

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях нефтяной и газовой промышленности</b>

УДК 005.96:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ72	Нурумов Бабур Ташмухамедович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.филос.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	—		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2020 г.

**Запланированные результаты обучения по программе  
38.04.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<b>Общие по направлению подготовки</b>	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<b>Экономика и управление на предприятии в нефтегазовой отрасли</b>	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Н.О. Чистякова  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ72	Нурумову Бабуру Ташмухамедовичу

Тема работы:

**Особенности управления человеческими ресурсами на предприятиях  
нефтяной и газовой промышленности**

Утверждена приказом директора (дата,  
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Отчёт по преддипломной практике 2. Учебники и учебные пособия 3. Периодические издания 4. Интернет-источники 5. Электронные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли 2. Оценка управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» 3. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» 4. Корпоративная социальная ответственность
Перечень графического материала	Рисунок 2 – Виды и методы обучения человеческих ресурсов организации; Рисунок 5 – Добыча нефти и газового конденсата в России; Рисунок 6 – Капиталовложения в нефтедобычу; Рисунок 9 – Экспорт нефти из России; Рисунок 11 – Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»; Рисунок 15 – Динамика показателей объемов продаж и себестоимости продаж предприятия;

	<p>Рисунок 16 – Динамика показателей прибыли предприятия;          Рисунок 18 – Динамика показателей рентабельности предприятия;          Рисунок 19 – Динамика показателей численности работников предприятия;          Рисунок 20 – Структура численности работников предприятия;          Рисунок 26 – Формы материальной мотивации сотрудников предприятия;          Рисунок 34 – Динамика численности выбывших, уволенных и принятых сотрудников на предприятии;          Рисунок 35 – Динамика коэффициентов стабильности, текучести, приема и выбытия персонала предприятия;          Рисунок 37 – Основные проблемы и пути решения в системе управления человеческими ресурсами в организации;          Рисунок 48 – Эффективность мероприятий, направленных на совершенствование системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли на предприятии;          Рисунок 49 – Показатели принятых и уволенных сотрудников до и после проведения мероприятий на предприятии;          Рисунок 50 – Показатели среднесписочной численности сотрудников на до и после мероприятий;          Рисунок 51 – Показатели текучести, приема, выбытия и стабильности кадров до и после проведения мероприятий</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.филос.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ72	Нурумов Б.Т.		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
О-2ЭМ72	Нурумову Бабуру Ташмухамедовичу

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление подготовки</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	магистратура		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местно оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративные социальные программы;</li> <li>- стабильность выплаты заработной платы;</li> <li>- социальный пакет;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями услуг.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных</li> </ul>	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договоры.</p>

законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры организации; Направления корпоративной социальной ответственности компании; Структура программ КСО; Стейкхолдеры компании и их цели.

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к. филос. н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ72	Нурумов Б. Т.		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 160 страниц, 56 рисунков, 3 таблиц, 54 использованных источников, 10 приложений.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, система управления, мотивация персонала, методы обучения, виды обучения, организационная эффективность, экономическая эффективность, социальные коэффициенты, нефтегазовая отрасль, нефть, газовый конденсат, первичные документы, контроллинг, SAP ERP, ERP Монолит.

**Объектом исследования является:** ООО «Газпром Трансгаз Томск»

**Цель работы:** разработка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в организации

**В процессе исследования** были изучены теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в организации, представлены данные по показателям эффективности системы управления человеческими ресурсами; проводился анализ развития нефтегазовой отрасли в России, изучалась динамика текущего состояния отрасли и на перспективу до 2024г.;

**В результате исследования:** были предложены возможные пути улучшения системы управления человеческими ресурсами; сделан выбор наиболее оптимальных решений по управлению человеческими ресурсами в

**Область применения:** персонал предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»

**Экономическая эффективность/ значимость работы:** В процессе написания работы оценена экономическая эффективность до и после проведения мероприятий, оценены показатели системы управления человеческими ресурсами в организации; дана оценка экономическим показателям.

**В будущем планируется:** Внедрение данных мероприятий целесообразно применять на анализируемом нефтегазовом предприятии.

## Оглавление

Введение .....	10
1 Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли .....	13
1.1 Сущность управления человеческими ресурсами в организации .....	13
1.2 Показатели эффективности управления человеческими ресурсами .....	22
1.3 Современное состояние нефтегазовой отрасли России .....	28
2 Оценка управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».....	43
2.1 Общая характеристика деятельности и структура управления предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	43
2.2 Система управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».....	53
2.3 Анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	69
3 Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в ООО «Газпром трансгаз томск» .....	83
3.1 Поиск возможных путей улучшения системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	83
3.2 Оптимизация системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск».....	95
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	112
4 Корпоративная социальная ответственность.....	122
Заключение .....	135
Список использованных источников .....	141
Приложения А.1 Взаимосвязь пунктов управления человеческими Ресурсами в организации.....	147

Приложения А.2 Формулы расчета экономических показателей .....	148
Приложения А.3 Показатели финансовой устойчивости .....	150
Приложения А.4 Показатели, характеризующие прибыльность рентабельность .....	151
Приложения А.5 Показатели ликвидности предприятия.....	152
Приложения А.6 Коэффициенты деловой активности .....	154
Приложения Б.1 Список мероприятий, из которых состоят все современные HR-системы .....	155
Приложения Б.2 Рейтинг программных продуктов ERP-класса .....	156
Приложения Б.3 Архитектура КИС «ERP Монолит» .....	157
Приложения В Модули ERP Монолит 7.0.....	158

## **Введение**

Актуальность темы исследования. Сотрудники организации – это самый важный ресурс любой компании, на их деятельности базируется общий успех предприятия, именно результаты работы персонала являются ключевыми. Управление людьми имеет важное значение для предприятий всех форм собственности, не исключением являются коммерческие организации. От того, насколько эффективно построена система управления человеческими ресурсами, зависит высокая эффективность трудовой деятельности, а это напрямую влияет на показатели прибыльности, доходности и рентабельности компании. Большинство отечественных и зарубежных специалистов выделяют человеческие ресурсы как фактор, определяющий эффективность и конкурентоспособность современной организации, но на сегодняшний день, наблюдается запаздывание в теоретическом осмыслении специфики менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами. Отсутствует четкое определение термина «управление человеческими ресурсами», а также нет и продуманной модели деятельности менеджеров в данной сфере. Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки новой модели и соответствующим изменением реальной практики управления человеческими ресурсами с учетом длительной перспективы.

Следует отметить, что ежегодно в России банкротятся около 30% предприятий[46], причины могут быть самыми разными, в любом случае, слабая система управления человеческими ресурсами предприятия, являются одной из причин снижения финансовых показателей компании. В связи с этим, эффективная система управления человеческими ресурсами с учетом длительной перспективы, является залогом успеха любой организации, не исключением является и нефтегазовая отрасль.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что достаточно сложно руководителям предприятий и кадровым службам, определить, чем можно заинтересовать сотрудников, какие цели они перед собой ставят, какие способы мотивации наиболее эффективны и позволят повысить морально-психологический климат в коллективе. Отделу персонала необходимо постоянно заниматься изучением особенности потребностей работающих для того, чтобы создавать для них мотивационное поле, позволяющее им активизировать свою работу.

В связи с изложенной актуальностью темы исследования, целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в организации. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли;
- дать оценку управления человеческими ресурсами в анализируемой организации;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами и оценить эффективность проекта.

Объектом исследования является компания ООО «Газпром трансгаз Томск». Предмет исследования – система управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск».

Информационной базой исследования стали учебные пособия, статьи, диссертационные исследования по изучаемой проблематике, а также данные статистической отчетности объекта исследования, данные развития нефтегазовой отрасли в России и в мире, нормативно-правовое регулирование. Проблематикой изучения системы управления человеческими ресурсами в организации занимались множество отечественных и зарубежных авторов, наиболее известными из них

являются: Алексеев А.Д., Алавердов А.Р. Беляцкий Н.П., Быкадоров В.А., Велесько С.Е., Дятлов В.А., Десслер Г., Егоршин А.П., Захаров Д.К., Зайцев Г.Г., Иванцевич Дж. М., Ивановская Л.В., Кибанов А.Я., Кабушкин Н.Н., Кнорринг А.И., Кочеткова А.И., Кравченко А.И., Лобанов А.А., Маслов Е.В., Ройш П., Пихало В.Т., Свистунов В.М., Шеметов П.В. и др.

Исследование имеет следующую структуру: введение, основная часть, заключение, список использованных источников и приложения. Основная часть включает в себя три раздела, первая из них является теоретической. В данном разделе дано понятие сущности управления человеческими ресурсами, представлена оценка состояния нефтегазовой отрасли России, ее место на мировом рынке, а также перспективные направления отрасли; обобщены показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации.

Второй раздел исследования является аналитической, в ней дана общая характеристика объекта исследования, а также структура управления предприятием; оценена система управления человеческими ресурсами анализируемой компании нефтегазовой отрасли; проведен анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами.

Третий раздел исследования является проектной, в ней рассмотрены возможные пути улучшения системы управления человеческими ресурсами в организации; предложены мероприятия по улучшению системы управления человеческими ресурсами нефтегазового предприятия, оценена эффективность проекта мероприятий.

Научная новизна магистерской работы: предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемого предприятия. В процессе написания работы применялись различные методы, в частности: методы факторного анализа, диалектический, комплексный, формально-логический, социологический и другие.

# **1 Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли**

## **1.1 Сущность управления человеческими ресурсами в организации**

Система управления персоналом является практическим видом управленческой деятельности сотрудников. Система включает в себя такие функции, как управление персоналом, мотивация сотрудников и создание условий, способствующих выгодному сотрудничеству. Это включает в себя функции управления персоналом, реализованные администраторами. Управление персоналом может помочь вам определить:

1. Цели и основные направления во время работы с персоналом.
2. Средства, формы и методы достижения целей.
3. Как организовать работу для выполнения решений.
4. Контролировать выполнение запланированных мероприятий.
5. Постоянно совершенствовать систему управления персоналом.

Системы управления персоналом часто путают с системами управления персоналом. На самом деле, есть некоторые различия в этих системах. Современные системы управления персоналом имеют следующие функции: сосредоточиться на выполнении ожидаемых процедур. Обратите внимание на потребности и права сотрудников. Сотрудники считаются расходами, которые необходимо контролировать. Конфликтные ситуации контролируются высшим руководством. Корректировка условий и вознаграждения осуществляются в рамках коллективных переговоров. Вознаграждение определяется внутренними факторами в организации. Продвигайте изменения внутри компании, учитывайте последствия, которые эти цели будут иметь для сотрудников при постановке бизнес-целей [7].

Системы управления персоналом включают в себя: роль инноваций и инициатив (активным является один из терминов психологии, особенно подразумевающий гуманистическую психологию), акцент на разработку стратегии, деятельность всего управления; Помогает достичь целей, поставленных компанией, руководитель группы разрешает конфликт. На уровне руководства планируются кадры и условия занятости. Конкуренспособная заработная плата является основной мотивацией сотрудников, она может улучшить все виды деятельности компании. Вклад в добавленную стоимость бизнеса; Стимулирование перемен; Преданность целям, поставленным компанией и ее лидерами; Гибкие методы развития сотрудников.

Это позволяет нам сделать вывод о том, что наиболее подходящим методом системы управления персоналом являются сотрудники, а в Китае система управления персоналом является наиболее распространенным методом.

Основные функции управления человеческими ресурсами включают отбор, найм, обучение (при необходимости), состав персонала для повышения уровня успеха компании, оценку сотрудников, развитие хорошей моральной атмосферы и организационной структуры для повышения креативности каждого сотрудника, наиболее эффективные. Чтобы использовать потенциал и вознаграждение сотрудников, мы гарантируем социальную ответственность каждого сотрудника. Анализ кадрового потенциала и планы дальнейшего развития, мотивация сотрудников, оценка, обучение, помощь сотрудникам в адаптации к инновациям компании, создание комфортной социальной среды в команде, решение личных проблем, связанных с психологической совместимостью сотрудников. Эти точки управления человеческими ресурсами тесно связаны, чтобы сформировать единую систему (Приложение А). Остановимся подробнее на некоторых функциях управления персоналом.

1) Процесс найма. Если требуется найм, работодатель должен указать следующее: количество работников, в которых нуждается организация Организация планирует найти потенциальных сотрудников, какой опыт вам нужен? Как организация намеревается распространять информацию о занятости, как менеджеры планируют оценить эффективность новых сотрудников Для того, чтобы метод отбора сотрудников был наиболее эффективным, работодатели должны рассматривать каждую должность и каждого кандидата в отдельности. Поэтому нет конкретного плана для менеджера. Это связано с тем, что администратор принадлежит к классу управления [3].

При подборе персонала персонал отдела кадров должен указать цели, которых придерживается один из кандидатов. В частности, лучше всего получить ответ, который представляет наибольший интерес для заявителя: крупный, средний или малый бизнес, частный сектор или правительство, экономический сектор, вид деятельности, работа с механизмами или с людьми, режим интенсивности. Импульсивный труд или Мир, характер отношений с руководителем или руководителем немедленно, личная работа, коллективная работа или творческая работа, повседневная работа, местонахождение офиса (Мастерские, фабрики и т. Д.) - работа возле дома с возможностью быстрого переезда в новый дом Возможность путешествовать на большие расстояния, заработная плата, стимулы для работников, работающих в одном месте или в разных местах, как в помещении, так и на улице

Имея это в виду, отдел кадров может расставить приоритеты для надежных и ответственных сотрудников, которые важны для компании, а также знание того, что люди приносят в компанию (организацию), создаст для вас правильные стимулы. В поиске сотрудников люди ищут внутри и снаружи методы

Методы внутреннего поиска

Метод поиска внутренней информации отличается для заявителей в компании, которая ищет определенную должность: если компании требуется больше сотрудников с точки зрения расширения рабочих мест, введения новых должностей и т. Д. Руководство будет обращать внимание на существующих сотрудников. Политика указывает на возможность карьерного роста и является хорошим способом мотивации и найма сильных сотрудников. Этот метод хорош тем, что сотрудники не должны приспосабливаться к новому рабочему месту, присоединяться к команде и знакомиться с правилами компании и компании. Важным является стоимость финансовых ресурсов, которые не нужны для этого метода.

Внутренний набор также включает в себя ситуации, в которых работникам нужна помощь на работе, и они рекомендуют вакансии родственникам или знакомым. Обычно отбираются обычные работники, поэтому таким работникам образование не нужно.

Как искать со стороны

Одним из самых популярных методов поиска людей является обращение в кадровое агентство, что может затруднить поиск людей. С другой стороны, работодатель приказал ему об условиях найма и выбранных кандидатах. Однако услуги этих агентств не дешевы. Некоторые агентства специализируются на подборе персонала на определенном уровне, например, они выбирают работников или старших сотрудников. Есть также компании, которые нанимают некоторых профессиональных сотрудников, таких как программисты и другие технические эксперты. Поиск через Интернет - это еще один удобный способ, так как большинство людей ищут работу на разных работах. [7]

2) Оценка персонала

Это необходимое событие, чтобы помочь руководителям оценить характер и креативность своих сотрудников и их эффективность. Таким образом, существует множество квалификаций при оценке затрат на оплату труда и оценки персонала. Оценивая персонал, вы

можете: определить, готовы ли сотрудники выполнять свои обязанности, рассмотреть возможность повышения штатных должностей и оценить способность сотрудников достигать целей, поставленных руководящей группой. Оценка сотрудника может быть выполнена с помощью: Оценка потенциала (Определение профессионального качества, психологического качества, опыта работы и т. Д.), Личная оценка (Может определить качество конкретного персонала и местоположения) сертификация персонала (В течение определенного периода времени в конце После результатов), личная оценка качества и профессиональных навыков лучше всего его наблюдения.

3) Развивайте хорошую моральную атмосферу Потому что наши люди знакомы с работой в команде (Привычки, которые сложились в истории наших предков) Общая координация - это основа компании или успешной деятельности бизнеса. Но команда состоит из людей с разными эмоциями, мыслями и чувствами, поэтому очень важно создать хорошую моральную атмосферу в организации. Хорошая морально-психологическая атмосфера может быть определена следующими показателями: высокий спрос и взаимное доверие, дружелюбная деловая критика, члены команды, которые предоставляют информацию о своей работе и их эффективности и проблемах, которые у них есть. Влияние на всю команду Выражайте свое собственное мнение, хорошие отношения с компаниями, следите за терпением коллег, чтобы выразить свое мнение, эмоциональное терпение, помогайте друг другу, способность каждого члена команды нести ответственность за статус организации в организации.

4) Мотивация сотрудников. Это чрезвычайно важная обязанность в управлении персоналом. Мотивация людей - один из важнейших факторов успеха компании. Следующие виды стимулов превосходны: физические, психологические, социальные. Как видите, мотивация - это больше, чем просто денежные бонусы. Тем не менее, это также может быть обобщено с

точки зрения этики и психологии и организационных мер. Как правило, существуют правила, которые мотивируют сотрудников. К ним относятся:

- Подчиненные понимают, что компании необходимо видеть результаты своей деятельности. Когда сотрудник участвует в важных переговорах о деловых поездках, его присутствие в компании оказывает большое влияние на его работу. Конечно, будьте осторожны, поскольку потеря этой личности и привилегий может привести к бурной реакции со стороны сотрудников, в том числе даже к увольнению.

- Неожиданные ура Неожиданные стимулы оказывают большее влияние на производительность сотрудников, чем обычные прогнозы. Они были только частью зарплаты и вскоре стали непривлекательными для сотрудников.

- Немедленная реакция руководителей на поведение сотрудников является ценным помощником в операциях. Сотрудники получают вознаграждение, если обнаружат, что их действия замечены не только их начальником. Это большое вдохновение. Тем не менее, важно, чтобы сотрудники отвечали своевременно, потому что менеджеры ответят.

- Чем дольше человек работает в компании, тем ниже его энтузиазм, потому что со временем все кажется знакомым каждый день, и в конечном итоге становится тусклым и непривлекательным.

- Самые восторженные лидеры не замечают недовольства среди сотрудников.

Следует отметить, что согласно исследованию НАФИ, большинство сотрудников мотивированы такими факторами, как премии и надбавки к заработной плате за 13 специальных и специальных отпусков, социальные льготы и ценные подарки. Корпоративные мероприятия, обучение, развлекательные заведения - как минимум мотивация сотрудников, рисунок 1 [53]

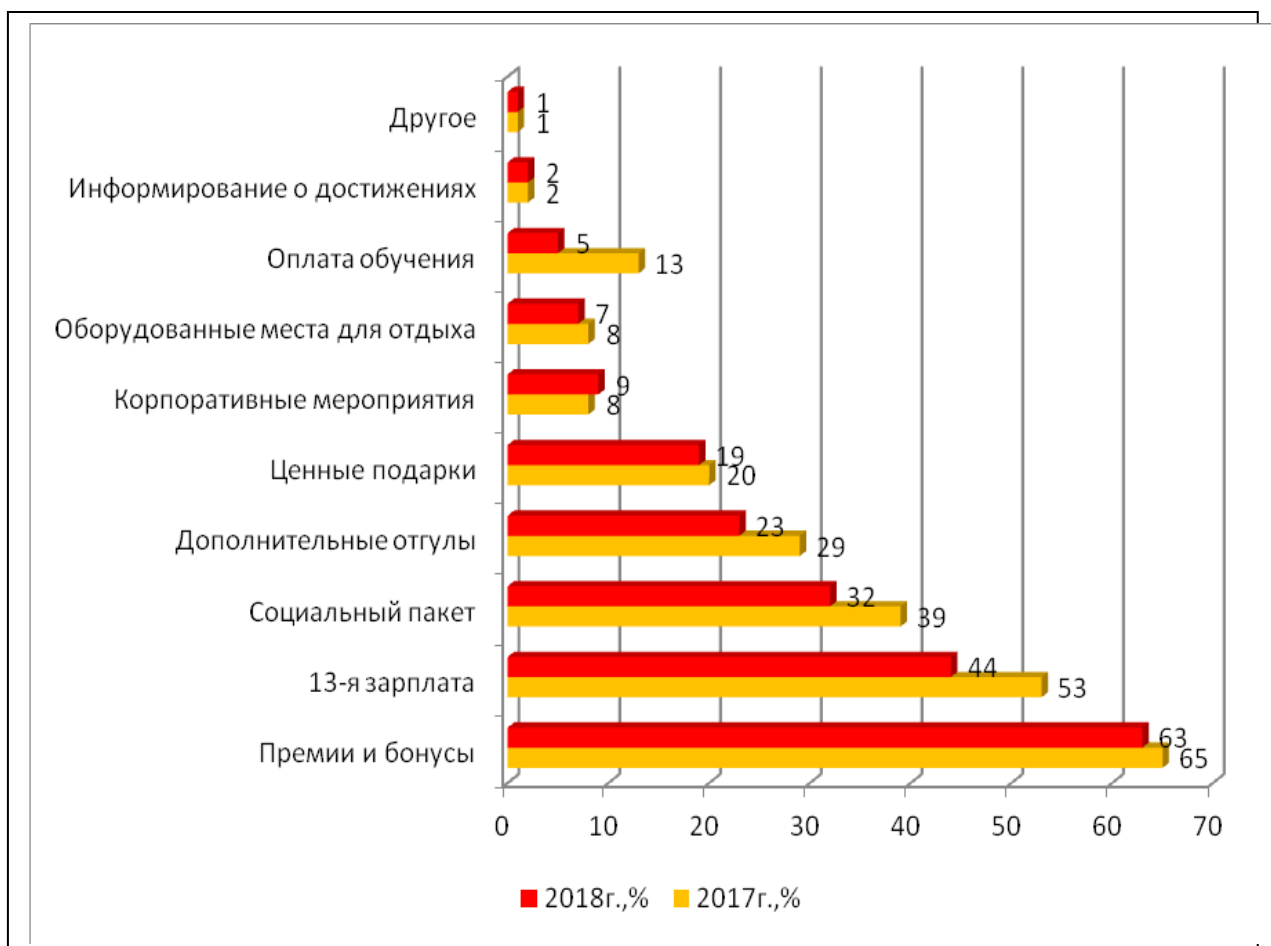


Рисунок 1 – Результаты исследования: что мотивирует сотрудников в 2017-2018гг. [53]

Эффективная мотивация сотрудников влияет на экономическую эффективность любой организации в некотором роде.

