем, также общественными отношениями. Образование разделяется на общее и профессиональное.

Общее образование возможно получить в школах, лицеях, интернатах и др. Профессиональное образование дают профессиональные тех. училища, техникумы, колледжи, институты, академии, университеты, также средние учебные заведения бизнеса, центры образования и др.

Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование - процесс и принцип формирования личности, предусматривающий творение таких систем образования, которые открыты для людей хоть какого возраста и поколения и сопровождают человека на протяжении всей его жизни, содействуют постоянному его развитию, привлекают его в постоянный процесс овладения знаниями,

умениями, способностями и методами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только увеличение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий, и стимулирования постоянного самообразования [3].

Существует три концепции обучения.

Концепция специализированного обучения, направленная на сегодняшний день либо обозримое будущее, имеющая отношение к соответствующему рабочему месту. Это обучение отлично относительно непродолжительный отрезок времени, хотя, исходя из убеждений сотрудника, содействует сохранению рабочего места, также укрепляет чувство личного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения - эффективна с финансовой позиции, потому что увеличивает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность сотрудника. Но последнее обстоятельство представляет из себя известный риск для организации, где трудится работник, так как он имеет возможность выбора и потому наименее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, нацеленного на личность, имеет целью становление человеческих качеств, заложенных природой либо обретенных им в практической деятельности. Данная концепция относится в первую очередь к персоналу, склонному к научным исследованиям и владеющему талантом управляющего, педагога и т.д.

Таким образом, к предмету обучения относятся:

- знания, т.е. теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения, т.е. способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

– навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль.

В соответствии с определением обучения персонала и его сути обучение возможно поделить на 3 вида: подготовка; переподготовка и повышение квалификации [4].

1.3 Виды и методы обучения персонала

Следует различать три вида обучения.

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск обученных кадров для всех областей людской деятельности, обладающих совокупностью особых знаний, умений, способностей и методами преподавания.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью модернизирования познаний, умений, способностей и методов общения в связи с ростом требований к специальности либо повышения в должности.

Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [4].

Обучение кадров считается постоянным процессом их подготовки к трудовой, общественной деятельности. Технологический прогресс, охвативший все сферы общественного производства, повсеместно требует увеличения мастерства и периодического изменения содержания и технологии труда.

Чем быстрее развивается отрасль, тем скорее устаревают знания научного и прикладного характера и появляется потребность в получении новых.

Смена целей общественного развития и способов их достижения, работа в рыночных условиях требует постоянного переобучения кадров с

учетом освоения рыночных механизмов, адаптации к новым социальным условиям, переквалификации в связи со структурными изменениями развития производства и внедрением современных технологий и приемов труда.

В целях определения потребности в обучении обычно используются результаты оценки персонала и его труда, планы стратегического развития организации, программы обучения персонала, предусматривающие непрерывное развитие участников трудового процесса.

Уровень образования и практический опыт являются ведущими показателями качества персонала. Кадровые службы отвечают за соответствие этих параметров требованиям организации, за выполнение плана стратегического профессионального развития персонала организации [5].

Развитие персонала — комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, планирование карьеры персонала организации.

Цель развития персонала — обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников [6].

Методы обучения персонала.

Современные организации используют большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков своих сотрудников. Все методы обучения могут быть подразделены на две большие группы:

— обучение на рабочем месте;

— обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников. С другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и жесткими временными рамками [6].

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

— "копирование" — работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;

— наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;

— делегирование — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;

— метод усложняющихся заданий — специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительный этап — самостоятельное выполнение задания;

— ротация — сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владения несколькими профессиями [7].

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности.

Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

К числу основных методов обучения вне работы относятся:

- лекции — традиционный метод профессионального обучения, позволяющий лектору изложить большой объем учебного материала в короткий срок;

- кейсы — реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

- деловые игры — коллективная игра, включающая разбор учебного примера. При этом участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений;

- моделирование — воспроизведение реальных условий работы;

- ролевые игры — работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения.

Особым видом обучения является самообразование, т. е. самостоятельное обучение работников.