5) Обучение персонала. Потребность в обучении персонала обусловлена следующими факторами: улучшенными навыками общения, внедрением в мир новых технологий, напоминающих рынок. Страны с более передовыми технологиями, программами непрерывного образования и инженерными системами в настоящее время идут впереди. Постоянные технологические изменения в любой компании. Наилучший вариант - добавить существующих сотрудников, а не выбирать новых - это отличный стимул для сотрудников, а также экономит деньги компании. Есть 3 типа подготовки тренеров. Обучение персонала Повышение квалификации

Обучение персонала изображение 2 Тема - знания. (Практические теоретические знания и методы, необходимые для получения должности сотрудника) Навыки (умение выполнять профессиональные задачи), навыки и методы работы Методы обучения мобильных сотрудников: встречи, семинары, семинары, встречи с менеджерами, деловые игры, обучение В ожидании картинки 2

6) Адаптация персонала и инновации в компании. То, как люди адаптируются к инновациям, очень отличается. Конечно, рано или поздно компания будет вынуждена принять новые идеи для улучшения и продвижения вперед. Тем не менее, многие сотрудники могут бороться за адаптацию к инновациям.

7) Создайте в коллективе комфортную социальную среду, команды оказывают большое влияние на людей. Чтобы определить, являются ли социальные условия команды комфортными, мы можем предложить следующие факторы: уровень текучести кадров, производительность труда, качество продукции, задержки, отсутствие, количество жалоб и жалоб от сотрудников. Или работа от клиента (или от другого клиента) является неправильной, и слишком точные или небрежные функции управления устройствами часто перестают работать. [38]

Для оценки работы персонала достаточно задать всего несколько вопросов: любят ли сотрудники свою работу? У вас есть желание сменить работу? Достаточно ли интересна его работа? Удовлетворены ли сотрудники условиями труда, которые они создают? Удовлетворены ли сотрудники освещением, оборудованием и условиями оплаты? Получили ли они шанс улучшить свои навыки? Какую бы деятельность организации она ни хотела изменить, она будет ценить атмосферу. (Дружба, недоразумение, ревность и т. Д.) В коллективе. Командные конфликты часто создаются. Эти вопросы помогут оценить атмосферу в команде и предпринять соответствующие шаги для устранения негативной атмосферы, если таковые имеются.

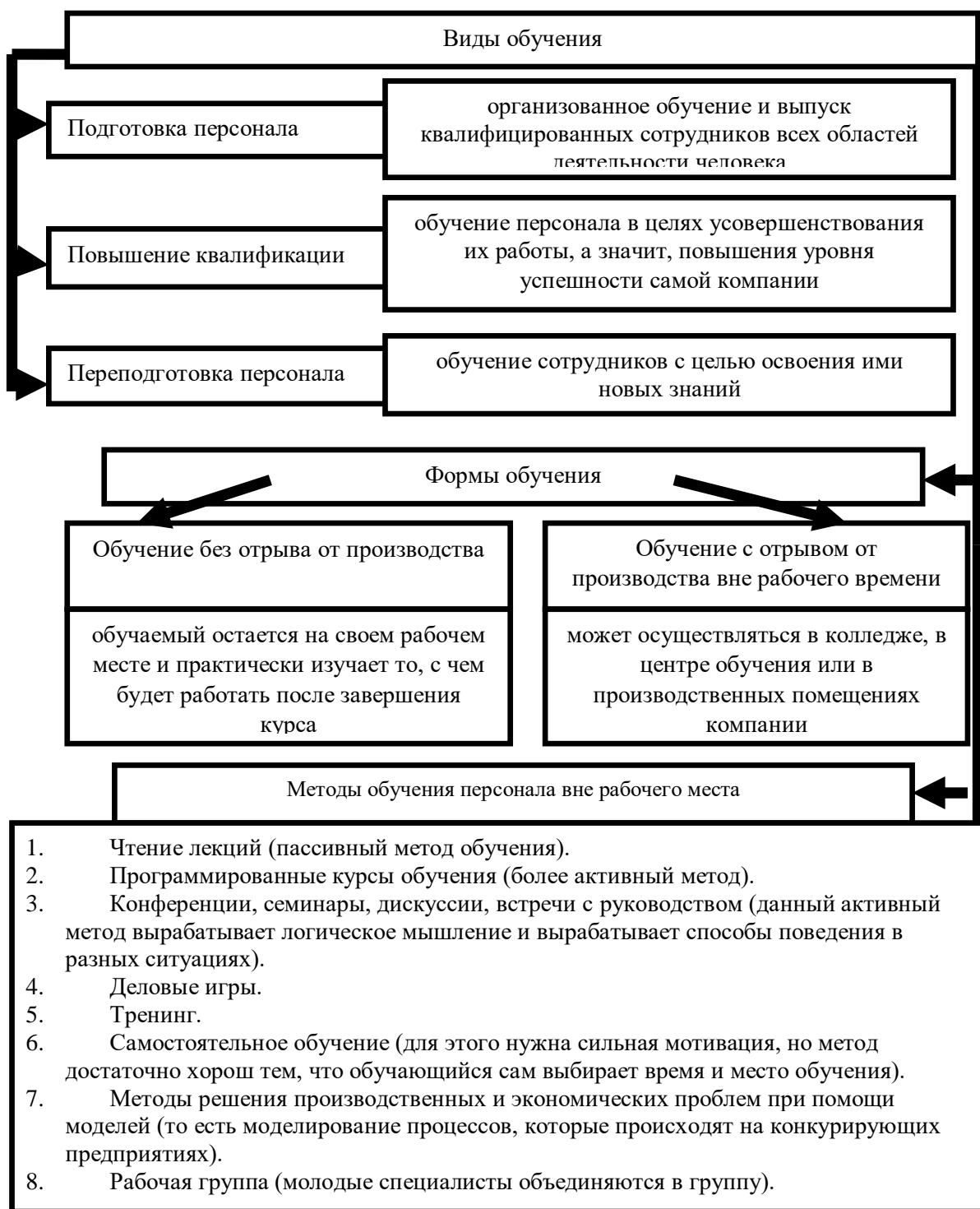


Рисунок 2 – Виды и методы обучения человеческих ресурсов организации

[24]

Итак, выше была рассмотрена сущность управления человеческими ресурсами в организации, а также основные функции управления, к ним относятся; подготовка кадров, мотивация, планирование трудовых ресурсов,

отбор и наем кадров, адаптация, обучение, создание комфортных социальных условий в коллективе. Человеческие ресурсы играют важную роль в повышении производительности труда и прибыльности любой компании, для того, чтобы дать характеристику показателей эффективности, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **1.2 Показатели эффективности управления человеческими ресурсами**

Во всех аспектах управления человеческими ресурсами существует три способа определения общей модели эффективности. Первое – это экономическая эффективность (реализация задач), продуктивная деятельность и поддержка общего успеха организации. Вторым – является социальная деятельность. (осведомленность о труде), удовлетворенность работой, низкая текучесть кадров и потраченного время. Третье – это социальная деятельность (участие), сотрудничество в решении общих задач.

Чтобы определить эффективность управления человеческими ресурсами, необходимо указать эмпирический показатель, который можно специально контролировать. Итак, Е. Вигте определил пять групп показателей. [13]

Первая группа – это эффективность результатов. (Общая экономическая эффективность: это показатель прибыли, рентабельности, производительности, роста оборачиваемости капитала, качества спросов)

Вторая группа – это объектно-ориентированная эффективность производственного процесса. (Метрики - отклонение от задачи, отклонение жалобы, своевременная доставка, качество продукции)

Третья группа – эффективность нематериального производства. (Метрика - точность и время для решения проблем, готовность к инновациям,

снижение неопределенности, уверенность в целях, точность и своевременность передачи и доставки данных и т.д.)

Четвертая группа – Отношение к работе (удовлетворенность работой, инициатива, потеря времени, жалобы, чувство ответственности и т.д.)

Пятая группа – Отношение к другим (влияет на сознание, готовность к сотрудничеству, дружбу, согласие, уважение, доверие, совместную работу в команде и т.д.). Поэтому первые два показателя указывают на экономическую эффективность, а эффективность организации составляет четыре и пять.

Организационная эффективность представляет собой способность системы управления человеческими ресурсами достигать определенной экономической и социальной эффективности. Основными экономическими показателями мотивации труда являются рост производительности труда, показатели продаж, прибыли и показателей прибыли. В результате, показатели производства и продаж, которые растут по самой низкой цене, позволяют вам увеличить вашу прибыльность и решить вашу финансовую стабильность и ликвидность. Формулы расчета представлены в Приложениях А.2-А.5

Под экономической эффективностью в управлении понимают достижение целей организации при наименьших или оптимальных затратах экономических результатах, стабильности, высокой гибкости и адаптации к изменяющейся экологической и социальной эффективности - в команде в соответствии с интересами и потребностями сотрудников, и Руководители, коллеги и т.д. Общаются. Основными показателями социальной эффективности являются удовлетворенность работников зарплатой, содержанием и работниками. Основными показателями социальной эффективности являются: коэффициент безопасности персонала, коэффициент найма персонала, коэффициент текучести кадров, коэффициент

ухода на пенсию и фактор персонала на местах, таблица 1. Формулы расчета представлены в Приложении А.2 [17].

Таблица 1 – Характеристика основных социальных коэффициентов [16]

Коэффициент	Описание	Назначение
Коэффициент стабильности кадров	Содержит информацию о том, какова доля сотрудников, стабильно работающих в организации длительное время	Используется для того, чтобы выявить процент сотрудников, длительное время принимающих участие в производственном процессе
Коэффициент текучести кадров	Содержит информацию о том, как часто сотрудники устраиваются на работу и увольняются из организации	Используется для того, чтобы определить оборот кадров на предприятии
Коэффициент приема кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников было принято за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение принятых сотрудников к общей численности
Коэффициент выбытия кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников выбыло за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение выбывших сотрудников к общей численности
Коэффициент основных рабочих	Содержит информацию о том, сколько сотрудников непосредственно связано с производственным процессом	Используется для того, чтобы определить долю основных и вспомогательных работников

Следует отметить, что для оценки мотивации работников рекомендуется проверять удовлетворенность условиями труда. В докризисный период программы развития корпоративной культуры были очень популярны. Многие менеджеры определяют компанию как организацию с развитой корпоративной культурой и высокой лояльностью сотрудников. Ваша ниша, которая важна для концепции Только «лояльность сотрудников» пережила кризис и продолжает развиваться.

Верность - правильный вид и отношение, которые уважают что-то или кого-то; Даже если вы не согласны соблюдать существующие правила Лояльность сотрудников - это характеристика, которая определяет приверженность сотрудников организации, то есть сотрудники осознают цели компании и способы их достижения. Полный рабочий день - сотрудники, которые хотят оставаться в компании в течение длительного

времени, они готовы пожертвовать своими личными интересами. Компании, в случае необходимости, выполняют свои собственные обязанности бескорыстно и почти делают больше, чем требуется описание работы Его действия не нанесут вреда компании, отсутствию лояльности сотрудников. (Сотрудники не согласны с приказами, которые были приняты или изменены в организации) могут быть представлены многими способами: прямое неповиновение Потенциальные конфликты с нейтральными позициями

Разрешить прямое прекращение, непослушание Потенциальные противники (препятствия) - не всегда указаны Эффекты скрытых реакций часто больше, чем эффекты прямых воздействий. Нейтральность (апатия) - может привести к тому, что только небольшое снижение контроля завершает выполнение прямых обязанностей. Следует отметить, что лояльность сотрудников напрямую зависит от удовлетворенности условиями труда. Удовлетворенность сотрудников отражает отношение сотрудников к работе, например к нагрузкам; Безопасность на работе Заработная плата и условия труда Статус работы и репутация; Тесные отношения с коллегами Общая политика руководства по оценке эффективности деятельности компании Между хорошими отношениями с подчиненными Независимость и ответственность Возможность использовать знания и навыки Возможности для развития и развития [17]

Удовлетворенность сотрудников зависит от того, насколько хорошо компания способна удовлетворить потребности своих сотрудников. По этой причине руководство должно определить основные потребности человека, мотивировать его на работу. (Профессиональная деятельность) и удовлетворения их потребностей. В результате компания получит высокую удовлетворенность от сотрудников и высокую лояльность. Проще всего напрямую спросить сотрудников об их ожиданиях со стороны руководства: для проведения исследования удовлетворенности работой многие компании приглашают внешних консультантов для проведения подобных

исследований. Но если количество сотрудников невелико и они хотят общаться, они могут сделать это сами. [18]

Процесс исследования удовлетворенности сотрудников выглядит следующим образом: Определите цели исследования Сборник анкет Подготовьте опросы для сотрудников, заполните анкеты и определите результаты исследования. Анализ доходности существующих систем стимулирования Уведомление руководителей и сотрудников о соответствующих результатах исследований Следует отметить, что опросы удовлетворенности сотрудников могут проводиться внешними консультантами или исследовательскими организациями или их собственной командой, как правило, из отдела кадров.

Различные типы опросов часто используются, чтобы показать удовлетворенность сотрудников и убедиться, что они не раскрывают свою личность. (В настоящее время часто делается онлайн Но иногда по телефону или лицом к лицу) и записывать ответы в соответствии с уровнем Лайкерта (от 1 - неудовлетворенный, 5 - очень довольный, или от 1 не согласного до 5 - полностью согласен или аналогичным образом), чтобы Будет лучше оценивать мнения сотрудников. Группы опроса часто проводят опросы: этот метод используется для подтверждения результатов крупных опросов или для проверки «здоровья / температуры» Команды быстро и точно. [18]

Опросы по удовлетворенности персонала обычно охватывают ключевые области, связанные с опытом сотрудников. К таким областям относятся: лидерство и руководство; коммуникации; «местный» линейный менеджмент; возможности для развития персонала; корпоративная культура; условия труда; условия предоставления услуг. Существует множество способов измерения удовлетворенности персонала. Индекс удовлетворенности персонала рассчитывается по формуле, представленной в Приложении А.2 [18].

Каждый отдельный вопрос и его рейтинг анализируются и представляются в форме среднего рейтинга удовлетворенности и процента удовлетворенного персонала, а затем исследуются по различным параметрам сотрудников (например, возраст, уровень ответственности, отдел, местоположение и т.д.). Для определения факторов, влияющих на удовлетворенность и лояльность, и их степени влияния используется дополнительный статистический анализ (корреляционный, регрессионный, CHAID-анализ) [18].

Удовлетворенность персонала обычно выявляется на основе ежегодного опроса. Возможно, что более эффективным способом было бы анкетирование групп, состоящих из 10% сотрудников, 10 раз в год. Это позволяет отслеживать текущее состояние удовлетворенности и фиксировать эффект от любых действий, способных оказать влияние на данный показатель. Источником информации является база сотрудников.

Мерой успешности проведения опроса по удовлетворенности персонала является процент участия сотрудников в этом опросе. Количество принявших участие в опросе тем больше, чем увереннее сотрудники в том, что их мнение учитывается и по результатам опроса принимаются соответствующие решения. Результаты опроса должны инициировать профилактические действия, если выявляется низкий уровень удовлетворенности. Если этого не происходит, то вряд ли сотрудники примут участие в следующем опросе. Критически важным аспектом является гарантия анонимности участия в опросе, именно поэтому чаще всего для проведения опросов привлекаются внешние организации [18].

Таким образом, выше были рассмотрены основные показатели эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации. Данные показатели играют важную роль в деятельности любого предприятия, не исключением является и нефтегазовая отрасль. В продолжении темы исследования, не лишним будет рассмотреть современное

состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли, для этого, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **1.3 Современное состояние нефтегазовой отрасли России**

Масштабность и важность нефтегазовой отрасли в любой стране мира, в том числе и в России просто неоспорима. Топливные ресурсы обеспечивают энергией не только всю промышленную сферу стран, но и практически все сферы человеческой жизнедеятельности. На сегодняшний день огромный вклад в развитие экономики России вносит добыча полезных ископаемых, в частности нефти и газа. Топливные ресурсы решают и стратегически значимую задачу, которая заключается в обеспечении энергетической безопасности страны. Многие производственные отрасли прямым или косвенным образом зависят от ситуации, складывающейся на мировом газовом и нефтяном рынках.

Углеводородный потенциал РФ очень большой, о чём свидетельствует не только полное удовлетворение энергоресурсами внутренних потребителей, но и существенная доля экспорта. В общих чертах структура нефтегазовой отрасли России состоит из таких направлений, как добыча, транспортировка до перерабатывающего предприятия и сама переработка [48].

Добыча углеводородов – процесс, состоящий из предварительной разведки месторождения, бурения скважины и транспортировки добытых ресурсов до ближайшего места предварительной очистки. Первичная очистка заключается в удалении из нефтепродуктов воды, серных веществ и взвешенных частиц. Транспортировка сырья реализуется различными способами: трубопроводным, по воде, по железной дороге и автомобилями. Самый экономичный метод это перекачка по магистральным трубопроводам,

даже несмотря на большие капитальные вложения на строительство сети и обслуживающие сооружения.

Переработку углеводородов осуществляют для получения различных видов нефтепродуктов. Предприятия, занимающиеся переработкой, сокращённо называют НПЗ. Классификация конечных продуктов производится на основании их химического состава. Самый крупный регион по добычи газа и нефти в России – это Западная Сибирь (процент добычи нефти – 60%, газа – 90%).

В России более 15 крупных компаний, занимающихся добычей нефтегазовых ресурсов, среди которых можно выделить самые известные, такие как «Роснефть», «Лукойл», «Газпром» и «Сургутнефтегаз». Рассмотрим подробнее развитие нефтегазового сектора России. Добыча нефти в России в 2018 году составила 555,9 млн т (рост на 1,7% г/г), что является рекордным показателем в истории современной России, рисунок 3 [32].

Отметим, что в 2018 г. динамика добычи вернулась к росту благодаря ослаблению условий Соглашения ОПЕК+ и запуску новых проектов. В июне 2018 г. Россия и страны ОПЕК пересмотрели соглашение о сокращении добычи, договорившись увеличить добычу (для всех участников соглашения) на 1 млн. барр. в день (мбд). Россия получила право увеличить добычу на 0,2 мбд (0,8–0,9 млн. т месяц) с июля 2018 г.

В третьем квартале 2018 г. добыча нефти возросла на 3,4% г/г (до 141,2 млн т) полностью компенсировав спад в первом квартале 2018 (–0,4% г/г). В четвертом квартале 2018 г. добыча продолжила быстро расти (+3,7% г/г, до 143,1 млн т) из-за ослабления дисциплины в рамках ОПЕК+ и роста спроса в странах ЕС на фоне сокращения поставок из Ирана.

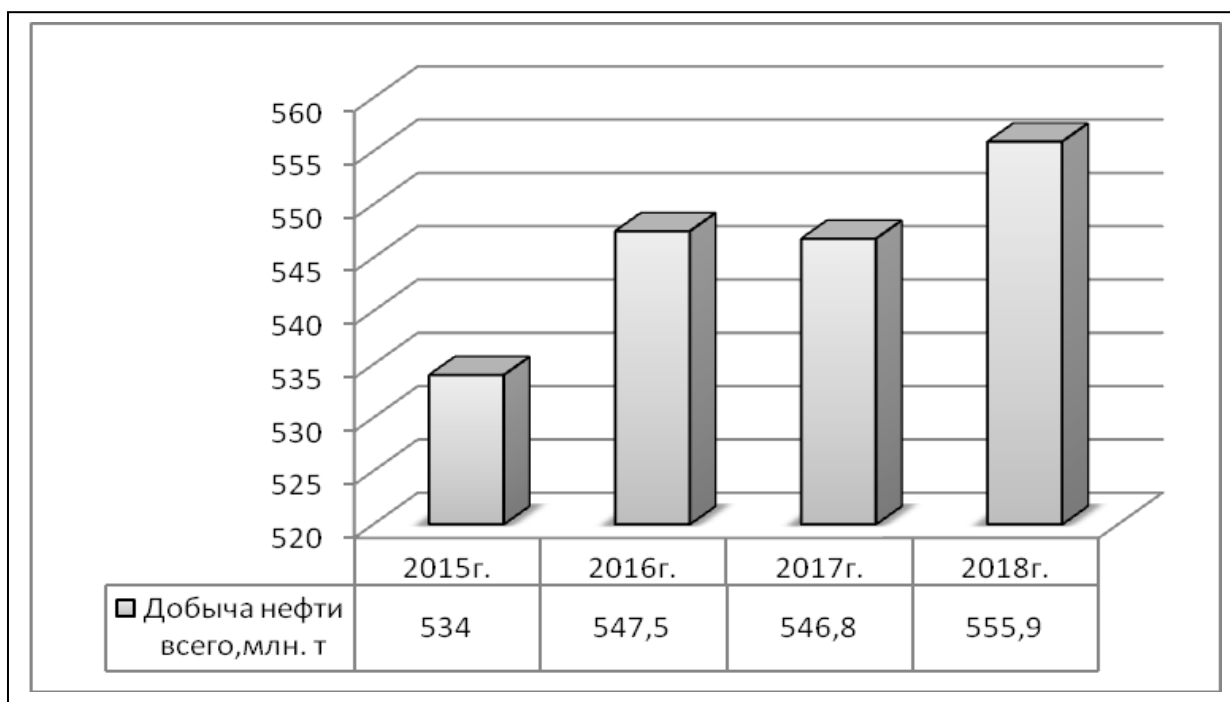


Рисунок 3 – Динамика добычи нефти в России с 2015-2018гг. [32]

В 2018 г., после 10 лет спада, к росту вернулась Западно-Сибирская нефтяная провинция (+1,4% г/г) – благодаря увеличению добычи на месторождениях в Ямало-Ненецком АО (Новопортовское месторождение) и Тюменской области (Уватская группа). Продолжает расти добыча на юге страны (месторождение им. Филановского, Астраханская область) и в Восточной Сибири (Тагульское месторождение, месторождение Таас-Юрях).

Рост добычи в Западной Сибири и на морском шельфе в 2015–2018гг. привел к заметному увеличению добычи малосернистой (+8,1 млн. т) и сернистой нефти (+15,1 млн. т) при сокращении добычи высокосернистой нефти (–3,3 млн. т), рисунок 4.

Наиболее быстро в последние годы росла добыча нефти у «Газпромнефти» (+9 млн т в 2015–2017 гг.) и Татнефти (+2 млн т), тогда как у трех крупнейших ВИНК России – НК «Роснефть», НК «Лукойл» и НК «Сургутнефтегаз» добыча сокращалась. Это было связано как с продолжающимся спадом добычи на базовых месторождениях Западной Сибири, так и с выполнением обязательств в рамках сделки ОПЕК+:

«Лукойл» и «Роснефть» были вынуждены перенести ввод некоторых новых месторождений, тогда как «Газпромнефть» успела запустить свои крупнейшие проекты – Новопортовское и Приразломное месторождения – до начала действия соглашения ОПЕК+.

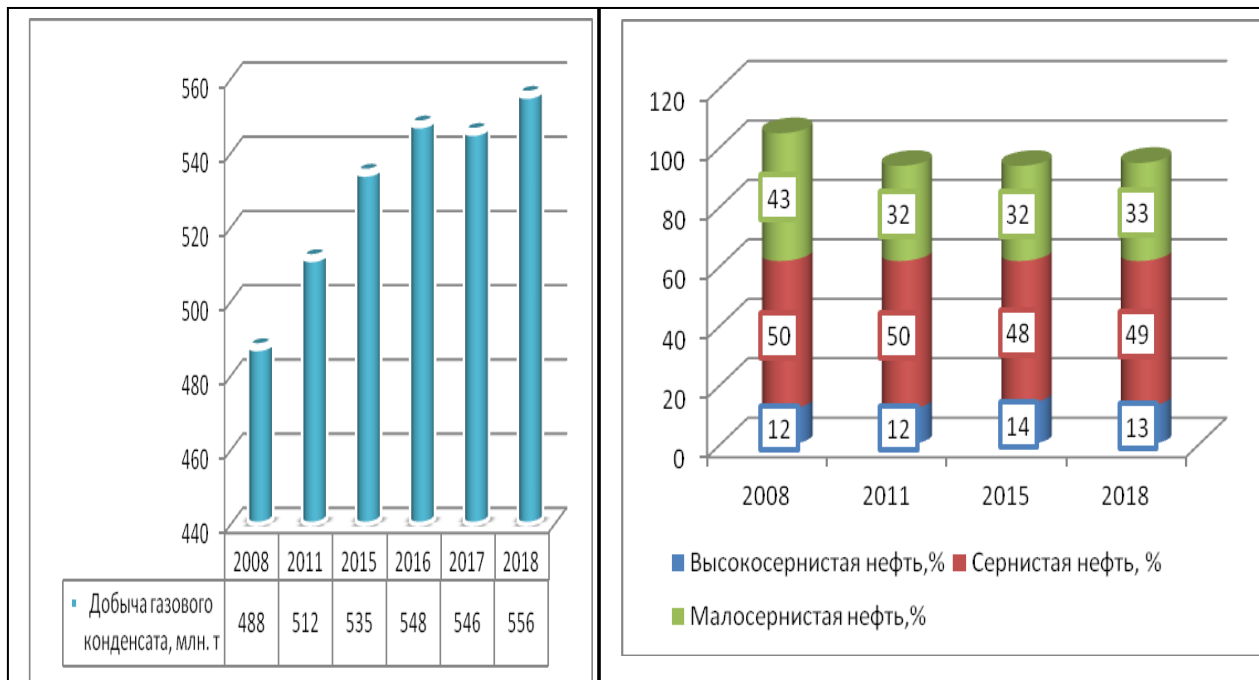


Рисунок 4 – Добыча нефти и газового конденсата в России с 2008-2018гг.

[32]

В 2018 г. лидером по темпам роста добычи стала «Роснефть», тогда как показатели других крупных НК стагнировали. Добыча «Роснефти» выросла на 12 млн. т г/г благодаря увеличению добычи на Эргинском кластере (+1,4 млн т г/г) и Уватской группе (+0,9 млн т г/г) в Западной Сибири, и росту в Восточной Сибири (ТаасЮрях: +2,0 млн т г/г, Тагульское: +1,0 млн т г/г), рисунок 5.

В 2017–2018 гг. удельные операционные затраты у большинства ВИНК стабилизировались в диапазоне 3–4 долл./барр., компаниям удается сохранять расходы под контролем несмотря на рост физических объемов работ и рост мировых цен на нефть, что часто приводит к увеличению расценок у подрядчиков.

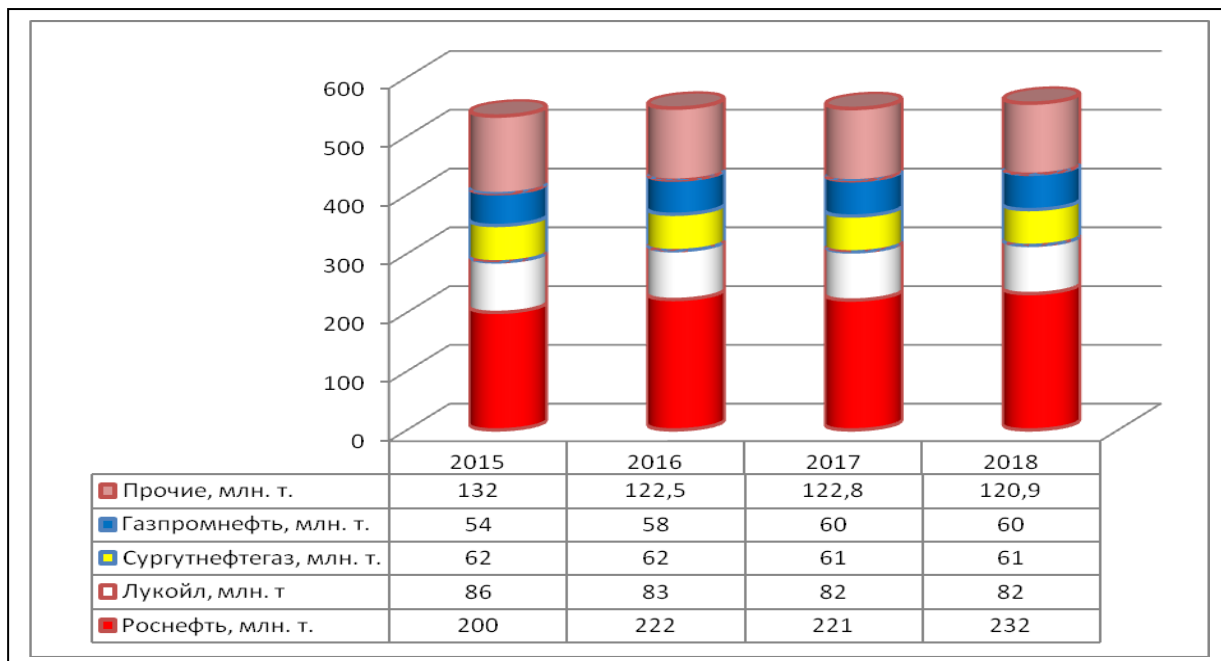


Рисунок 5 – Добыча нефти и газового конденсата по российским нефтяным компаниям с 2015-2018гг. [32]

20 крупнейших (по объему добычи) старых нефтяных месторождений Западной Сибири сейчас формируют 43% от всей добычи региона, на 5 крупнейших месторождений приходится около четверти всей добычи. С 2014 г. по первый квартал 2017 г. добыча нефти на этих месторождениях устойчиво снижалась, рост отмечался лишь на 3 из 20 крупнейших месторождениях. С третьего квартала 2017 г. тренд изменился и старые месторождения Западной Сибири впервые за последние 10 лет начали наращивать добычу. Разворот тренда произошел благодаря увеличению инвестиций в бурение (в т.ч. в проходку в горизонтальном бурении) и проведение операций многостадийного гидроразрыва пласта на ключевых (Топ–5) старых месторождениях, 3 из которых разрабатываются «Роснефтью».

В третьем и четвертом кварталах 2018 г. добыча на Топ–20 месторождениях Западной Сибири вновь начала снижаться из-за ускорения спада на Малобалыкском (–7,8% г/г в четвертом квартале 2018 г.) и ВосточноСургутском (–7,5% г/г в четвертом квартале 2018г.)

месторождениях. В 2019–2021 гг. динамика добычи нефти в Западной Сибири (+1–2 мл т г/г) вновь может вернуться к росту благодаря ожидаемому увеличению инвестиций в стабилизацию добычи на старых месторождениях «Роснефти», «Лукойла» и «Сургутнефтегаза».

Принимая во внимание динамику капитальных затрат на добычу нефти в 2017 году, инвестиции в добычу нефти увеличились на 13% в годовом исчислении до 1,90 трлн долларов США. Рувельт Роснефть стала лидером по инвестиционным изменениям (рост на 29% в годовом исчислении), а Лукойл вырос. Значительный рост в годовом исчислении + 11%, в то время как другие крупные нефтяные компании сократили свои инвестиции в добычу нефти вертикально

Тенденция в 2018 году изменилась: инвестиции в нефтедобычу упали на 6% в годовом исчислении до 1,80 трлн рублей. Роснефть сократила свои инвестиции в Роспан из-за снижения инвестиционной активности в Лукойле и Татнефти и стагнации инвестиций в Роснефть и Газпромнефть (по сравнению со значительным снижением в годовом исчислении на -34% по сравнению с важными строительными проектами, завершенными до начала проекта в 2019 году). Проекты в Восточной Сибири включают Таас-Юрях (-38% г / г) и Верхнечонскнефтегаз (-21% г / г). Инвестировал в Самотлорнефтегаз и получил налоговую льготу в 35 миллиардов рублей в 2017 году. Годовой рост в 2018 году (24% в годовом исчислении) до 62 млрд рублей. Лукойл сократил свои инвестиции в несколько проектов Тимано-Печоры (-9,5% в годовом исчислении) и в Поволжье (-12,1% в годовом исчислении). Инвестиции в крупные проекты компании Тимано-Печорско-Ярегского региона снизились на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составили 10,3 млрд рублей. Корчагин (который выполнил много строительных проектов), названный в честь Филановского и их, упал на 14% в годовом исчислении до 47,9 млрд рублей. Низкие инвестиционные изменения Газпромнефти в 2018 году связаны с крупным инвестиционным

успехом проекта. Крупнейшие производители компании - Новопортовское, Пиразломное и Мессояхское, рисунок 6.

Рассмотрим инвестиционные возможности для добычи нефти. При реализации масштабных разработок «Газпрома» и «Роснефти» с 2019 по 2023 годы инвестиции в добычу нефти увеличатся на 45% (фактически увеличились на 19%): стратегия Роснефти на 2022 год Роснефть в рамках плана В 2025 году планируется увеличить добычу нефти и газового конденсата до 250 млн. Тонн (к 2020 году - 18 млн. Тонн), ввести новые месторождения нефти в Восточной Сибири и обеспечить увеличение добычи на старых нефтяных месторождениях в Западной Сибири (Самотлор). Газпромнефть объявила в 2018 году, что планирует перейти с добычи 100 миллионов тонн нефти в 2020 году до 2021-2022 годов (благодаря реализации соглашения ОПЕК +), а объем добычи в России достигнет 75-80 миллионов тонн: производство Рост будет поступать из новых проектов. Ямало-Ненецкий автономный округ (Тазовское, Северо-Самбуровское), рисунок 7.

Новая стратегия НК «Лукойл» была утверждена в 2018 году со средним темпом органического роста производства в 1% г / г в ближайшие годы (к 2025 году): рост производства будет сосредоточен на конкретных инвестициях в Тимано-Печорскую область, Западную Сибирь (на текущий момент в России) Добыча компании по-прежнему значительно ниже, чем у крупных международных нефтяных компаний. Относительно недорогие традиционные нефтяные месторождения (Западная Сибирь, Восточная Сибирь) все еще существуют в работе над проектом российской нефтяной компании, рисунок 8.

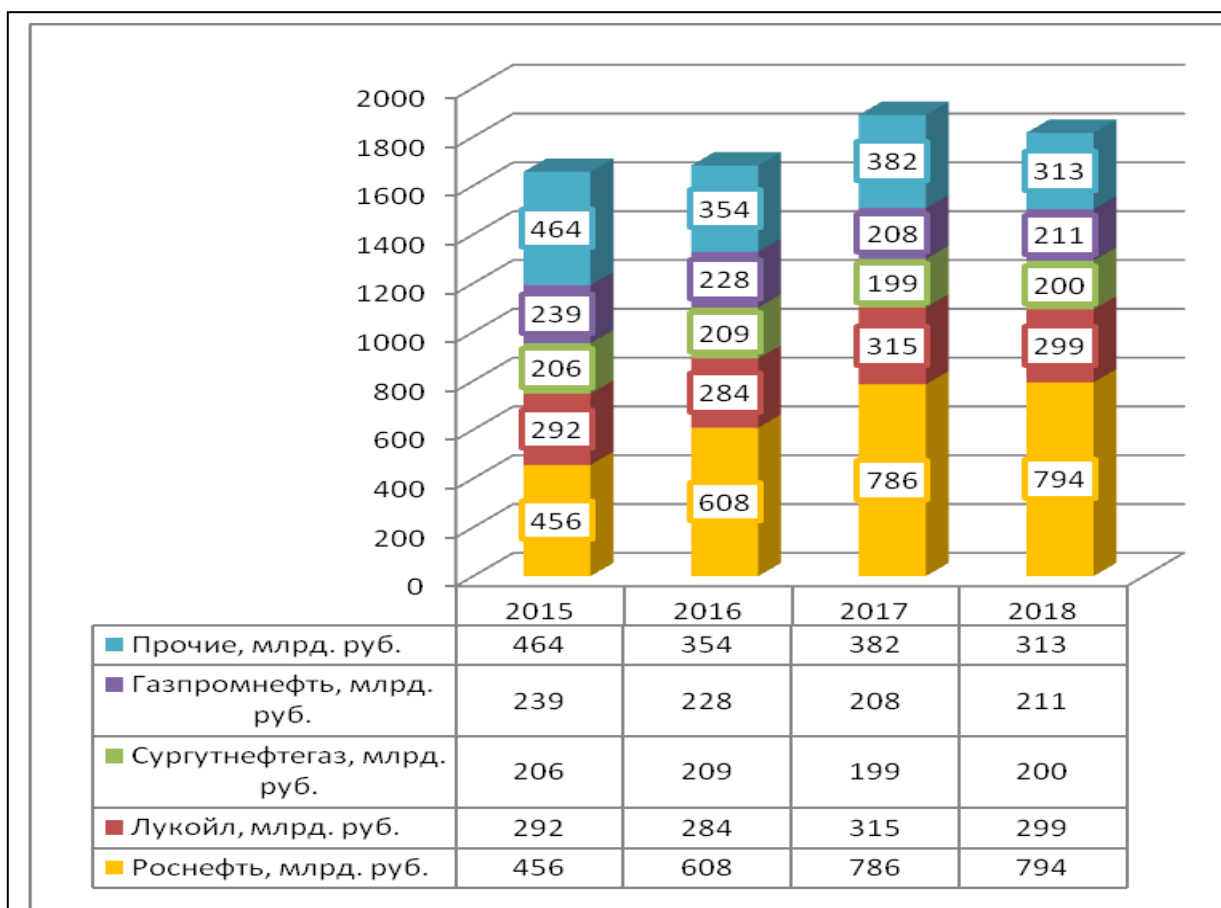


Рисунок 6 – Капиталовложения в нефтедобычу с 2015-2018гг. [32]

Принимая во внимание текущую ситуацию и возможность экспорта нефти в 2018 году, экспорт российской нефти составил 260,2 млн тонн (в годовом исчислении рост на 2,9%). В соответствии с соглашением ОПЕК, рост экспорта + В 2018 году общий объем экспорта в ЕАЭС составил 18,46 млн. Тонн (рост на 1,8% в годовом исчислении), из которых 99% отгрузки приходилось на НПЗ Беларуси (18,25 млн тонн).

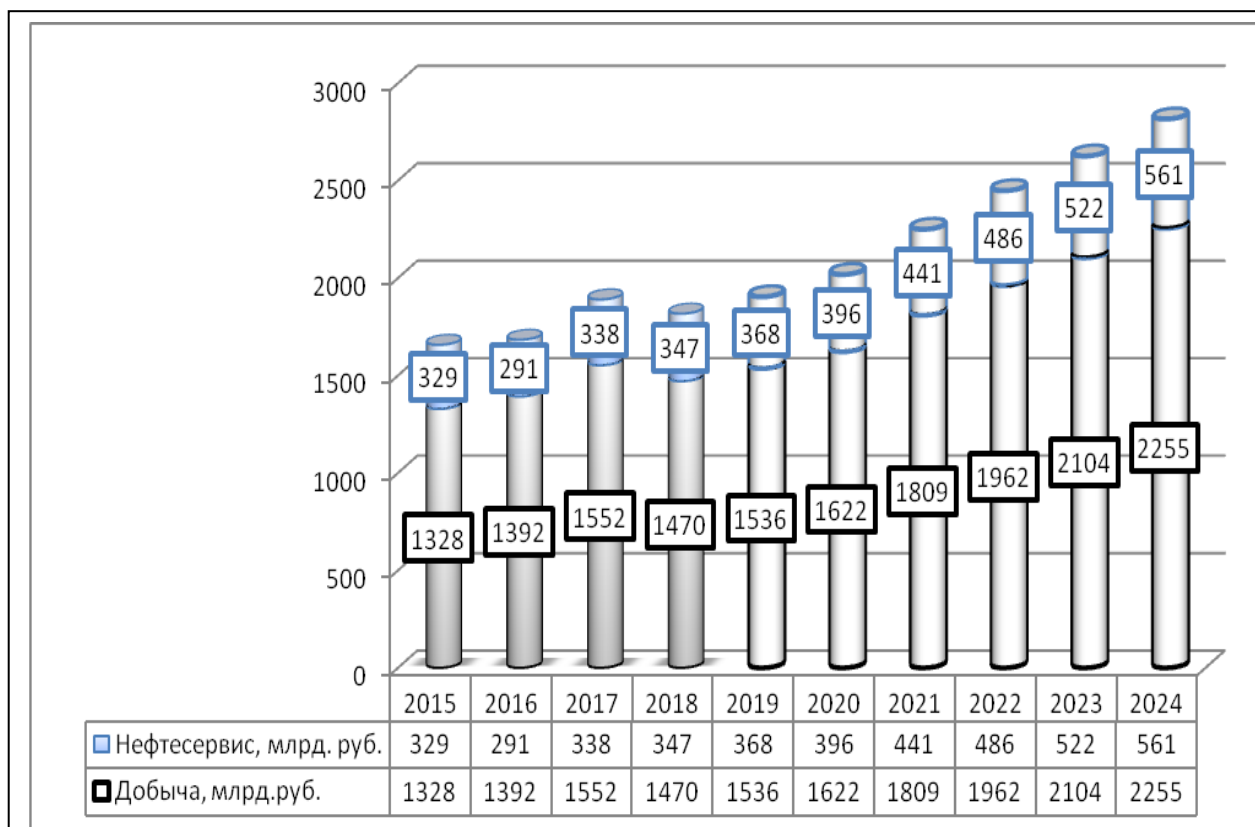


Рисунок 7 – Капиталовложения в нефтедобычу российскими компаниями с 2015-2024гг. [32]

Экспорт за пределы ЕЭП увеличился на 3,0% по сравнению с 2018 г. и составил 241,7 млн т. Страны Северо-Западной Европы по-прежнему являются основными экспортными рынками для российской нефти: в 2018 г. экспорт через Приморск и Усть-Лугу был в объеме. До 66,3 млн. Тонн (-2,8% в год). Рисунок 9: 50,5 млн. Тонн (-1,1% в год) через дноуглубительные трубы (Восточная Европа) отправлены в Средиземное море (-1,7% в год до 27,6 млн. Тонн) и до В страны Азиатско-Тихоокеанского региона (через Козьмино) (4,2%, 30,4 В 2018 году экспорт в Китай продолжал быстро расти: 38,3 млн. Тонн по ВСТО и нефтепроводам АтасуАлашанькоу (+ 45% г / г) с 2014 по 2018 годы. Наибольший прирост в России связан с переработкой нефти: Роснефть, Роснефть, Газпром и Роснефть экспортировали 191 млн тонн (рост на 74% экспорта) в 2018 году.