Современные предприятия все больше внедряют гибкие подходы к подготовке своего персонала через системы обучения и повышения квалификации на основе компетентностного подхода, что позволит повысить эффективность деятельности отдельных сотрудников. С этой точки зрения обучение можно охарактеризовать как развитие профессиональных знаний, умений, навыков и способности персонала действовать в нетипичной производственной ситуации и случаях отклонения от сценарного развития компании с целью достижения положительного эффекта.

На инновационно-активных предприятиях обучение проводится с целью развития ключевых компетенций (организационно-технических, технико-технологических и специальных) и метапрофессиональных личностных качеств (коммуникабельность, креативность, мобильность и т.п.).

В зависимости от целей и возможностей конкретного предприятия обучение может быть узкоспециальным (профессиональным, развивающим специфический человеческий капитал) и корпоративным (развивающим общие знания, умения, навыки персонала), проходить в форме лекций, семинаров, тренингов, консалтинга, стратегических и проектных сессий и т.п. Каждый из методов обучения имеет свои достоинства и недостатки (таблица 1.1).

Таблица 1.1 Преимущества и недостатки современных методов обучения

Метод	Преимущества	Недостатки
Модульное обучение	Гибкость и адаптивность к запросам обучаемых, избирательность процесса обучения	Большая трудоемкость разработки модулей, невозможность реализации диалоговых функций обучения, модуль сложно модернизируется.
Дистанционное обучение	Большое число обучаемых, обучение происходит на рабочем месте, возможность выбора времени обучения и параллельной реализации полученных знаний на практике	Отсутствие очного контакта с преподавателем, технические трудности, сложность создания творческой атмосферы и мотивации обучающихся, проблема аутентификации пользователя при проверке знаний.
Наставничество	Облегчение процесса адаптации, повышение мотивации профессионалов, ускорение профессионального роста	Отсутствие четкой структуры при подаче информации, отсутствие педагогических алгоритмов обучения.
Action learning (обучение действием)	Развитие навыков самостоятельного принятия решений и высокая ответственность за них, возможность учиться на собственном и чужом опыте	Применим только для уверенных в себе специалистов, которые готовы взять на себя ответственность за риск решения проблемы.
Обучение в рабочих группах	Развитие самостоятельности, повышение мотивации сотрудников за счет осознания степени своего влияния на проблемную ситуацию	Необходимость согласовывать принятые решения с руководством, «сырые» решения, т.е. формулировка этапов достижения цели, а не реальное ее достижение.
Метафорическая игра	Развитие креативности и самостоятельности, снижение тревожности	Не все обучаемые готовы к изменению установок своего поведения
Shadowing («бытие тенью»)	Простота и экономичность, «активное» развитие персонала, ускорение адаптации персонала	Сложность для обучающего – постоянный долговременный контроль со стороны обучаемого, возможность упустить важное
Secondment («командирование»)	Развитие новых знаний и навыков сотрудников, укрепление командного духа	Отрыв от выполнения непосредственных обязанностей.
Buddying («партнерство»)	Равноправие всех участников обучения, улучшение навыков межличностного общения	Проблемы объективности обратной связи, необходимость постоянного контроля.

При организации процесса обучения важно правильно выбрать форму обучения персонала с учетом структуры издержек на внешнее и внутреннее обучение.

1.4 Обучение как инструмент управления

Обучение персонала, и особенно построение обучающейся организации, требует системного подхода. Именно он делает обучение и развитие сотрудников эффективным, целесообразным и финансово окупаемым, в то время как «несерьезное», непродуманное отношение к обучению может превратить его в простую формальность, тягостную для всех вовлеченных сторон и ничем не оправданную.

Что же понимается под системой обучения персонала, и в чем состоит ее ценность? Говоря о такой системе, мы подразумеваем целую совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и в конечном счете работают на достижение единых целей.

К таким элементам можно отнести основные направления обучения; подходы к обучению – то есть формальное и неформальное обучение во всем его разнообразии; выявление, описание и развитие необходимых сотрудникам компетенций; дисциплины и процессы, выступающие в поддержку обучения; специальные технологии и инструменты; наконец, корпоративная культура, способствующая эффективному обучению. Ниже будет подробное описание каждой из этих компонентов системы обучения персонала [8].