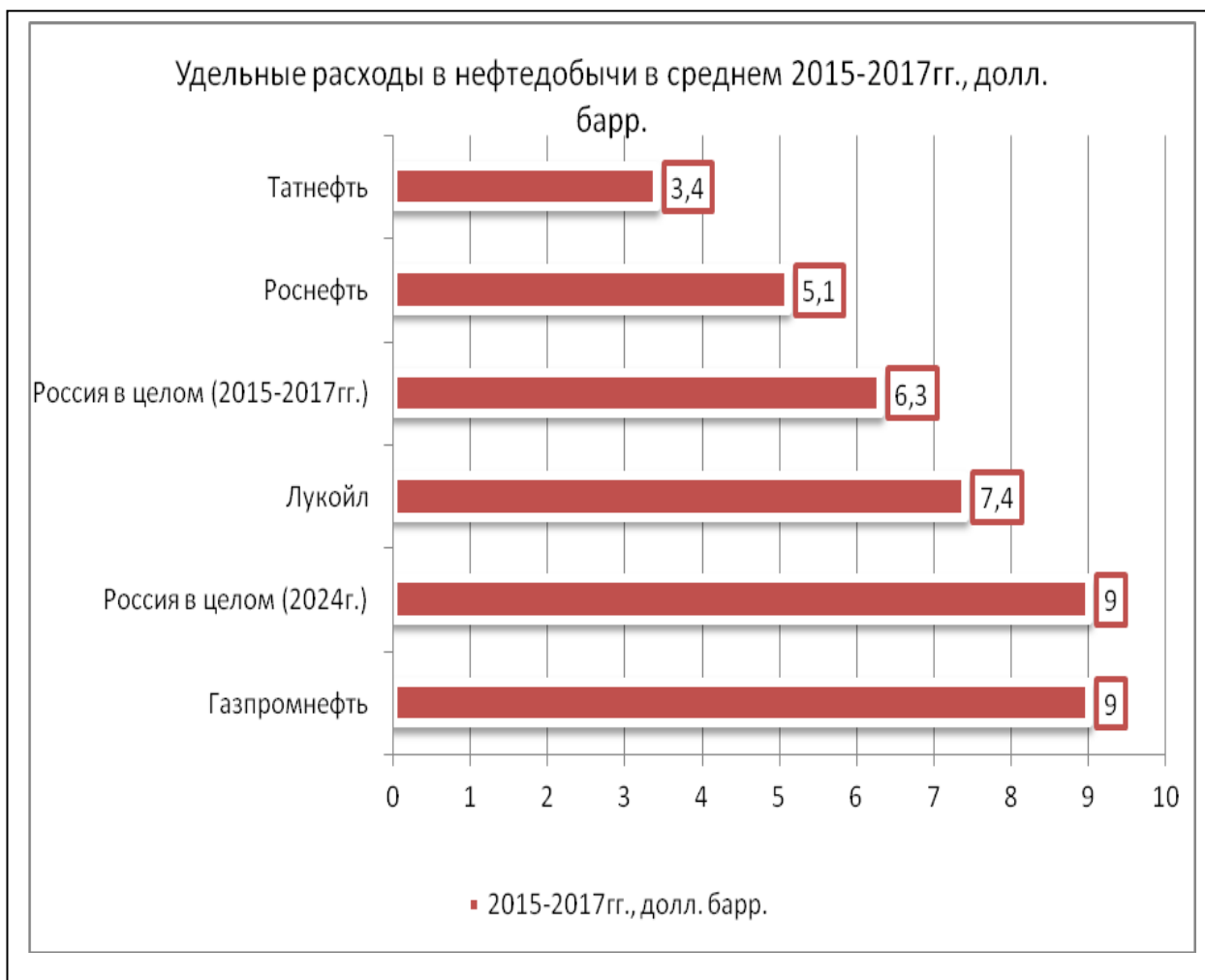


Рисунок 8 – Удельные капитальные расходы в нефтедобыче в среднем 2015-2017гг. [32]

Рассмотрим показатели экспорта нефти в АТР (рисунок 10). В 2018 г. из России в страны Европы было поставлено 144,4 млн т нефти (-2,0% г/г), Россия остается основным поставщиком нефти для европейских НПЗ (треть от общего импорта). В 2019–2024 гг. основным трендом может стать уход с европейского рынка нефти из Ирана (до 30-35 млн т ежегодно) и резкое увеличение (до 30 млн т) поставок из США и Канады. Экспорт нефти из России в Европу к 2024 г. вырастет на 5-7% (до 168 млн т), поддерживаемый стабильным потреблением в Восточной Европе и Средиземноморье (где многие НПЗ технологически построены под переработку российской Urals) и ослаблением позиций Ирана на рынках стран Южной Европы.

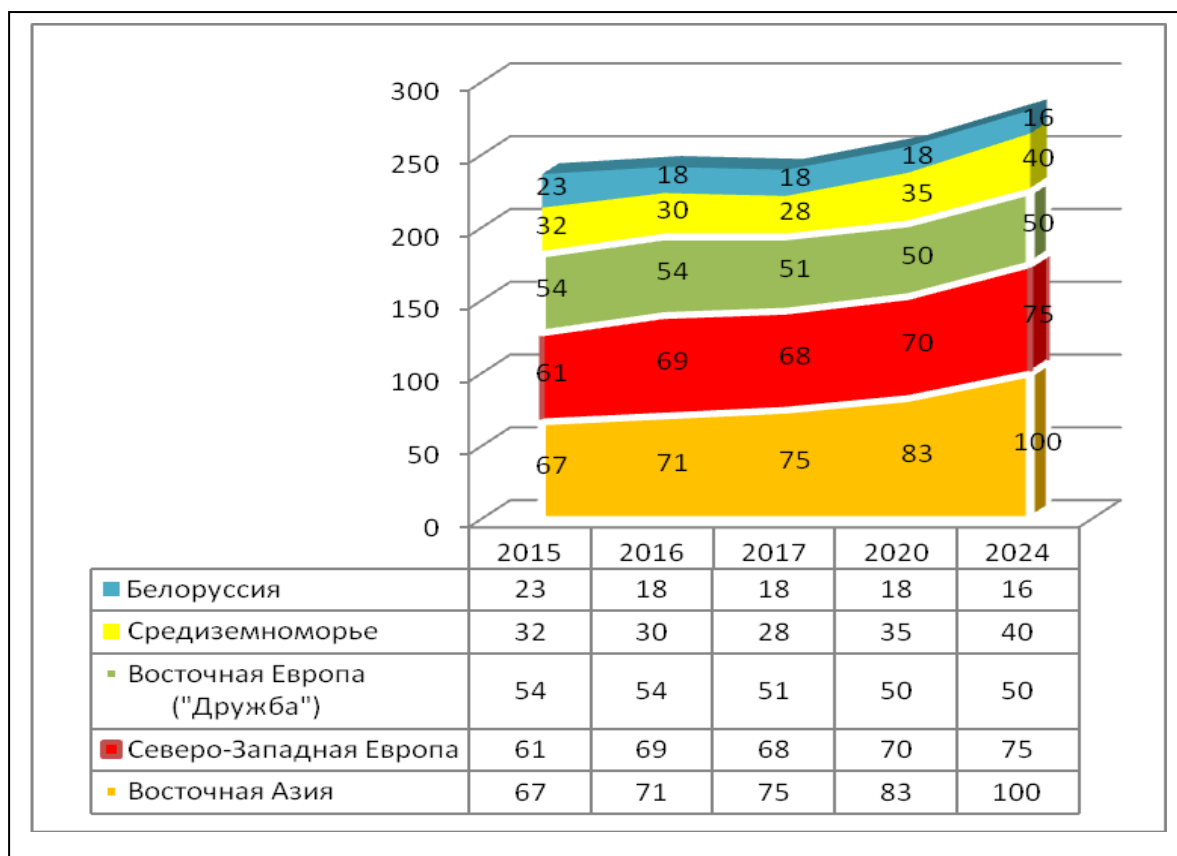


Рисунок 9 – Экспорт нефти из России с 2015-2024гг. [32]

В 2018 г. Россия осталась крупнейшим экспортером нефти в Китай, серьезно опережая Саудовскую Аравию (56,7 млн т). В ближайшие годы поставки на китайский рынок продолжают расти благодаря увеличению добычи нефти в Восточной Сибири и расширению ВСТО. К 2020 г. мощности нефтепровода на участке Тайшет-Сковородино вырастут с 70 млн. т до 80 млн. т, на участке Сковородино-Козьмино с 44 млн т до 50 млн т. Япония и Южная Корея сильно (более 85% всего импорта) зависят от поставок нефти из стран Ближнего Востока. Усложняющаяся политическая ситуация (конкуренция между США и КНР) заставит эти страны активнее диверсифицировать поставки нефти, наращивая импорт из России и США. К 2024 г. поставки нефти из России в Японию могут достигнуть 10 млн т, из России в Южную Корею – 10-11 млн т.

Рассмотренные показатели добычи и экспорта нефти российскими компаниями по данным за прошедший период и на перспективу. Не менее

важно дать прогноз развития производства российского газа. Прогноз по производству газа в 2019 году увеличен с 710,2 млрд. кубометров до 715,2 млрд. кубов. К 2022 году газодобыча должна составить 764,5 млрд. кубометров, а к 2024 г. – 806,9 млрд. кубов. Ранее ожидалось, что к 2024 году Россия будет добывать лишь 756,5 млрд. кубометров [9]. Динамику развития российской газовой отрасли будет определять рост экспорта газа в связи с поставками по трубопроводам в Китай и вводом в эксплуатацию завода по сжижению газа в рамках проекта «Ямал СПГ». При этом экспорт СПГ к 2022 году достигнет 50,5 млрд кубометров (+87,7% к 2018 г.), а к 2024 г. – 70,5 млрд. кубов (+162,1% к 2018 г.). Экспорт трубопроводного газа к 2022 году должен увеличиться до 231,2 млрд. кубометров (+4,8% к уровню 2018 г.), а к 2024 году составит 250,4 млрд кубометров (+13,5% к 2018 г.) [9]

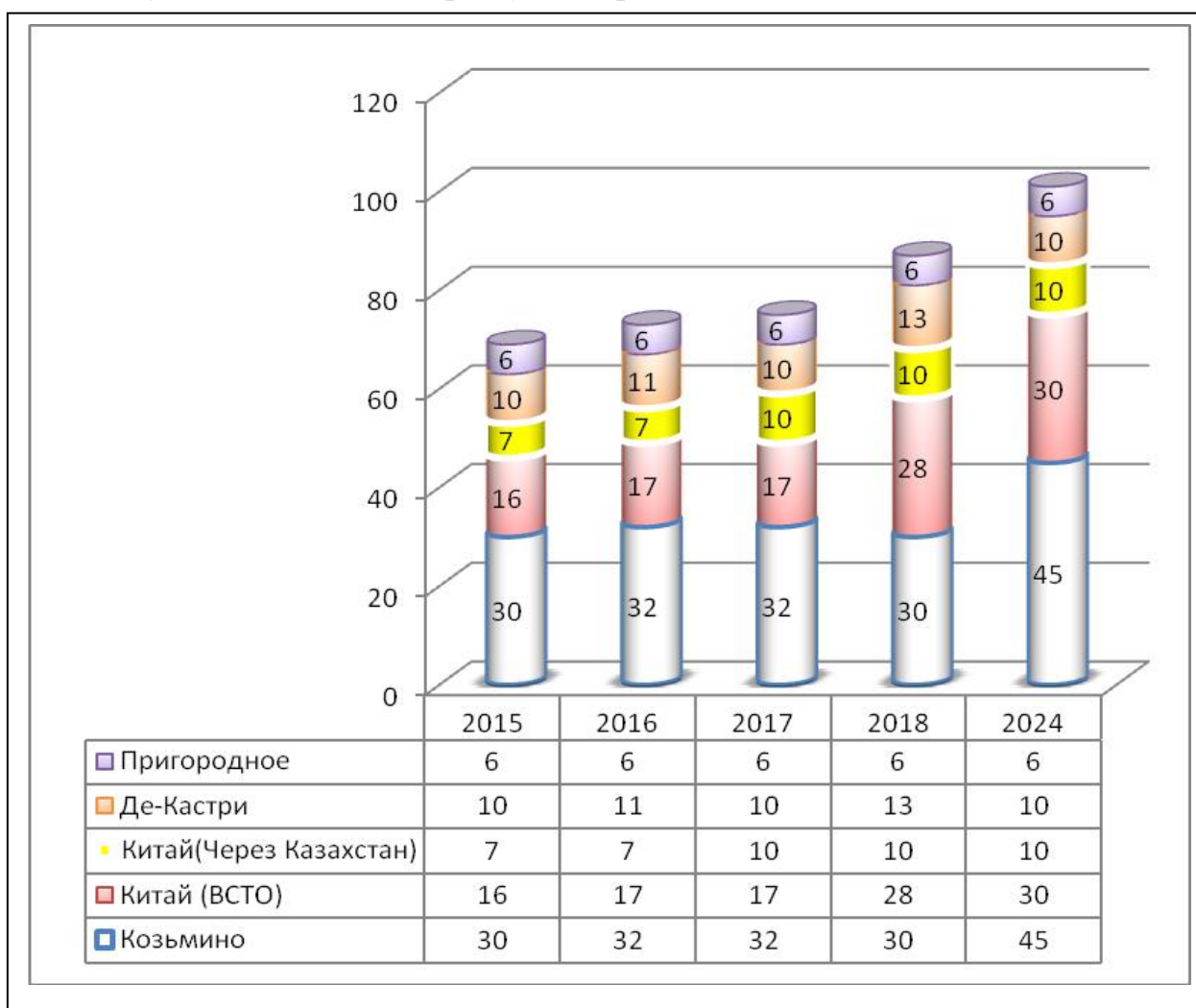


Рисунок 10 – Российский экспорт нефти в страны АТР с 2015-2024гг. [32]

Таким образом, резюмируя выше изложенное можно сделать следующий вывод. Нефтегазовый сектор развивается в русле тенденций, действующих в экономике в настоящее время. В 2018г. российская нефтедобыча после спада, вызванного соглашением ОПЕК+ (-0,3% г/г), вернулась к росту, достигнув 555,7 млн. т (+1,7% г/г). Впервые за последние 10 лет выросла добыча нефти в Западно-Сибирской нефтяной провинции (+1,5% г/г). Благодаря инвестициям «Роснефти» в повышение нефтеотдачи, увеличении проходки в горизонтальном бурении и проведению операций многостадийного гидроразрыва пласта (МГРП) рост добычи возобновился на 4 из 5 крупнейших месторождений Ханты-Мансийского АО.

В 2018 г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн т (+2,9% г/г). К 2024 году российский экспорт нефти вырастет на 14% до 296 миллионов тонн, став основным экспортным рынком для европейских стран (168 миллионов тонн), но роль поставок в Азиатско-Тихоокеанском регионе значительно возрастет (100 миллионов тонн) Инвестиции в производство сократились на 1,8% до 1,80 трлн. В течение следующих нескольких лет сократилась инвестиционная активность в Лукойле и Татнефти и застойные инвестиции в Роснефть и Газпромнефть. Мы ожидаем, что добыча и инвестиции продемонстрируют положительную динамику: к 2024 году добыча нефти и газового конденсата может увеличиться с 21 млн тонн до 577 млн тонн, а инвестиции могут увеличиться на 19% (фиксированная цена). У «Роснефти» амбициозные планы - к 2022 году добыча компании может увеличиться с 18 миллионов тонн до 250 миллионов тонн, а «Газпром» планирует увеличить добычу (включая зарубежные проекты) до 100 миллионов тонн. В то же время все в центре разработки шахты двигалось на восток и север.

Современная действительность ставит абсолютно все нефтегазовые компании в такую ситуацию, которая требует рискованных стратегических

решений для развития и поддержки бизнеса в условиях нестабильности. И многое зависит от скорости и правильности выбора оптимальной тактики, нацеленной на стратегическое развитие. Прежде всего каждая компания нефтегазовой отрасли должна определить свою роль: диверсифицировать портфель либо сосредоточиться на добыче ископаемых видов топлива или возобновляемых источниках энергии. Главнейшим аспектом остается дальновидность компаний. При грамотном управлении нефтегазовая отрасль может быть катализатором развития не только смежных областей, но и всей экономики в целом. Средства, полученные с продажи ресурсов, рационально вкладывать в строительство инновационных проектов, направленных на создание новых технологий, а так же обеспечить высокий уровень благосостояния населения страны. Отметим, что без эффективного управления человеческими ресурсами предприятий нефтегазовой промышленности, добиться высоких результатов производительности труда невозможно, для того, чтобы дать оценку управления человеческими ресурсами на предприятии нефтегазовой отрасли, перейдем к следующей главе исследования.

## **2 Оценка управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности и структура управления предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» организовано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ТК РФ, НК РФ и иных нормативно-правовых актов. Компания является дочерним обществом ПАО «Газпром». ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает эксплуатацию и строительство газотранспортных систем в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9500 км магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 128 газораспределительных станций (ГРС).

Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов:

- «Нишневартовский газоперерабатывающий завод (ГПЗ) – Парабель – Кузбасс»;
- «Северные районы Тюменской области (СРТО) – Омск»;
- «Омск – Новосибирск»;
- Барнаул – Бийск – Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху»;
- «Сахалин – Хабаровск – Владивосток»;
- «Береговой технологический комплекс (БТК) «Кириновское» – Головная компрессорная станция (ГКС) «Сахалин»;
- «Сахалин-2» (нефтегазопровод);
- «Установка комплексной подготовки газа-2 (УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) –

Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г. Петропавловска-Камчатского»;

– «Братское газоконденсатное месторождение (ГКМ) – 45-й мкр. г. Братска».

Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям.

История компании началась в 1977 году, когда советский министр газовой промышленности приказал создать производственное объединение "Томстрансгаз", которому было поручено запустить газопровод. Нижневартовская ГЭС-Парабель-Кузбасс была впервые построена в 1162 году. Во время сейсмостойкого строительства автомагистрали были построены в нескольких климатических и географических районах, в том числе в широких болотах. Сегодня газопровод является одним из важнейших и сложных транспортных магистралей в стране. События, которые произошли за эти годы, ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществило несколько важных строительных проектов: строительство газопроводов. Барнаул-Бийск-Горно-Алтайский и Белокурихский филиал, ставший газом Республики Алтай. Основная информация о цвете топлива Общая протяженность газопровода составляет 320 км. Главный сибирский газопровод был капитально отремонтирован, поэтому можно повысить рабочее давление системы до уровня проектирования и сборки. К 2012 году. Система газоснабжения Кузбасса, построенная в 1970 году, была модернизирована Газопровод был построен от Братского конденсата в Иркутской области до Братска. Общая протяженность - 26 километров. Строительство станций Парабель, Чажемто, Володино, Кожурлинская, ввод в эксплуатацию Омской компрессорной станции, следовательно, контроль потока природного газа от Запад на восток и обратно, а летом для доставки газа в Европу 392 км газопровода "УКПГ-2 Нижне-Квакчикское" Конденсатный газ - Петропавловск-Камчатская АГРС »; Газопровод

Протяженность Сахалин-Хабаровск-Владивосток (Ровск-Владивосток) составляет 1350 км, и он имеет 30 миллиардов кубометров природного газа в год. Важные объекты системы транспортировки природного газа «Сахалин-Хабаровск-Владивосток» в 2012 году поставил природный газ на остров Роски, столицу саммита АТЭС и «Газпром трансгаз Томск». Восстановление и строительство производственных предприятий в линейной части системы. Строительство сети газокompрессорных станций (АГНКС) на производственных площадях. В 2013 году количество АГНКС, эксплуатируемых Газпром трансгаз Томск Инк. В Сибири и Восточной Сибири, увеличилось на две: две АЗС в Кемерово, две АЗС в Новосибирске и две АЗС. АЗС в Томске, три АЗС в Новокузнецк, одна из заправок в Горно-Алтайск и Братск [39]

Сегодня «Газпром трансгаз Томск» – это одно из самых быстро развивающихся дочерних обществ «Газпрома». Завод по переработке является основным поставщиком углеводородных ресурсов для газотранспортной системы компании. Проекты Нижневартовск и Белозерский, Мюльджинское природное газоконденсатное, Северо-Васюганское и Лугинецкое, Сахалин-2 и Сахалин-1 ежегодно поставляют потребителям около 20 млрд куб. Внедрение новых объектов транспорта газа и инженерно-технических мероприятий по обеспечению надежности природного газа для потребителей. Существующие здания ремонтируются каждый год, чтобы облегчить работу газотранспортной системы.

ООО «Газпром Томск» занимает второе место в конкурсе ЗАО «Газпром». Правительство России ООО «Газпром трансгаз Томск» является победителем многих конкурсов администрации Томской области. Для достижения высоких социальных показателей и развития социального партнерства компания прошла сертификацию ISO 9001 и ISO-14001 по международным стандартам качества и окружающей среды. В системе управления охраной труда и производственной безопасностью - согласно

OHSAS 18001, компания получила сертификат лидерства в области охраны окружающей среды и получила две национальные экологические награды в России. Структура Вернадского и ООО «Газпром трансгаз Томск» показана на рисунке 11.

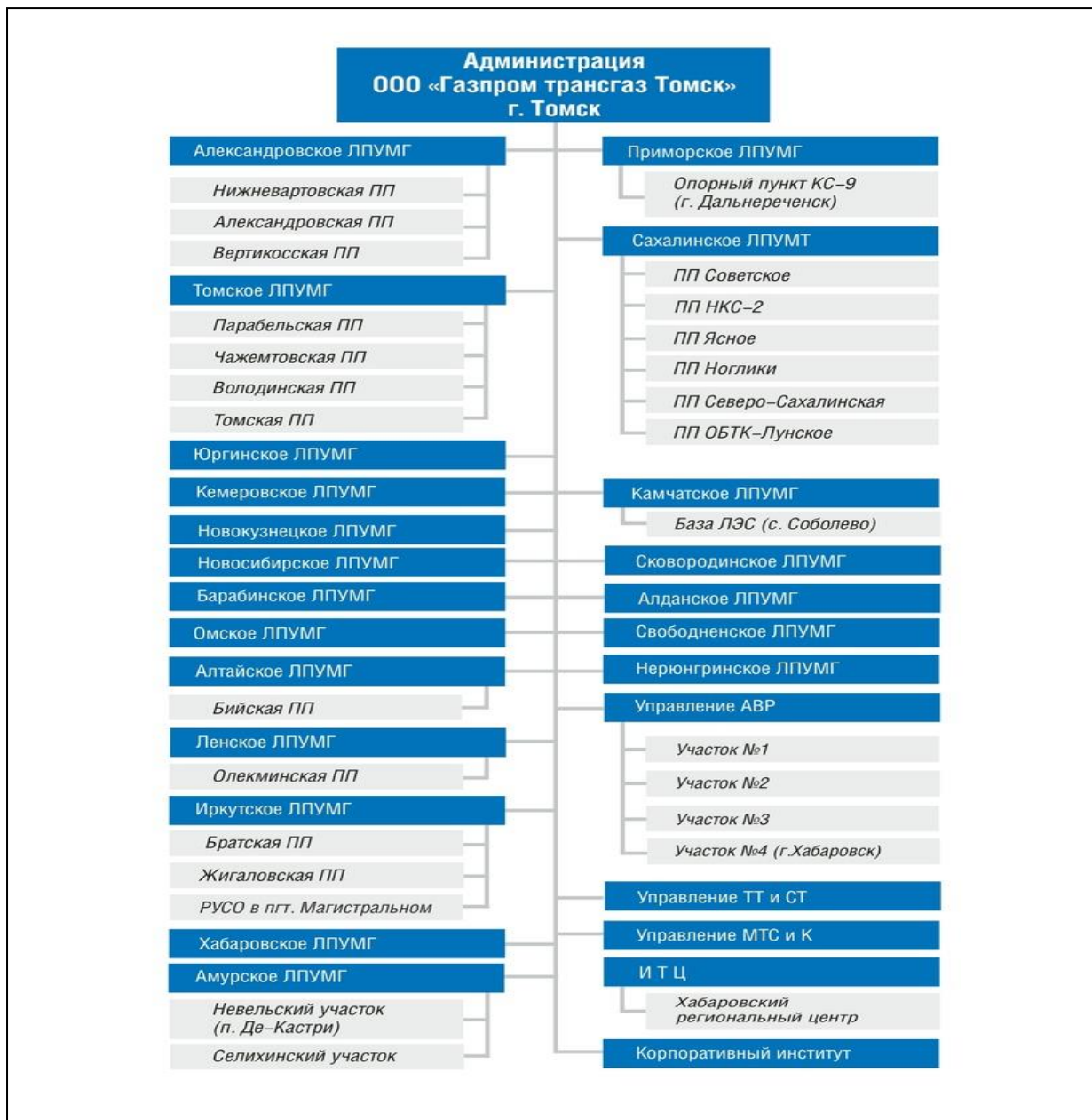


Рисунок 11 – Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»

[39]

Капитал компании снизился в основном за счет заемных источников финансирования и по данным на конец анализируемого периода стоимость заемного капитала составила 63303071 тыс. руб., а это на 52,35% ниже уровня предыдущего года и на 34,86% ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 13.

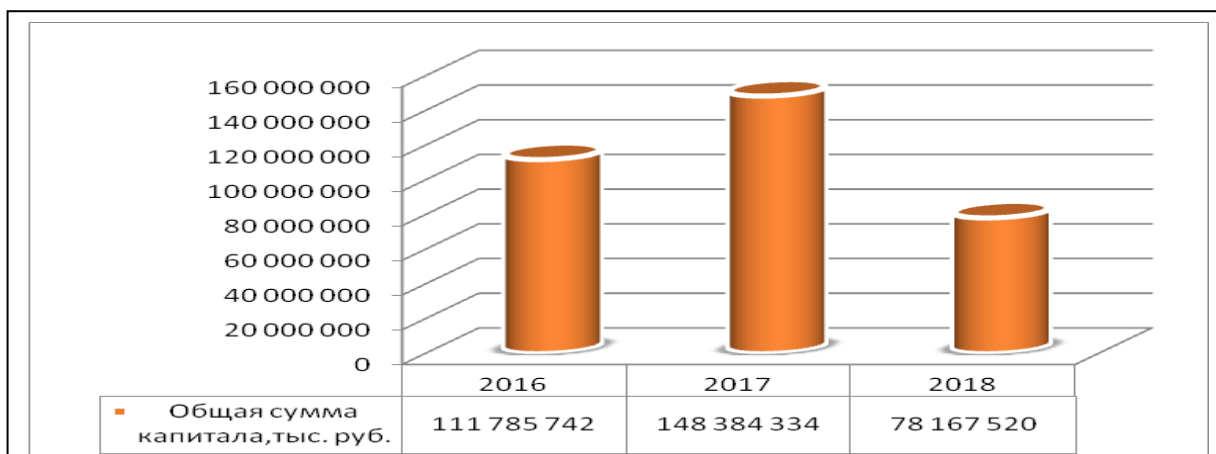


Рисунок 12 – Динамика капитала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Капитал компании снизился в основном за счет заемных источников финансирования и по данным на конец анализируемого периода стоимость заемного капитала составила 63303071 тыс. руб., а это на 52,35% ниже уровня предыдущего года и на 34,86% ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 13.

Собственные средства компании не существенно меняются в течении анализируемого периода и по данным на 2018г. из сумма составила 14864449 тыс. руб., а это рост к уровню 2016г. на 1,8%. Отметим, что наибольший удельный вес в общей структуре капитала компании, приходится на заемные источники финансирования и в 2018г. доля заемных средств составила 80,98%, на долю собственных приходится менее 20%.

Таким образом, компания является финансово зависимой, коэффициент автономии (финансовой независимости) составил 0,19.

Формулы расчета финансовых показателей представлены в Приложении А.3. Не высоким является показатель текущей ликвидности в 2016-2017 гг. этот показатель составил 1,1, а к концу анализируемого периода наблюдается снижение показателя и он составил 1,0, рисунок 14.

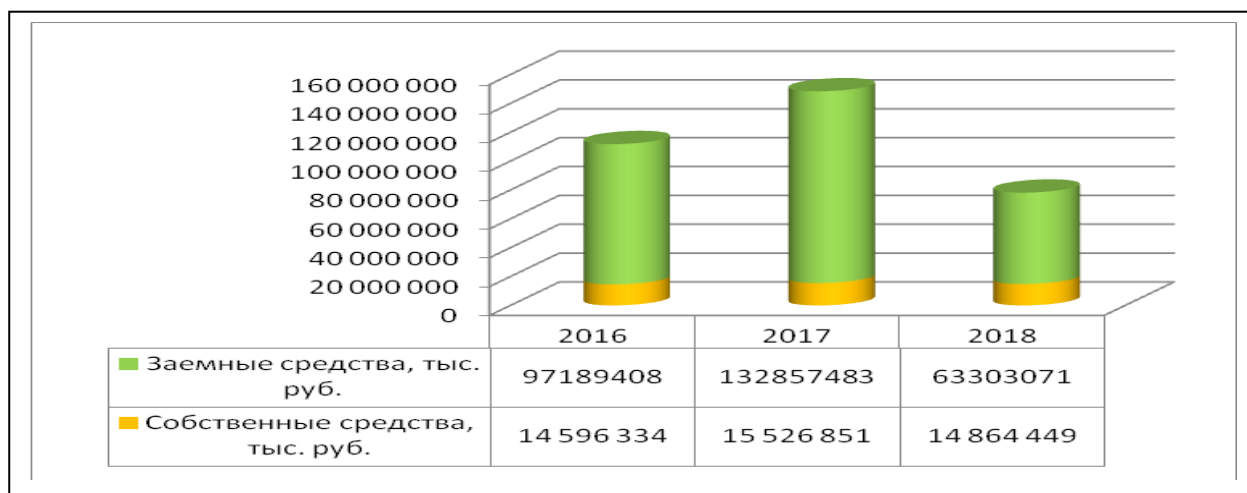


Рисунок 13 – Динамика показателей заемного и собственного капитала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

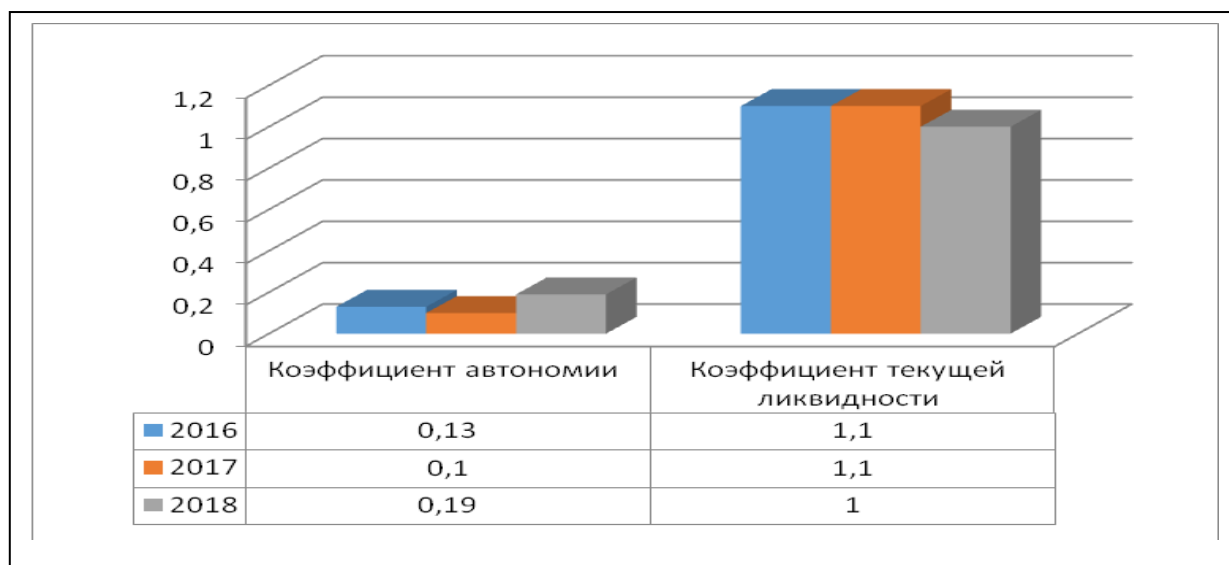


Рисунок 14 – Динамика показателей автономности и ликвидности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Важными экономическими показателями в деятельности предприятия являются данные об объемах продаж, прибыли и рентабельности. По имеющейся бухгалтерской отчетности в компании с 2016-2018гг. наблюдается как рост продаж, так и себестоимости предприятия. В частности, в 2018г. показатель объемов продаж увеличился на 62,39% и составил 115270636 тыс. руб. Еще более быстрыми темпами наблюдается увеличение показателя себестоимости продаж, которая выросла на 69,32% и составила в 2018г. 98336067 тыс. руб., рисунок 15.

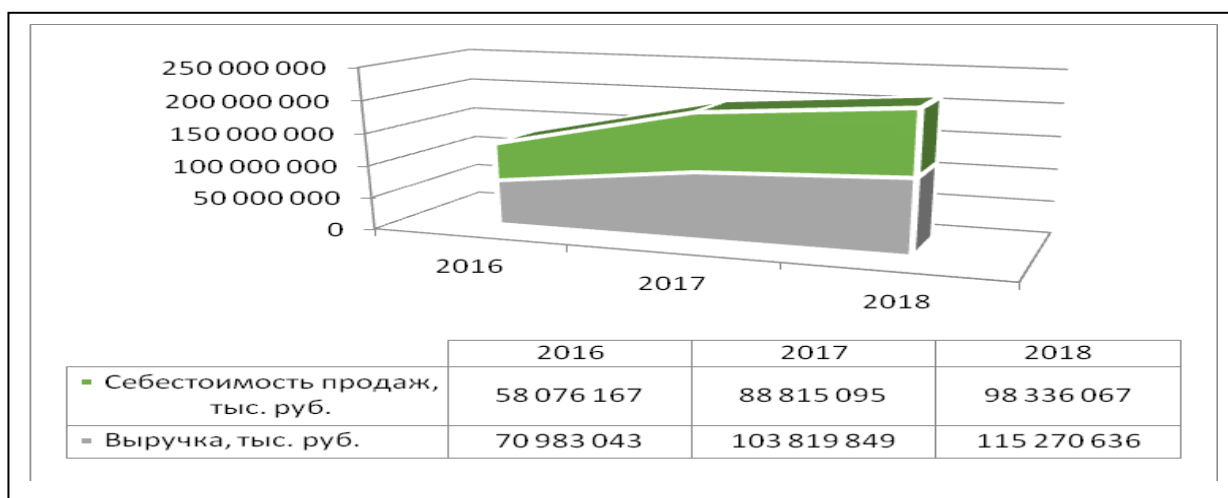


Рисунок 15 – Динамика показателей объемов продаж и себестоимости продаж предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Положительной является и динамика валовой прибыли, которая в 2018г. составила 16934568 тыс. руб., а это на 31,20% выше уровня начала анализируемого периода. Однако ничего хорошего нельзя сказать о показателях прибыли от продаж и чистой прибыли, которые снизились практически в два раза по сравнению с данными на 2016г. и на конец анализируемого периода показатель прибыли от продаж сформировался на уровне 2332491 тыс. руб., чистая прибыль составила 997598 тыс. руб., рисунок 16.

Снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли произошло за счет роста управленческих и коммерческих затрат. При этом,

существенный прирост произошел по коммерческим расходам, которые в 2018г. составили 7833494 тыс. руб., а это на 223,51% выше уровня начала анализируемого периода.

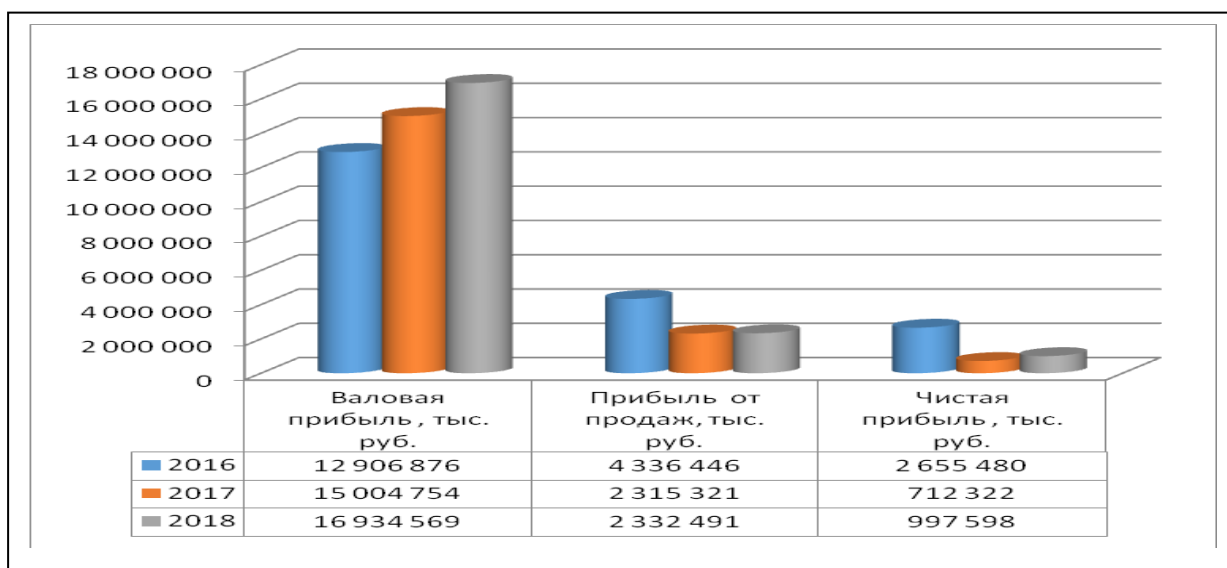


Рисунок 16 – Динамика показателей прибыли предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Управленческие расходы также не планировали снижаться и дали прирост на 10,07% , в стоимостном выражении сумма управленческих затрат составила 6768584 тыс. руб., рисунок 17.

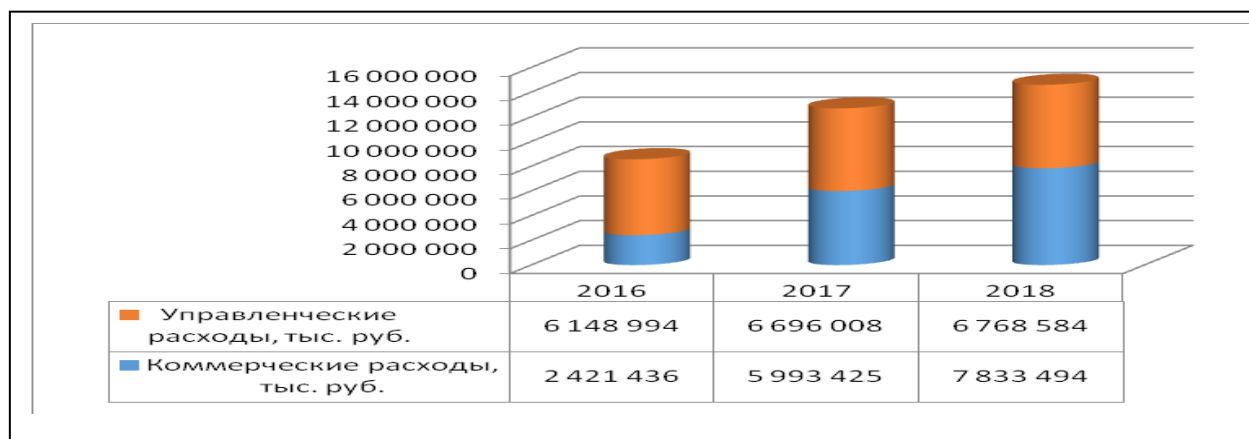


Рисунок 17 – Динамика показателей управленческих и коммерческих расходов предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

В связи с тем, что темпы роста затрат существенно превышают темпы роста объемов реализации, произошло снижение показателей рентабельности. В частности, рентабельность продаж снизилась на 4; и составила в 2018г. 2,1%, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала и составил 7%, рентабельность активов составила 0,9%, а это на 2,7% ниже показателя 2016г., рисунок 18.

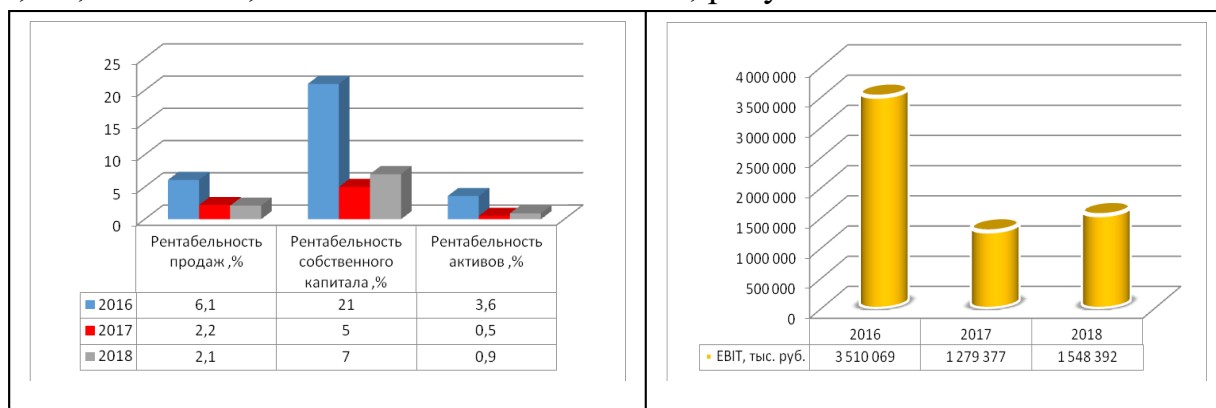


Рисунок 18 –Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Более чем в два раза показал снижение показатель ЕВИТ и в 2018г. составил 1548392 тыс. руб., рисунок 18.

Таким образом, представленный выше анализ финансовых показателей компании ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение общей суммы капитала, при этом, наибольший удельный вес приходится на заемные источники финансирования, доля заемных средств составляет менее 20%. Несмотря на рост выручки предприятия, наблюдается существенный прирост по коммерческим и управленческим расходам компании, в связи с этим произошло снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия. При этом, замечено существенное снижение прибыльности, практически в два раза к уровню 2016 г. Результатом этого, являются и показатели рентабельности, по всем показателям произошло

снижение, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и рентабельности продаж.

Все выше перечисленное свидетельствует о том, что компания является финансово зависимой, наблюдается снижение экономических показателей. Важную роль в деятельности любого предприятия выполняют кадры, от эффективности управления кадровым потенциалом компании, зависит и успех предприятия. Для того, чтобы рассмотреть систему управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», перейдем к следующему параграфу исследования.

## 2.2 Система управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прежде чем рассмотреть систему управления человеческими ресурсами анализируемого предприятия, не лишним будет провести анализ динамики и структуры численности компании. По имеющимся данным численность работников компании составляет более 8000 человек, однако, в динамике наблюдается ее снижение и в 2018 г. число сотрудников сократилось на 6,87% и составило 7745 человек, рисунок 19.

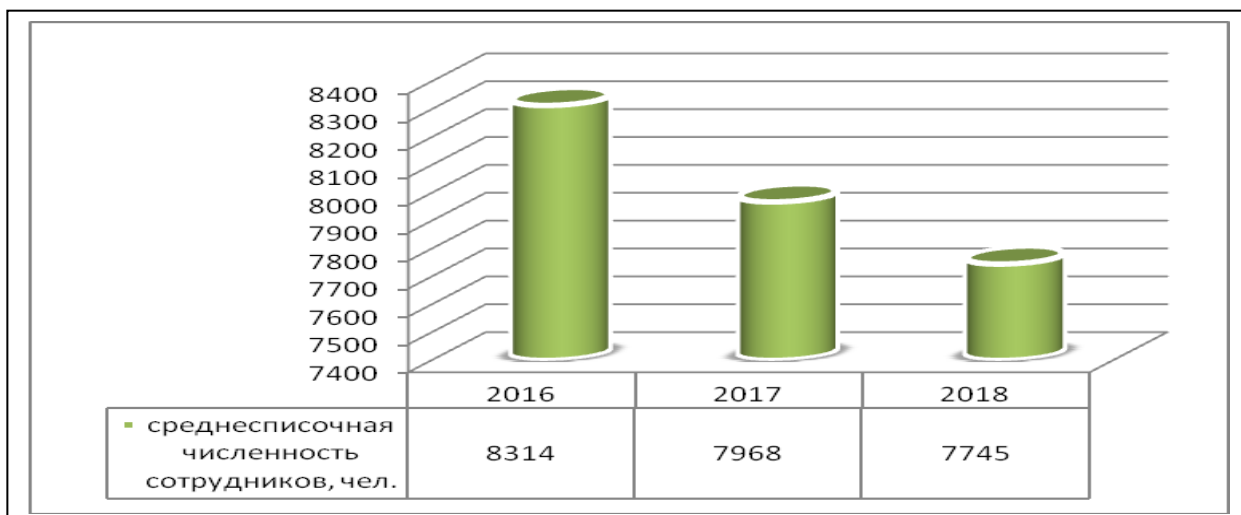


Рисунок 19 – Динамика показателей численности работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет 75%, в количестве 5808 человек, небольшую долю занимают руководители и специалисты, по данным 2018г. их доля составила 10% и 15% соответственно, рисунок 20.