Что касается результатов и преимуществ, которые может принести организации грамотная организация системы обучения персонала, вот основные из них:

1. Рост производительности труда;
2. Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности;
3. Обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники снабжаются нужными знаниями прямо на рабочих местах;

4. Выявление и сохранение знаний сотрудников, в том числе и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование;
5. Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям;
6. Укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности;

Однако, чтобы реализовать все эти – весьма заманчивые – перспективы на практике, обучение действительно должно стать системой. Организации необходимо ясно представлять и адекватно оценивать собственные потребности в обучении, четко формулировать цели – как учебные, так и связанные с самим бизнесом, чтобы построить систему обучения, исходя из этих, специфических для каждой компании, вводных, и внести в нее соответствующие элементы [9].

Рассмотрим, что представляют собой «кирпичи», из которых строится система обучения.

Основные направления корпоративного обучения, наиболее актуальные в современных условиях – это развитие лидерства и управленческих компетенций, профессиональное и специализированное обучение, обучение знаниям о продуктах и сервисах компании, обучение эффективным продажам и обслуживанию клиентов, обучение IT-навыкам и пользованию различными бизнес-системами, а также обучение, предназначенное для партнеров и потребителей.

Отдельно следует отметить построение моделей компетенций и развитие компетенций, необходимых для выполнения сотрудниками тех или иных конкретных ролей [8].

Подходы к обучению. Наиболее общее разделение здесь – на формальное и неформальное обучение. К первому относят обучение, которое проходит под руководством инструктора или преподавателя – очное и в виртуальных классах, формальные курсы e-learning, симуляции и так далее.

Неформальное обучение, в свою очередь, понятие очень широкое. К нему могут относиться обучение по запросу (в самых разных формах: e-learning, учебные видео и аудио файлы, учебные порталы, книги), социальное обучение (в социальных сетях, сообществах практиков, блогах, форумах, на конференциях и семинарах), а также такие вспомогательные формы, как коучинг¹ и наставничество, сбор обратной связи и так далее.

К дисциплинам и процессам, поддерживающим обучение, можно отнести консультирование работников и руководителей в рамках управления эффективностью, обучение руководителей конунгу и наставничеству, управление знаниями и управление изменениями, педагогический дизайн, разработка учебного контента, измерение и оценка эффективности обучения.

На сегодняшний день обучение непредставимо без применения множества специализированных инструментов и технологий. К ним относятся LMS – системы управления обучением, LCMS – системы управления учебным контентом, инструменты для разработки электронного учебного контента (authoring tools), инструменты для совместной работы, социальные сети, средства для проведения вебинаров и онлайн-конференций, виртуальные классы, мобильные технологии, поисковые инструменты и инструменты для работы с мета-данными, технологии для аналитики, ведения отчетности, измерения результатов обучения и оценки его эффективности [9].

Корпоративная культура – фактор, который имеет для системы обучения едва ли не решающее значение. Культура может как питать обучение, так и подтачивать его на корню. Чтобы способствовать эффективному обучению, культура организации должна включать в себя хотя бы некоторые из таких элементов: оказание помощи в развитии руководителям, интеграция обучения с процессами бизнес-планирования, всемерное поощрение обмена знаниями, планирование развития отдельных

¹ **Коучинг** (англ. coaching) — метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.

сотрудников, управление талантами, чуткость к пожеланиям потребителей, развитая система наставничества и коучинга, стремление к инновациям, способность извлекать уроки из негативного опыта, постоянный сбор обратной связи от работников и готовность действовать исходя из полученной информации.

Мы перечислили важнейшие «ингредиенты», которые складываются в единую систему обучения персонала. В каждой конкретной организации идеальный «рецепт» будет, в деталях, своим, но чтобы результат вышел удачным, необходимо знать базовые составляющие, без которых системы обучения построить не удастся.

1.5 Проблемы обучения персонала

На рынке образования в последние годы наблюдается взрыв спроса на программы, дающие профессиональную переподготовку и дополнительное образование в сфере бизнеса. Как отмечают в ассоциации бизнес-образования, на конференции, на которой обсуждались вопросы сотрудничества бизнеса и образовательных учреждений: «... потребность и платежеспособный спрос на такое образование в России есть». Почти все университеты и многочисленные бизнес школы вовлечены в этот процесс, предлагая в той или иной форме программы повышения квалификации руководителей.