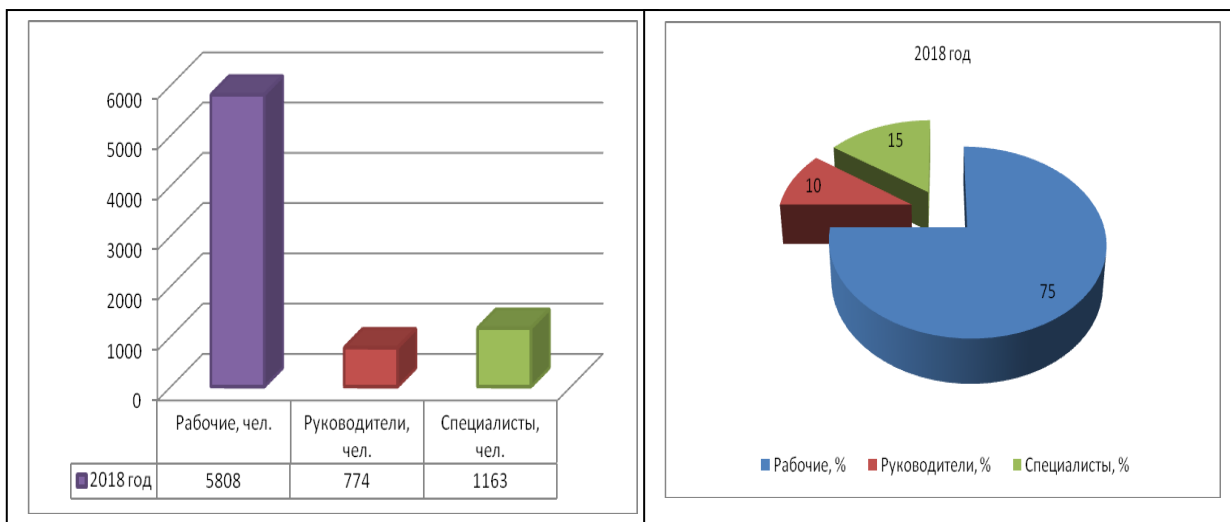


Рисунок 20 – Структура численности работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г. [39]

Образовательный уровень сотрудников имеет следующие данные: с высшим образованием количество работающих составляет 1394 человека, а это составляет 18% от общей численности работающих. Большинство работников компании имеют среднее специальное образование и составляет 78%, в количестве 6041 человек, небольшой удельный вес приходится на работников со средним уровнем образования, их доля составила 4%, рисунок 21.



Рисунок 21 – Структура численности по уровню образования работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г. [39]

По гендерному признаку большинство работающих – это мужчины, их доля в 2018г. составила 60%, в количестве 4647 человек, на долю женщин приходится 40%, количество женщин в 2018г. составило 3098 человек, рисунок 22.

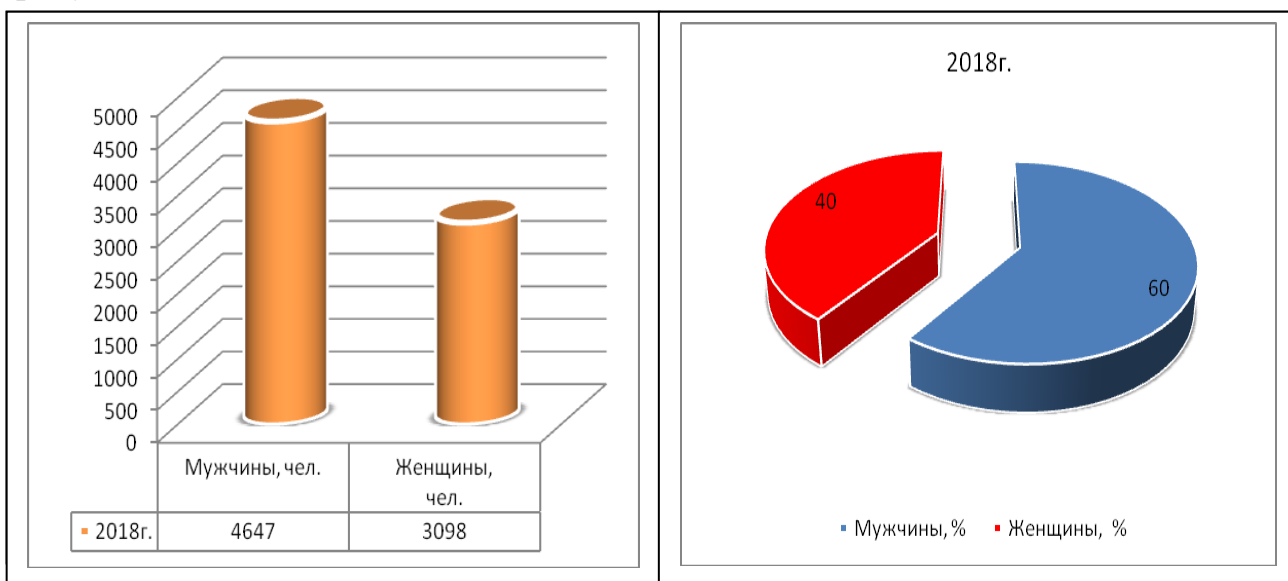


Рисунок 22 – Структура численности по гендерному признаку работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г. [39]

Таким образом, в целом динамика численности предприятия показывает снижение, наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих и составляет 75%, по уровню образования большинство работающих в компании – это сотрудники со средним специальным образованием, по гендер- ному признаку наибольшее преобладание – это мужчины, их доля составляет 60%. Для того, чтобы определить эффективность кадровой политики компании и причины снижения численности сотрудников, рассмотрим систему управления человеческими ресурсами. Кадровой политикой на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» занимается отдел кадров. Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям. Основными направлениями кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск» являются: подбор, оценка и использование персонала; обучение и развитие персонала; мотивация персонала; социальная политика; корпоративные коммуникации.

Система управления персоналом включает в себя: определение целей управления кадровым потенциалом компании, построение организационной структуры, осуществление взаимодействия специалистов и руководителей, осуществление принятия и реализации управленческих решений. Схематично, «Дерево целей» управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск» представлено на рисунке 23.



Рисунок 23 – «Дерево целей» управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск»

Рассмотрим подробнее систему управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск». Подбор и набор кадров осуществляется с помощью размещения вакансий на сайте компании ООО «Газпром трансгаз Томск», а также на различных сайтах по поиску работников: JOB.RU; HEADHUNTER.RU; РАБОТА.RU. В настоящее время эти сайты являются лидирующими на рынке подбора персонала, рисунок 24.

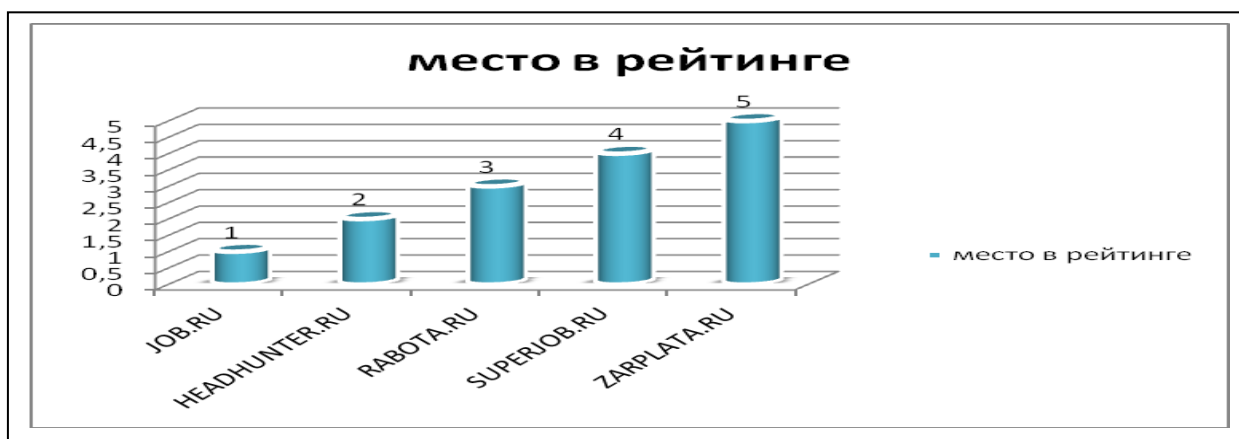


Рисунок 24 – Рейтинг сайтов по поиску работы 2018г. [49] [45]

Кроме этого, для поиска новых сотрудников компания ООО «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами России. В настоящее время на предприятии открыты более 70 вакансий, при этом, в Ленинском ЛПУМГ- 12 вакансий, Алданское ЛПУМГ-15 вакансий, Нерюнгринское ЛПУМГ-5 вакансий, Свободненское ЛПУМГ-25 вакансий, Сковородинское ЛПУМГ- 14 вакансий, рисунок 25.

Основными свободными вакансиями на сегодняшний день являются: Диспетчер диспетчерской службы, трубопроводчик линейный линейно-эксплуатационной службы, электрогазосварщик линейно-эксплуатационной службы, инженер службы защиты от коррозии, начальник службы автоматизации и метрологического обеспечения, инженер по контрольно-измерительным приборам и автоматике участка автоматизации и метрологического обеспечения, инженер службы связи, электромонтер линейных сооружений телефонной связи и радиофикации службы связи, трубопроводчик линейный участка по эксплуатации магистрального газопровода, фельдшер фельдшерского здравпункта и другие.

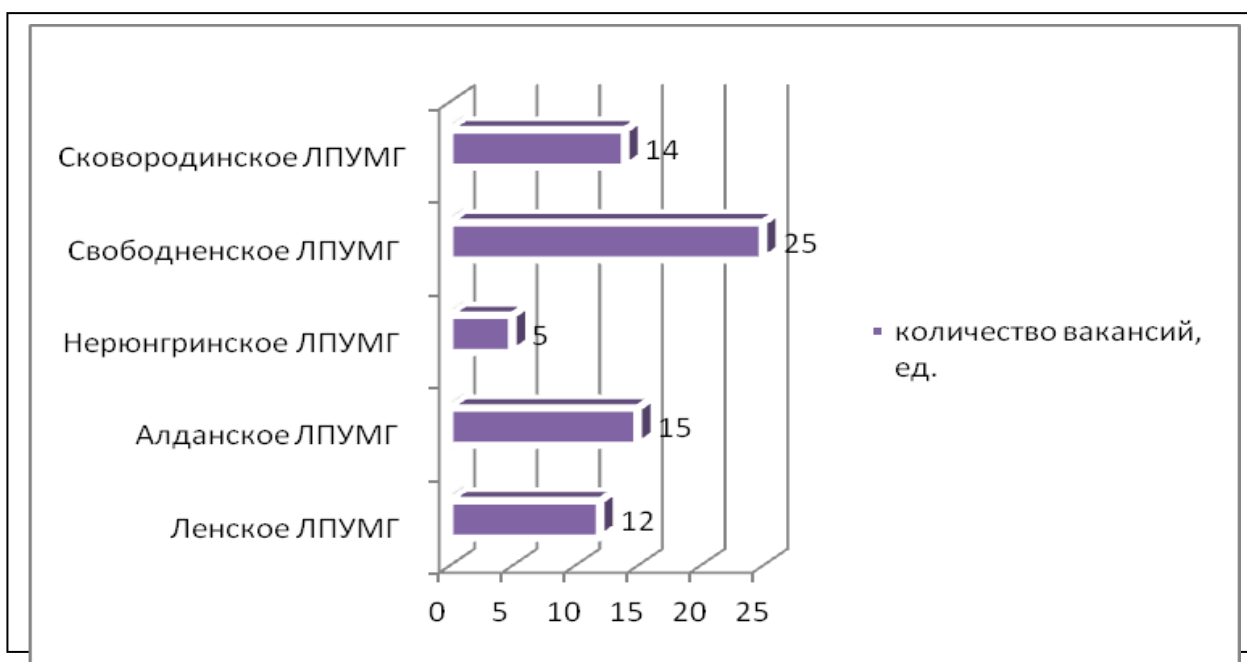


Рисунок 25 – Количество открытых вакансии ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2019г. [39]

Прием заявок на замещение вакантных должностей осуществляется посредством получения от соискателей анкеты. Анкета заполняется соискателем на сайте компании в разделе «Вакансии» и автоматически направляется на обработку специалистам отдела кадров. По итогам рассмотрения предоставленной в анкете информации на соответствие требованиям вакансии к образованию, квалификации и опыту работы, специалисты отдела кадров приглашают кандидата на очное собеседование для дальнейшего рассмотрения кандидатуры соискателя.

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» также осуществляется работа с молодыми специалистами. Сегодня каждому третьему сотруднику «Газпрома» «Трансгаз Томск» не исполнилось 35 лет. Компания способствует развитию молодых специалистов, создавая необходимые условия, сочетающие работу с обучением. Расширение привлечения молодых специалистов в резерв персонала компании. Раз в два года проводятся научные семинары для молодых специалистов. Менеджер и эксперт нового поколения ООО «Газпром трансгаз Томск», участвует в

республиканских конкурсах и молодежных встречах компаний и организаций топливно-энергетического комплекса России.

«Газпром трансгаз Томск» имеет молодежное объединение, цель которого состоит в том, чтобы побудить молодежных членов команды участвовать в производстве науки, культуры и спорта компании, расширять социально-экономические права профессионалов, поддерживать и поддерживать малые семьи, развлечения и отдых.

Как и все сотрудники компании, молодые специалисты улучшают свое здоровье в домах престарелых и санаториях на основе компенсации, ежегодной финансовой поддержки и особых условий для рождения детей. Если брак и роды зарегистрированы, оплачиваемый отпуск будет предоставлен молодоженам и молодым родителям. Есть много других преимуществ.

Подумайте над прочтением. В 2006 году «Газпром трансгаз» создал учебный центр для инструкторов в Томске, а в 2013 году был назначен Корпоративным колледжем и теперь входит в отраслевую структуру компании для ведущих специалистов. Более 75 000 инструкторов. Обучение проводят 25 сотрудников и более 160 независимых преподавателей (из производственных и сервисных отделов компании, Томского технологического университета, Томского государственного университета, Томского университета радио и систем. Электронное управление)

Используйте в процессе обучения технические руководства, наглядные пособия, тренажеры, мультимедийные проекторы, правила, техническую литературу и документацию. В библиотеке имеется более 2000 книг и более 500 литературных и технических учебников для каждой области. Общий объем финансирования библиотеки составляет более 2700 книг, включая финансирование электронной библиотеки «Газпром трансгаз». Томск организовал ежегодный конкурс профессионального мастерства. В 2013 году более 230 участников. Но теоретические знания Но и практические

навыки. Победители 1, 2 и 3 получают призы с навыками высокого уровня. Лучшие специалисты примут участие в томском конкурсе профессионального мастерства «Газпром трансгаз Томск», который развивает сотрудничество с университетами для привлечения квалифицированных специалистов. По этой причине на базе Томского технологического университета была создана учебная группа, которая впоследствии оказала методическую поддержку и свела компанию с выпускниками.

«Газпром трансгаз Томск» создаст условия для обучения. Команда «Газпром трансгаз Томск», команда важных ресурсов и высококвалифицированных специалистов, достигла стратегической цели компании по обеспечению надежных поставок природного газа. Потребителям Долгосрочный успех компании основан на стремлении сотрудников к профессиональному развитию и личностному развитию, подотчетности и высокой культуре производства. Компания придает большое значение социальной политике и высокому уровню персонала. «Газпром трансгаз Томск» ООО предоставляет сотрудникам множество возможностей для профессионального развития и личного потенциала. Компания придает большое значение профессионализму команды благодаря «Газпром трансгаз» сотрудничал с лучшими вузами Томска, Сибири и Дальнего Востока и планировал повышение квалификации в колледжах организации.

Ключевой фигурой в системе управления персоналом «Газпрома» в «Трансгаз Томск» являются вдохновляющие нематериальные материалы. Система оплаты труда предназначена для стимулирования трудовых отношений и поощрения квалифицированных и эффективных работников для обеспечения эффективного выполнения ими производственных задач.

Для работников ООО «Газпром трансгаз Томск» основными формами прямого финансового стимулирования являются: заработная плата, премии,

льготы и штрафы, рисунок 26. В организации также существует нематериальная мотивация, в том числе: социальная, психологическая и моральная, и корпоративные интересы, рисунок 27. Отметим, что сегодня компании используют следующие стимулы: Покупайте оплачиваемый отпуск. Давайте начнем, гибкий график персонала. Билеты на культурные, туристические и туристические мероприятия имеются. Организация обучения сотрудников. Личная похвала. Compliment и назначение всех сотрудников. Составьте план карьеры для своих сотрудников. (Поэтому, когда сотрудники достигают высокого уровня профессионализма, они знают, что их повысят); возможность для непрерывного обучения поощряет вас с важным назначением. (Годовщина свадьбы, Годовщина свадьбы) Создайте благоприятные рабочие места, чтобы дать больше свободы для работы, организуйте вдохновляющие встречи, чтобы участвовать в принятии полезных решений во время путешествий, сообщите членам команды об их успехе, способен выполнять дополнительную работу.

При создании нематериальной системы мотивации ООО «Газпром трансгаз Томск» необходимо учитывать следующие факторы: система мотивации ориентирована на развитие ключевых направлений деятельности компании. Механизм мотивации включает всех сотрудников компании. План стимулирования будет Регулярный обзор и улучшение Укажите потребности всех сотрудников, чтобы система работала эффективно, и настройте методы и мотивацию для каждой группы. Еще одним важным требованием существующих систем мотивации сотрудников является включение документов. Это значительно повышает прозрачность и знакомит вас с преимуществами всех сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск», которые будут заниматься развитием персонала и руководителями отделов при разработке необоснованных вдохновляющих проектов. Это единственный способ получить наиболее эффективные и действенные инструменты, которые повлияют на сотрудников «Газпрома».

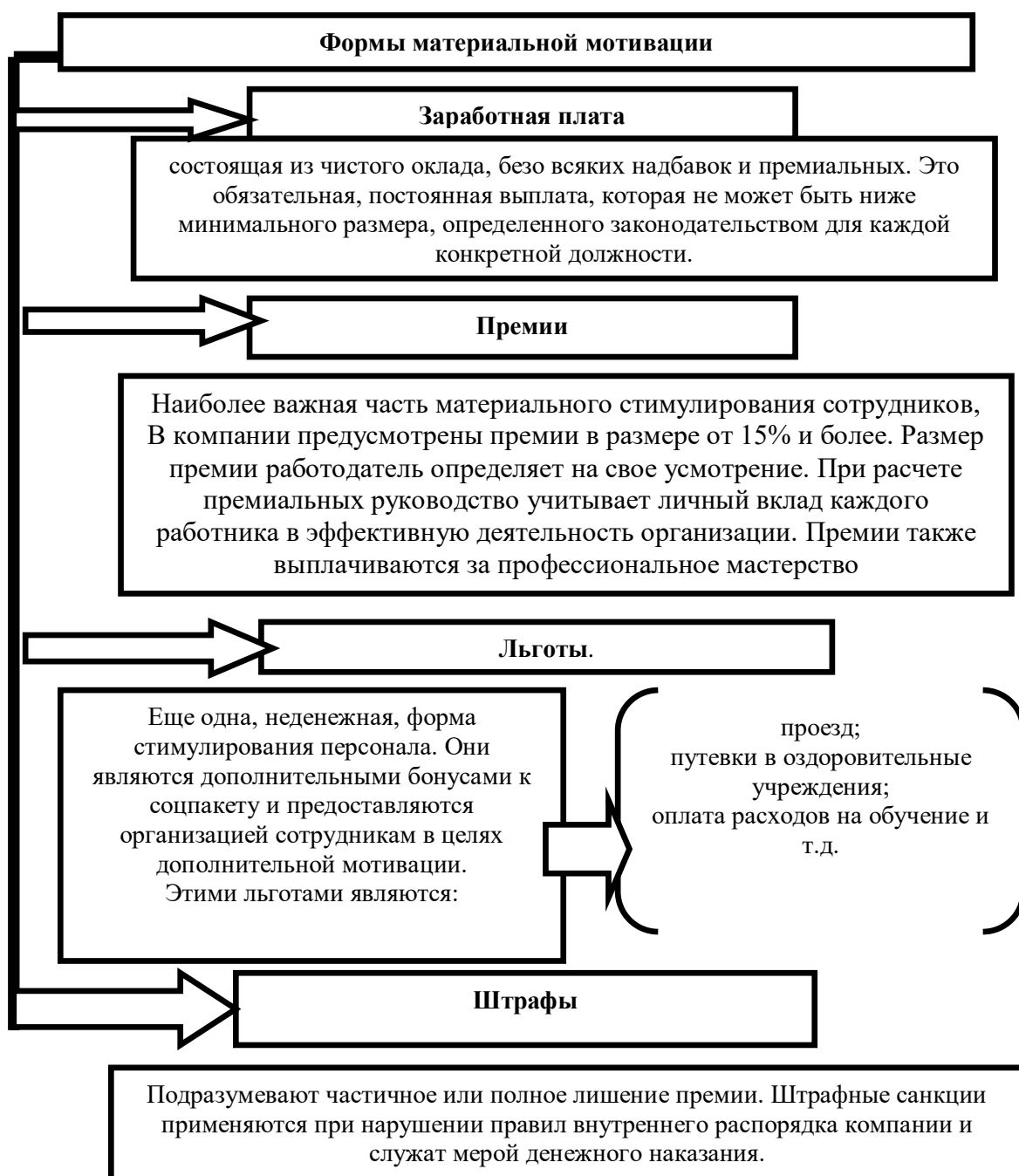


Рисунок 26 – Формы материальной мотивации сотрудников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»

Нематериальная мотивация сотрудников влечет за собой некоторые расходы для бизнеса. Но в целом они более эффективны, чем прямая премия. Еще одним фактором успеха является отбор людей с внутренней мотивацией. Очень легко «приспособить» таких сотрудников к эффективности и лояльности компании. Восторженные и мотивированные сотрудники

являются ключом к успеху. Поэтому хорошо продуманные системы мотивации сотрудников являются важной миссией. Максимум кадровой политики Газпрома.



Рисунок 27 – Виды нематериальной мотивации ООО «Газпром трансгаз Томск»

В данном параграфе были рассмотрены основные направления работы с человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск». При работе с кадровым потенциалом на предприятии применяется ряд первичных документов, рассмотрим ниже эту часть вопроса. Если принято решение о принятии работника в штат организации ООО «Газпром трансгаз Томск», то оформление приема сотрудника на работу осуществляется на основании следующих документов: заявление работника: прежде всего, новый работник должен написать заявление о приеме на работу; приказ руководителя: на основании заявления работника, от имени руководителя составляется приказ о приеме на работу, на предприятии используется специально разработанная унифицированная форма Т-1 (для приема одного работника) или Т-1а (для приема группы работников); личная карточка: на основе приказа о приеме на работу на нового сотрудника заполняется личная карточка по типовой форме Т-2.

Рассмотрим, какие первичные документы применяются в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» при переводе на другую работу. В процессе работы сотрудник может быть переведен на новую должность, в другое структурное подразделение. Оформление перевода начинается с заявления работника с просьбой о переводе на новое место, на основании которого уже составляется приказ о переводе сотрудника на другую работу. Унифицированные формы этого приказа: Т-5 (для одного работника) и Т-5а (для группы работников).

Оформление ухода работника в отпуск на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляется на основании действующего законодательства. Трудовым законодательством установлено право работника пойти в отпуск: ежегодный оплачиваемый: после того, как отработает первые полгода на предприятии, работник может пойти в ежегодный оплачиваемый отпуск, ТК РФ установлена минимальная продолжительность этого отпуска – 28 календарных дней в год; отпуск без

содержания: по согласованию с работодателем при наличии уважительной причины работник может пойти в отпуск без содержания; отпуск по беременности и родам: данный отпуск положен беременной женщине (так называемый, декретный отпуск), его продолжительность 140 дней при одноплодной беременности и 194 дней при многоплодной; отпуск по уходу за ребенком – после рождения ребенка работник может взять отпуск по его уходу до 1,5 лет или до 3-х лет.

Оформление поощрений и взысканий. В процессе работы за определенные заслуги работник может быть премирован (поощрен), в качестве поощрения может выступать почетная грамота, денежная премия или материальный подарок, также может быть объявлена благодарность. Прежде чем премировать сотрудника его непосредственный начальник составляет представление к поощрению, на основании которого уже составляется приказ о премировании работника Т-11. Помимо поощрения к работнику может быть также применено взыскание, например, за нарушения трудового распорядка, невыполнение трудовых обязанностей, кражу, порчу имущества и прочие провинности. Взыскание к работнику применяется на основании приказа о дисциплинарном взыскании.

Первичные документы, которые используются для расчета и выплаты зарплаты: форма Т-49 «Платежно-расчетная ведомость» используется для расчета и выплаты заработной платы; форма Т-51 «Расчетная ведомость» используется для расчета и начисления заработной платы»; форма Т-53 «Платежная ведомость» предназначена для выплаты зарплаты работникам. Предприятие для документирования оплаты труда своим работникам может применять либо документ Т-49, либо две формы Т-51 и Т-53.

Увольнение сотрудника на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» регламентируется ТК РФ. Приняв решение об увольнении, работник должен написать заявление на увольнение, на основании которого уже составляется приказ на увольнение форма Т-8 (при увольнении одного

работника) и Т-8а (для группы работников). При увольнении по собственному желанию работник обязан отработать на предприятии две недели (если с работодателем не согласован другой срок), если же сотрудник работает по срочному трудовому договору, то достаточно будет отработать 3 дня. После чего работнику делается расчет, считается компенсация за неиспользованный отпуск, оформляется увольнение и делается соответствующая запись в трудовую книжку с указанием статьи, по которой работник уволен.

Кроме указанных выше бланков и форм к кадровым документам, которые применяются в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» можно также отнести: штатное расписание форма Т-3, в котором отражается штатный состав предприятия с указанием должностей, количества штатных единиц для каждой должности, оклада и месячного бюджета на заработную плату; отработанные работником дни (часы) отражаются в таблице учета рабочего времени форма Т-12 и Т-13. Итак, выше были рассмотрены первичные документы по работе с кадровым составом предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».

В целом система управления человеческими ресурсами на предприятии построена должным образом, осуществляется набор и подбор кадров с помощью интернет-ресурса компании ООО «Газпром трансгаз Томск», различных интернет источников по подбору кадров, также осуществляется взаимодействие с ведущими Вузами России. На предприятии предусмотрена работа с молодыми специалистами, существует система обучения и повышения квалификации, развита материальная и нематериальная мотивация, разрабатываются программы для карьерного роста молодых специалистов. При работе с кадровым резервом применяются первичные документы. Однако, для того, чтобы оценить эффективность работы с человеческими ресурсами компании, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **2.3 Анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Система показателей эффективности управления человеческими ресурсами представляет собой показатели затрат на оплату труда, которые относятся к управленческим расходам, показатели стабильности и текучести кадрового потенциала, коэффициенты приема и выбытия кадров в организацию, оценка удовлетворенности трудовой деятельности и другое. На сегодняшний день, для управления кадрами на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» и планирования управленческих расходов применяется контроллинг. Основными предпосылками возникновения контроллинга на предприятии являются: всемирный экономический кризис; усложнение форм финансирования, смена технологий, сложность коммуникативных процессов для принятия управленческих решений и другое. На сегодняшний день, контроллинг является пока еще новым направлением в системе управления предприятием в России, поэтому однозначного определения данного понятия не существует, его рассматривают как направление деятельности, как философию, как инструмент, рисунок 28.

Механизм системы управления управленческими расходами включает следующие основные этапы: планирование расходов; принятие управленческих решений по вопросам учета и распределения затрат; оценка эффективности формирования управленческих расходов; контроль расходов.



Рисунок 28 – Понятие контроллинга, цели и задачи

В состав управленческих расходов входят: расходы на служебные командировки работников управления; расходы на пожарную и сторожевую охрану (кроме жилищного фонда); затраты на охрану труда; амортизация основных фондов общепроизводственного и общехозяйственного назначения; содержание и текущий ремонт помещений, зданий, инвентаря, сооружений общехозяйственного назначения; подготовка (переподготовка) кадров; расходы, связанные с оплатой услуг коммерческих банков и других кредитно-финансовых учреждений; плата за расчетное обслуживание; канцелярские, почтово-телеграфные расходы; оплата за использование и обслуживание технических средств управления: компьютерной и копировальной техники, вычислительных центров, средств сигнализации и прочее; расходы на содержание служебных помещений, используемых персоналом аппарата управления (арендная плата, электроэнергия,

отопление, водоснабжение и водоотведение, материалы); оплата работ консультационного и информационного характера, связанных с оказанием услуг по содержанию жилищного фонда; расходы на профессиональные услуги (аудиторские, юридические, экспертные); расходы на урегулирование споров в судах; подписка периодических изданий; транспортные услуги; регистрационные услуги; услуги архивариуса; прочие накладные расходы, которые не учтены. Планирование управленческих расходов представляет собой детализированный план предполагаемых расходов на управление, которые должны быть понесены для обеспечения хозяйственной деятельности в будущем периоде.

Для эффективности внедрения системы контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», предусмотрен поэтапный процесс, рисунок 29. Процесс внедрения контроллинга управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» начинается с принятия решения о необходимости разработки данной системы контроллинга на предприятии. При этом, определяется цель (например, снижение управленческих расходов или повышение их эффективности) и утверждается концепция системы контроллинга управленческих расходов на предприятии. Важный фактор, который обязательно учитывается на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» при выборе момента внедрения системы контроллинга управленческих расходов, является наличие у предприятия достаточного количества финансовых и человеческих ресурсов. Далее создается модель системы контроллинга управленческих расходов, которая учитывает и проектирует все элементы данной системы: планирование управленческих расходов, учет, контроль и их информационное обеспечение.

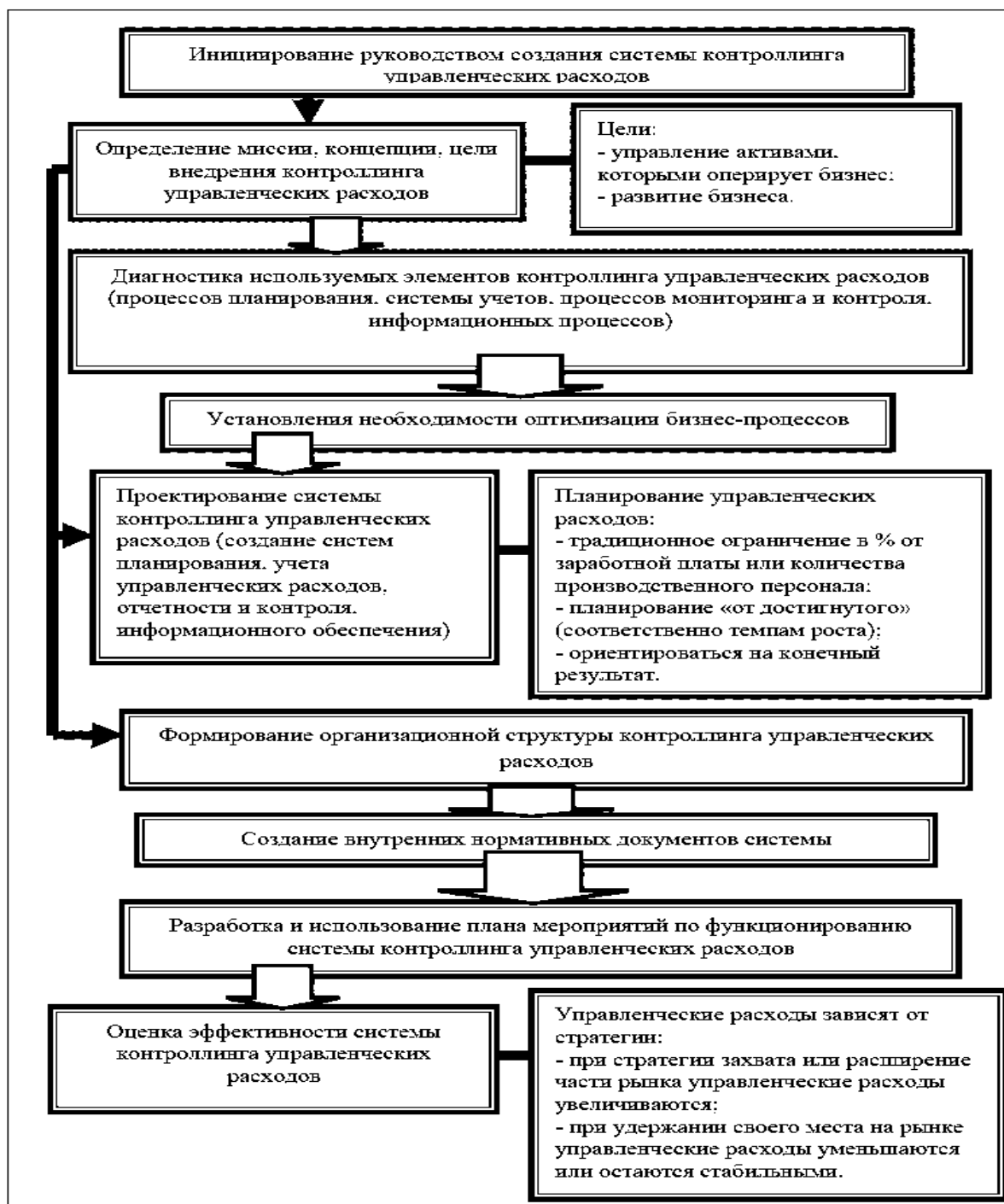


Рисунок 29 – Этапы создания системы контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Планирование управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» производится по принципу «от достигнутого». Система контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» имеет четкую организационную структуру и техническое

обеспечение, для систематического, эффективного и постоянного функционирования. Также система контроллинга управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» подкреплена созданием внутренних нормативных документов, таких как положение о службе, должностные инструкции и корпоративные документы. Система контроллинга управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» на прямую зависит от стратегии организации.

При планировании управленческих расходов, прежде всего, учитывается следующее: доля управленческих расходов на заработную плату всех категорий инженерно-технических работников и административно – управленческого персонала в фонде оплаты труда должна быть сформирована таким образом, чтобы обеспечить рост эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия на основе роста ее технологического уровня. На рисунке 30 приведено содержание этапов формирования системы бюджетирования управленческих расходов организации ООО «Газпром трансгаз Томск».

При разработке бюджета управленческих расходов в ООО «Газпром трансгаз Томск» учитываются все их особенности и компания придерживается такой последовательности составления бюджета управленческих расходов: определяются наиболее важные статьи управленческих расходов, которые соответствуют профилю и структуре организации; распределяются управленческие расходы по их служебной и функциональной роли; выделяются в составе управленческих расходов переменные (прямые) и условно постоянные расходы; определяются какие расходы из суммы условно-постоянных управленческих следует отнести к расходам отдельных структурных подразделений организации, и какие, к общеорганизационным расходам; составляются планы-графики управленческих расходов, выделив внутри них переменные и условно-

постоянные расходы и соответственно скорректированные эти расходы по месяцам бюджетного периода.



Рисунок 30 – Содержание этапов формирования системы бюджетирования управленческих расходов ООО «Газпром трансгаз Томск»

Контроллинг управленческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» решает следующие задачи: оптимизация

управления организационной структурой и эффективной системы учёта операций и результатов; внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности; обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании; автоматизация систем учёта и управления предприятием. При этом, автоматизация контроллинга управленческих затрат на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляется с помощью программы SAP ERP, рисунок 31.

Система SAP ERP – это многокомпонентная система, которая позволяет объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». Все они взаимосвязаны и поддерживают логический цикл финансово-хозяйственной нефтяной компании. Система SAP ERP состоит из отдельных модулей, что позволяет использовать как отдельные компоненты системы, так и их различные комбинации.

Основными модулями программы SAP ERP являются: финансы, контроллинг, управление основными средствами, управление проектами, производственное планирование, управление материальными потоками, сбыт, управление качеством, техобслуживание и ремонт оборудования, управление персоналом, управление информационными потоками, отраслевые решения.

Модуль Управление персоналом (HR)-это полностью интегрированная система для планирования и управления работой персонала предприятия. Основными преимуществами SAP ERP являются: охватывает все ключевые направления деятельности компании, поэтому может заменить большинство используемых в настоящее время систем; содержит опыт лучших компаний в соответствующей отрасли, выраженный в готовых процессах и документации; позволяет интегрировать новое решение с существующей системой, что уменьшает инвестиции, вложенные в текущее

решение; при необходимости может быть объединено с решениями сторонних разработчиков.

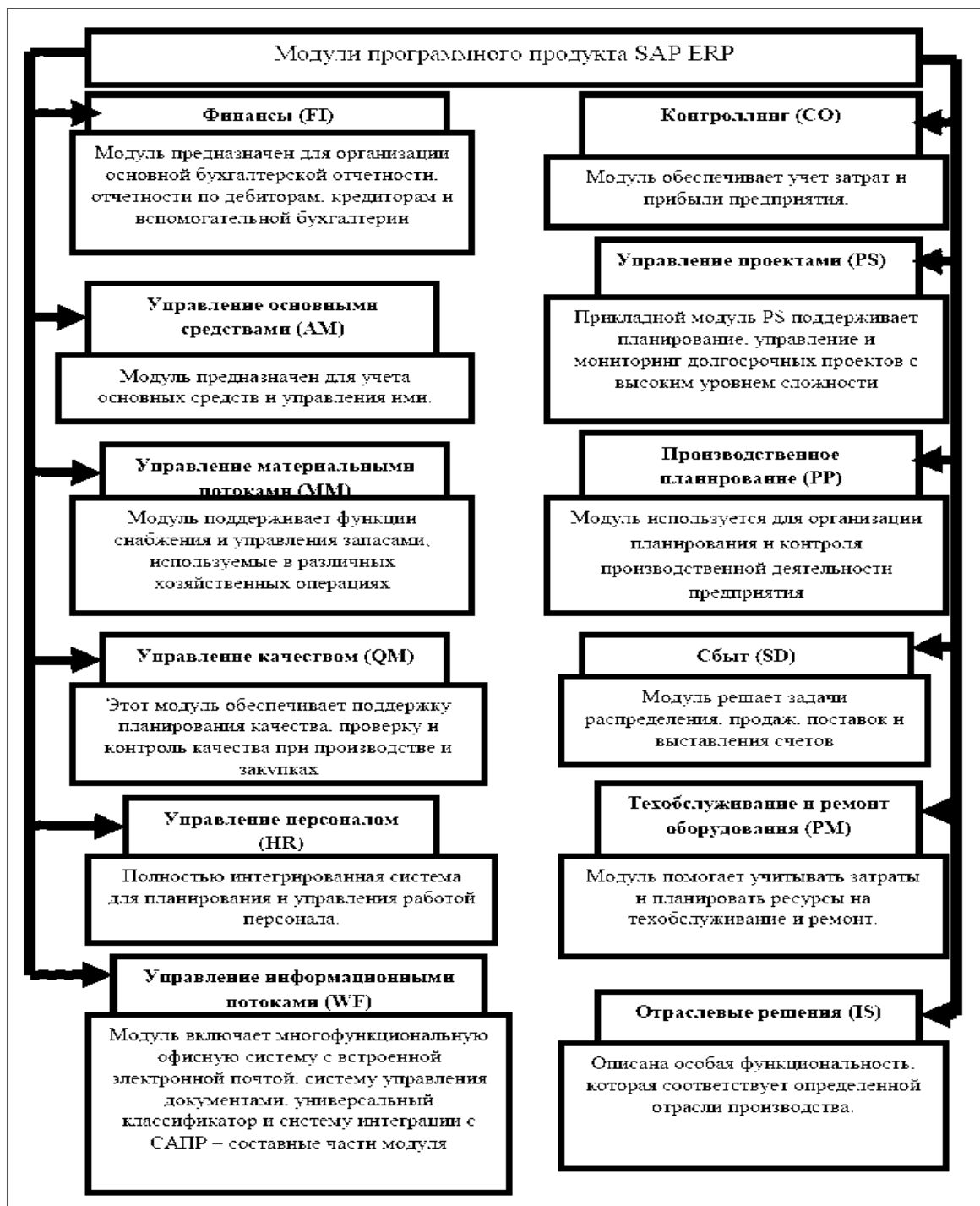


Рисунок 31 – Модули программного продукта SAP ERP, применяемой на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» для контроллинга управленческих затрат

Итак, выше были рассмотрены автоматизация системы планирования управления персоналом и контроля управленческих расходов. Оценка эффективности контроллинга управленческих расходов, оценивается показателем коэффициента управленческих расходов, формула расчета представлена в Приложении А.2. По имеющимся данным предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» на протяжении 2016–2018гг. наблюдается снижение показателя эффективности управления управленческими расходами и по данным на конец анализируемого периода коэффициент составил 0,058, а это ниже предыдущего года на 0,006 и по отношению к показателю начала анализируемого периода снижение составило 0,028, рисунок 32. Снижение коэффициента в динамике свидетельствует о низкой эффективности в системе управления. Не лучшим образом выглядят и другие показатели эффективности управления человеческими ресурсами организации ООО «Газпром трансгаз Томск». Рассчитаем основные показатели эффективности кадрового потенциала по формулам, представленным в Приложении А.2.

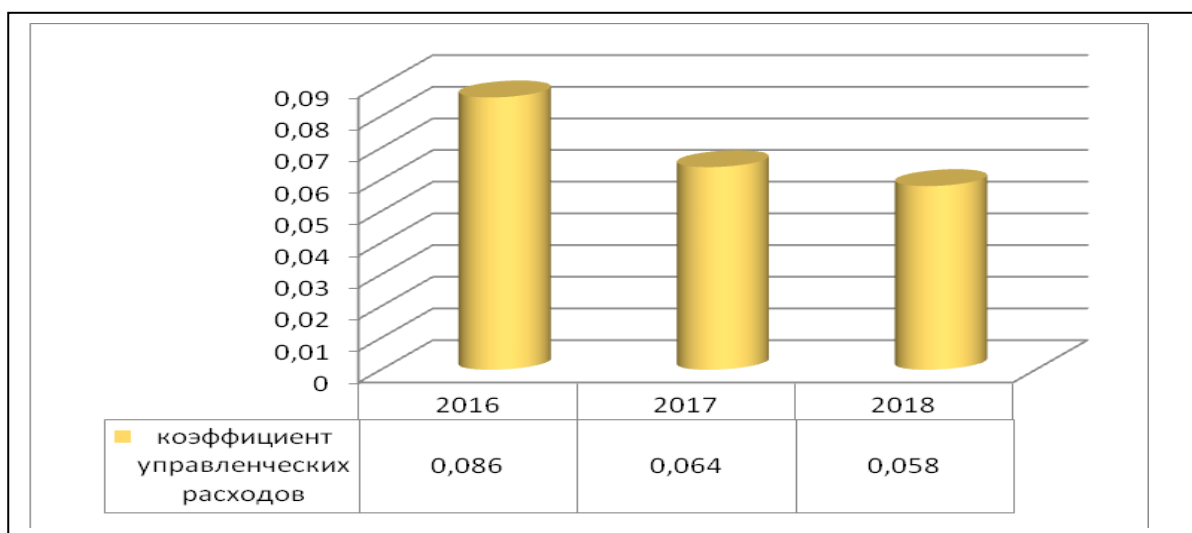


Рисунок 32 – Динамика коэффициента управленческих расходов предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Исходными данными для оценки коэффициентов стабильности кадров, текучести, выбытия, прибытия, являются данные среднесписочной

численности, численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде; численности выбывших сотрудников на пенсию или в армию; численности сотрудников на начало анализируемого периода; численности уволенных и принятых работников. Динамика численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде на протяжении анализируемого периода имеет тенденцию к снижению и в 2018г. этот показатель составил 7399 человек, рисунок 33.