Несмотря на такую, казалось бы, благоприятную ситуацию (есть спрос, и есть предложение), существует целый ряд проблем, связанных с этой сферой. В первую очередь предпринимателей, вкладывающих деньги в обучение и развитие беспокоят риски, которые выражаются в том, что вложения, связанные с обучением не приносят ожидаемой отдачи.

Поэтому при условии снижения эффективности работы, вызываемой внешними и внутренними факторами, российские компании стараются снижать затраты (что вполне оправдано) и в первую очередь затраты на обучение, забывая при этом, что это не текущие затраты, а долговременные

инвестиции в развитие бизнеса.

В стране существует ряд проблем, связанных с обучением, подготовкой, переподготовкой персонала, главной проблемой выступает материальное обеспечение как со стороны государства, так и со стороны самих предприятий.

Важным направлением развития такого обучения должно быть стимулирование работодателей со стороны государства к увеличению размера расходов на организацию профессионального обучения. Также актуальным направлением развития профессионального обучения персонала на производстве является внедрение современных инновационных методик обучения. Необходимость реализации модульного профессионального обучения связана с современными процессами, которые происходят на рынке труда и на рынке образовательных услуг. Прежде необходимо восстановление трудовых навыков квалифицированных кадров, в том числе безработных. Эффективная профессиональная подготовка в соответствии с требованиями современного рынка труда, повышение конкурентоспособности рабочей силы и эффективности системы профессиональной подготовки в целом, что должно основываться на «факторе компетентности», обеспечение условий для непрерывного профессионального образования, обеспечение развития профессионального обучения кадров на производстве [10].

Другой проблемой, тормозящей не только развитие системы профессионального обучения кадров на производстве, но и личностное развитие работников, является недостаточная их мотивация, негативно влияет как на конкурентоспособность отдельного работника, так и предприятия в целом. Работники мало заинтересованы вкладывать средства в свою профессиональную подготовку из-за отсутствия для этого достаточных стимулов, говорится о низком уровне заработной платы. Кроме того, общеизвестно, что высокий уровень профессионального мастерства не всегда сопровождается повышением уровня заработной платы.

Исследование основных проблем по развитию профессионального обучения персонала на производстве позволило автору сделать следующие выводы:

1. ограничение со стороны государства размера выплат на проведение профессионального обучения, включаются в валовые затраты предприятия;
2. сложная, длительная и затратная процедура получения разрешений на проведение обучения кадров на производстве;
3. недостаточная заинтересованность работодателей вкладывать средства в профессиональное обучение из-за отсутствия механизма их возврата в случае увольнения работника;
4. незаинтересованность работников вкладывать средства в свою профессиональную подготовку из-за отсутствия достаточных материальных стимулов (низкий уровень оплаты труда);
5. недостаточный уровень использования современных технологий профессионального обучения.

Учитывая указанные проблемы, а также учитывая существующий социально-экономическое положение страны, в том числе состояние профессиональной подготовки в профессионально-технических и высших учебных заведениях, диспропорции на рынке труда, безработица, сейчас крайне важно разработать эффективный механизм организации системы профессионального обучения кадров на производстве.

Таким образом, существует целый ряд проблем развития системы профессионального обучения персонала на производстве, для решения которых требуется значительное материальное обеспечение со стороны государства, а также качественной системы подготовки со стороны предприятия, обеспечение мотивации работников к вложению средств в собственную профессиональную подготовку путем проведения эффективной государственной политики в сфере оплаты труда, обеспечение реализации инновационных методов профессионального обучения [11].

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО НК «РОСНЕФТЬ»

(Конфиденциальная информация)

3 ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

(Конфиденциальная информация)

4. РОЛЬ КСО В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

(Конфиденциальная информация)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

(Конфиденциальная информация)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

2. Дорофеев, В. Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества [Электронный ресурс]: монография / Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2008. 210 с. URL: <https://books.google.ru/books?id=DSelCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (дата обращения: 02.03.2016 года)
3. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество, Москва Интел-Синтез, 2004. с. 20- 45
4. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник, 4-е изд., М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
5. Богачев В.Ф., Кабаков В.С., Ходаток А.М. Стратегия малого предпринимательства - СПб:Изд-во "Корвус", 2006 -224 с.
6. Статив Ж.Г. Управление персоналом. Учебное пособие. М.: МГИУ, 2011. 169 с.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография Харьков: РИО ХГЭУ, 2009. 246 с
8. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. — М.: Дашков и К°, 2013. 392 с.
Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом СПб: Питер, 2000. 416 с.
10. Попова В.М. Деловое планирование: Методы, Организация, Современная практика. Уч. пособие, М: Финансы и статистика. 2007. 368 с
11. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. -506 с.
12. Кузин Б., Юрьев В, Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. - СПб: Питер, 2005 432 с.
13. Свєргун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. СПб: Питер, 2005. 229 с.
14. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник А.В. Тебекин. Москва: КноРус, 2011. 624 с
15. Голубков Е.П. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Финпрес, 2008. 656 с.
16. Каганов, В.Ш. Обеспечение Конкурентоспособности предпринимательских структур в процессах корпоративного обучения Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. 112-115 с.

- 17.Бородина О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала. Вестник Омского университета. 2011. № 4. 216-219 с.
- 18.Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2004. -864с.
- 19.Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика: организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала, учебное пособие Гос. ун-т управления. Москва: Проспект, 2012. -72 с.
- 20.Методические рекомендации по разработке кадровой политики на предприятии. Менеджмент в России и за рубежом 2011. [Электронный ресурс]: Отчет. URL: <http://www.cfin.ru/press>. (дата обращения 25.03.2016)
- 21.Бородина О.Н. Экономическая эффективность обучающих программ как фактор формирования политики развития персонала организации. Дискуссия. 2011. № 9(17). 12-16 с.
- 22.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии, ЮНИТИ, 2008. 576 с.
- 23.Электронный ресурс: Система мотивации труда персонала; Верхоглазенков Владимир, журнал «Консультант директора», выпуск №4 2002г.; 23-24 стр.; URL: [<http://www.cfin.ru/management/people/most.shtml>] (дата обращения 12.04.2016)
- 24.Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. - М., 2013. – 170 с.
- 25.Красницкий В. Формирование кадрового потенциала России. Народонаселение, 2012.
- 26.Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях, М.: Социс, 2011.
- 27.Балашенко В., В. Романенко Как воспитать идеального менеджера? Спб.: Справочник по управлению персоналом. 2004 70-80 с.
- 28.Белый, П. Тренинг не изменит сотрудников, но настроит их на боевой лад: Управление персоналом. 2012. 275 с.
- 29.Молчанов Н.А., Вербицкая Н.О. Современные экономико-правовые аспекты развития профессионального образования осужденных в лесной отрасли уральского региона. Фундаментальные исследования. 2013. 1464-1472 с. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=33366> (дата обращения: 12.03.2016)
- 30.Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Учебное пособие. М.: МГИУ, 2002. 886 с.
- 31.Ансофф Н. Новая корпоративная стратегия. Спб.: изд. Питер, 2008. 416с

32. Устойчивое развитие ОАО «НК «Роснефть» 2014 [Электронный ресурс]: Отчет. URL: http://www.rosneft.ru/attach/0/23/02/RN_SR_2014_WEB.pdf (дата обращения: 01.04.2016)
33. Организация обучения персонала Стандарт компании № П2-03 С-0005 от «28» декабря 2010 г. №670. Москва, 2010. 36 с.
34. Роснефть - Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]: URL: http://www.rosneft.ru/Development/personnel/staff_development/ (дата обращения: 07.04.2016)
35. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. 264 с.
36. Кельперис Г. Управление персоналом: Повышение квалификации в процессе управления персоналом № 7, 2011. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1084> (дата обращения 08.04.2016)
37. Труды международных конференций по «Истории управленческой мысли и бизнеса». - М.: МГУ: ТЕИС, 2000-2003.
38. Шоптенко В. Инновации в бизнес-образовании, Статья, М.: Лига. 2009 [Электронный ресурс]: URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1102> (дата обращения 08.04.2016)