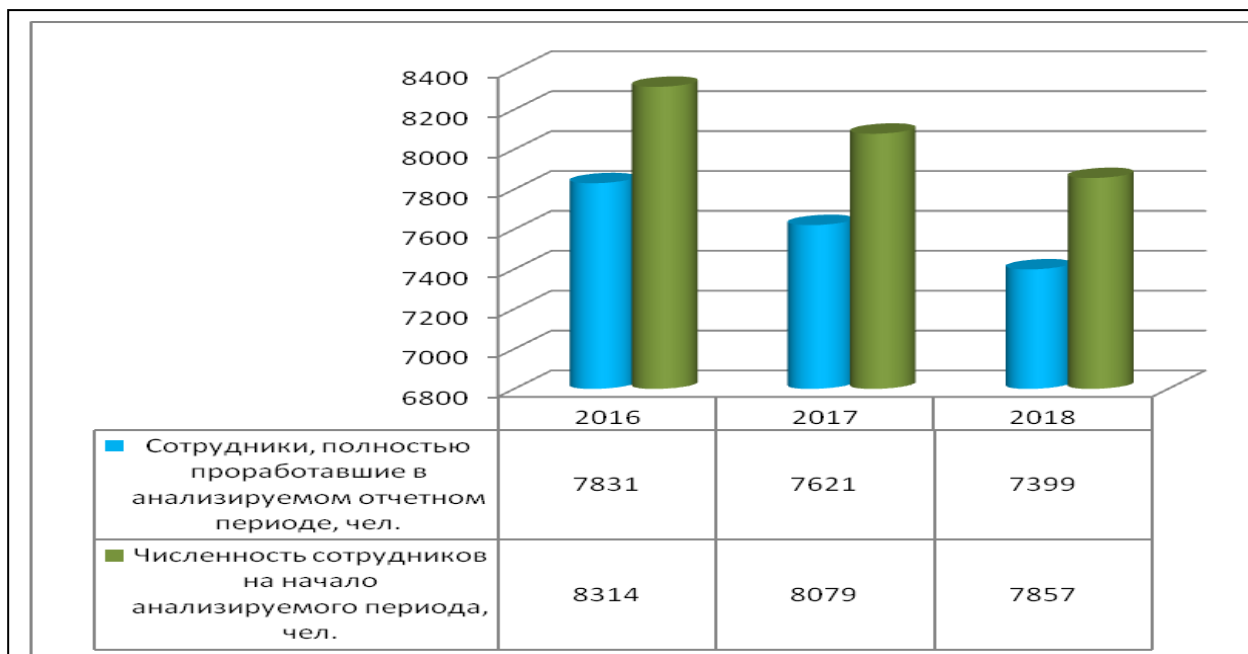


Рисунок 33 – Динамика показателей численности сотрудников на начало периода и полностью проработавших в отчетном периоде ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Не исключением является и численность сотрудников на начало анализируемого периода, которая также ежегодно снижается и за 2016–2018гг. снижение составило 5,49%, количество таких работников в 2018г. сформировалось на уровне 7857 человек, рисунок 33. Число сотрудников уволенных, принятых, а также выбывших сотрудников на пенсию или в армию ежегодно снижается и в 2018г. число выбывших составило 247 человек, а это на 15 человек меньше по отношению к показателю 2016г., по сравнению с прошлым годом данный показатель снизился на 12человек,

рисунок 34. Численность принятых сотрудников в 2018г. составила 117 человек, а это на 7 человек меньше по сравнению с началом анализируемого периода. Численность выбывших сотрудников на пенсию или в армию на протяжении 2016-2018гг. колеблется в пределах от 97 человек до 81 человек, рисунок 34.

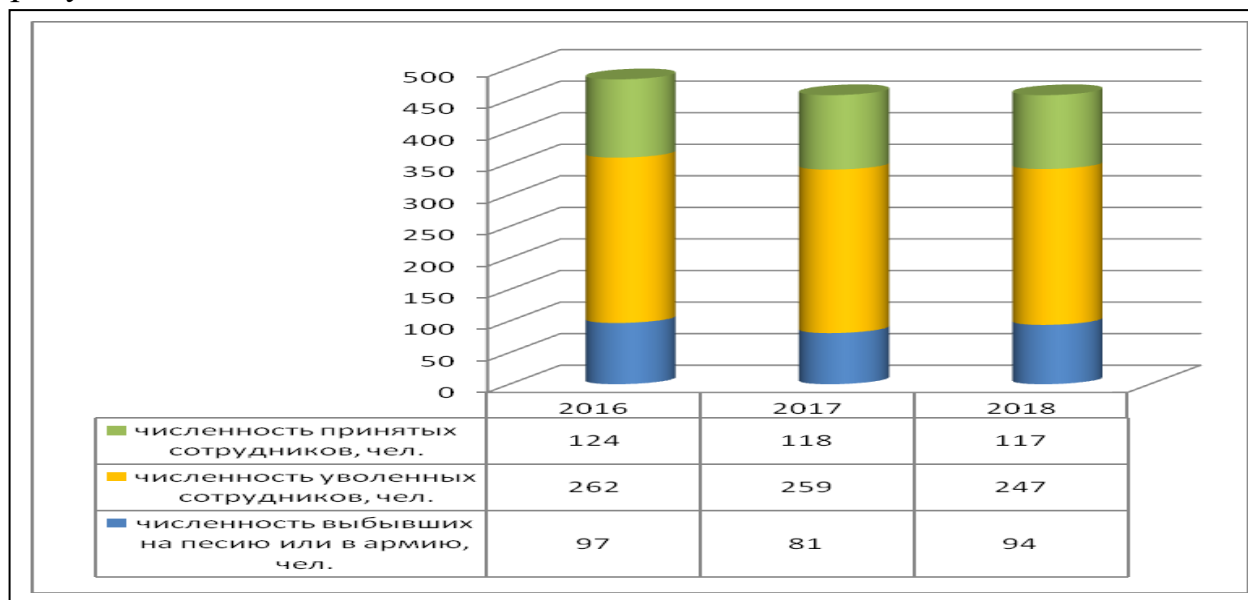


Рисунок 34 – Динамика численности выбывших, уволенных и принятых сотрудников на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» [39]

В связи с рассмотренной выше динамикой, показатели стабильности кадров составили 0,94 в 2016г. и в 2017–2018гг. этот показатель не изменился и составил 0,95. Коэффициенты текучести кадров, приема персонала и выбытия являются относительно стабильными, существенно не меняются на протяжении последних трех лет и составили: коэффициент текучести кадров – 0,032; коэффициент приема кадров – 0,015; коэффициент выбытия – 0,043, рисунок 35.

Таким образом, представленный анализ показал, что эффективность в системе управленческих расходов и планирования трудовых ресурсов оставляет желать лучшего, так как на предприятии наблюдается снижение численности работников, постоянно имеются не закрытые вакансии, коэффициент стабильности кадров составляет 0,95, хотя на протяжении

последних трех лет существенно не меняется. В любом случае, в связи с ростом управленческих затрат, снижением коэффициента управленческих расходов, имеющейся динамики кадрового потенциала, можно сделать вывод, о неэффективной системе управления человеческими ресурсами.

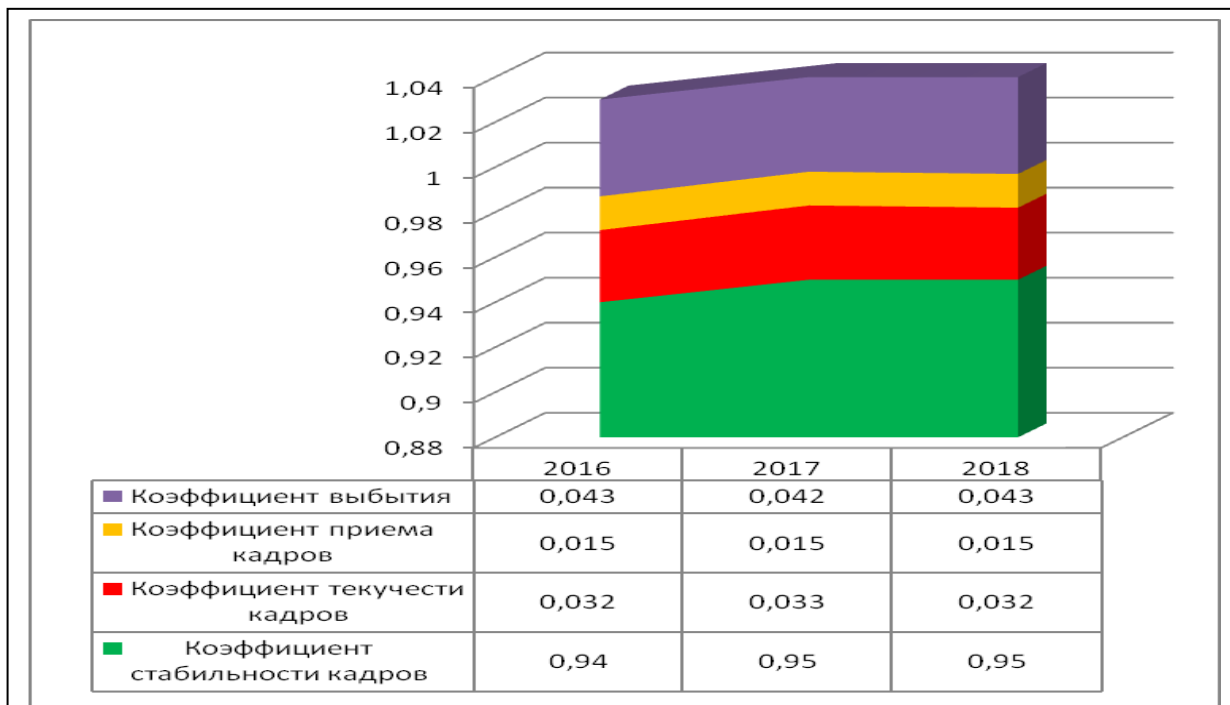


Рисунок 35- Динамика коэффициентов стабильности, текучести, приема и выбытия персонала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [39]

Несмотря на то, что в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» делается все необходимое для повышения эффективности управления кадрами: осуществляется набор и отбор кадров, развита материальная и нематериальная мотивация, предусмотрена система повышения и обучения кадров, компания не мало уделяет и карьерному росту сотрудников, все же имеется недовольства персонала в удовлетворенности данной системой. Для оценки удовлетворенности, был проведен опрос сотрудников, всего было опрошено 312 человек, которые позволили определить слабые места в системе управления человеческими ресурсами, результаты опроса представлены на рисунке 36.

Опрос показал, что большинство сотрудников их опрошенных не удовлетворены системой оплаты труда, довольных насчитывается небольшой процент, их число составило 15 человек из 312 опрошенных. Мало довольных сотрудников в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, графи работы, стабильность – все это более менее устраивает работников компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

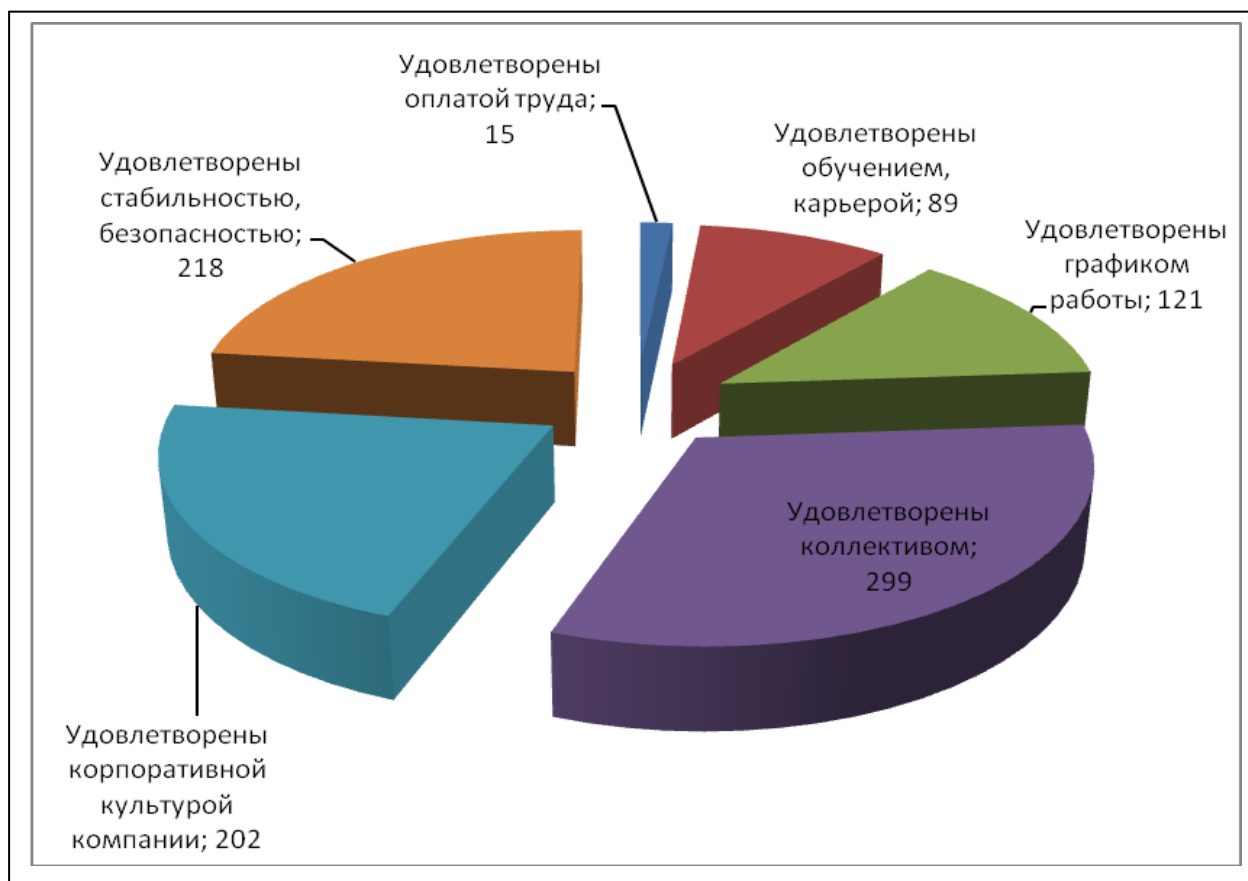


Рисунок 36 – Результаты опроса сотрудников компании ООО «Газпром трансгаз Томск» на удовлетворенность трудовой деятельностью [39]

Таким образом, в связи с имеющимися недовольствами работников компании, особенно наличие рисков неэффективности материальной мотивации сотрудников, является необходимым сделать систему управления человеческими ресурсами более результативной, для этого необходимо придерживаться следующих правил: размер заработной платы не должен

оставаться слишком долго на одном уровне. Следует проводить постоянный мониторинг не только роста инфляции, но и уровня зарплаты, выплачиваемой у конкурентов; работникам с разными уровнями ответственности и сложностью работы необходимо устанавливать разный размер оплаты труда; заработок работников должен увеличиваться пропорционально росту доходов предприятия; система выплаты премий должна быть прозрачной и доступной к пониманию сотрудников; задержки по оплате труда не допустимы. Следуя данным рекомендациям, руководитель создает образ успешного предприятия, являющегося единым целым с собственными сотрудниками. Следует отметить, что в условиях кризиса 2018–2019гг. проблема эффективности системы материальной мотивации встает особенно остро. Поскольку именно финансовое стимулирование играет ключевую роль в эффективном антикризисном управлении. Специалисты рекомендуют направить максимум сил в 2019 году на поддержку молодых кадров. Для многих из них главная цель в работе – не размер оплаты или базового оклада и даже не сумма выплаченных премий, а собственная профессиональная реализация и карьерный рост. Сэкономить здесь поможет разработка системы нематериального стимулирования – получение новых профессиональных знаний, непосредственная причастность к делам компании и т.д. Для того, чтобы более подробно рассмотреть совершенствование системы управления человеческими ресурсами предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», перейдем к следующей главе исследования.

### **3 Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в ООО «Газпром трансгаз томск»**

#### **3.1 Поиск возможных путей улучшения системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Система управления человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» должна быть направлена на устранение слабых мест и повышение престижа работы в данной организации. Представленный выше анализ показал, что в целом, недостатками системы управления кадрами в организации являются: слабая мотивация сотрудников и оплата труда; карьерный рост и обучение персонала также оставляет желать лучшего, несмотря на принимаемые меры, не мало сотрудников выражают свои недовольства по этому поводу. Предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» является не единственным в решении проблем повышения квалификации сотрудников, руководители нефтегазовых компаний сходятся во мнении, что последние годы престиж работы в отрасли снизился. Компаниям

приходится вести настоящую войну за квалифицированные кадры, перекупая специалистов у конкурентов или заманивая к себе студентов еще на начальных курсах. Учитывая уровень старения технического персонала, усложнение процессов добычи, переработки и транспортировки нефти и газа, конкуренция за квалифицированные кадры будет только ужесточаться. Значимыми причинами дефицита высококвалифицированных нефтегазовых кадров являются: слабое и неэффективное взаимодействие высших учебных заведений и других учебных заведений с успешно работающими научными и производственными организациями и компаниями; недостаток образовательных программ, отвечающих современным требованиям; несоответствие номенклатуры специальностей

подготавливаемых специалистов реальным потребностям отрасли; отсутствие системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли; отсутствие современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением отрасли, способных эффективно прогнозировать и удовлетворять спрос на специалистов нефтяного профиля в условиях современного рынка труда [28].

В связи с этим необходимо принять новые управленческие решения по совершенствованию системы управления персоналом «Газпрома», но основные моменты могут быть.

1) Учитывая необходимость инноваций на месте, улучшение обучения в организации.

2) Развивать отношения на основе укомплектования персоналом для привлечения старших экспертов.

3) Применение современных механизмов и инструментов управления сотрудниками в организации. Рисунок 37 Давайте посмотрим на эти направления более подробно.

Ввиду необходимости промышленных инноваций, для устранения недостатков системы обучения персонала рекомендуются следующие методы:

1) Создать внутреннюю систему обучения для компаний, которая отвечает следующим требованиям: использовать новые знания, чтобы сосредоточиться на передовой практике;

2) Сотрудничество между операторами единой сети, такие как организация выставки в России, зарубежные визиты таких лидеров.

3) Наиболее перспективные краткосрочные семинары и тренинги с легкой сменой контента

4) Разработка систем обучения без отрыва от производства, то есть с использованием технологий дистанционного обучения и современной инфраструктуры обучения.

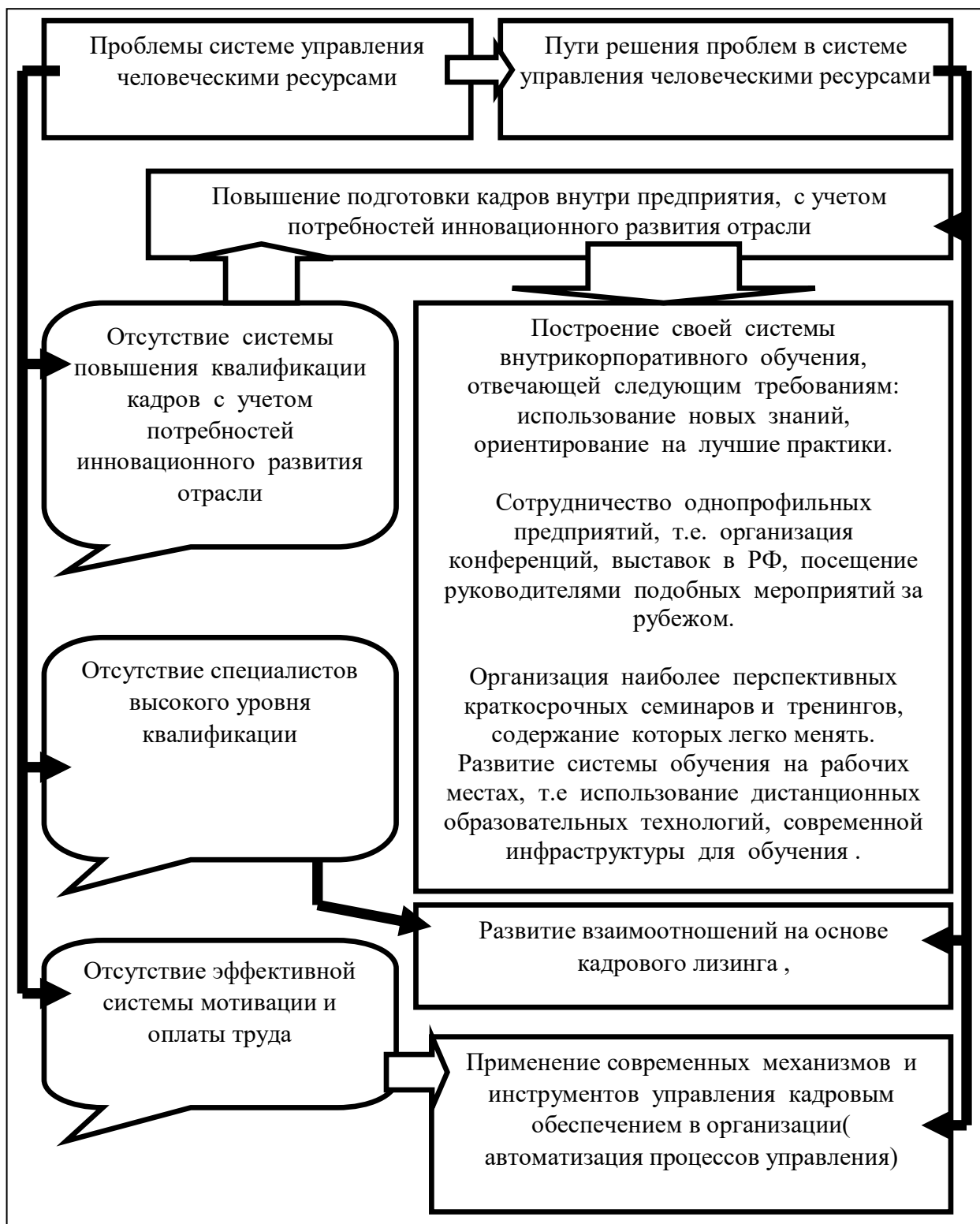


Рисунок 37 – Основные проблемы и пути решения в системе управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск»

Потребность в кадровом лизинге возникает у работодателя в том случае, когда имеются некоторые ограничения по количеству собственных

сотрудников. Лизинг (leasing) – вид аренды. В России термин «лизинг персонала» используется недавно. В нашей стране он стал актуален в 90-х годах XX столетия, после тяжелого кризиса. Некоторым компаниям было трудно содержать собственный штат в этот период, результатом чего стало их обращение к сторонним работникам [30]. Рассмотрим подробнее сущность кадрового лизинга.

Лизинг персонала – это новый вид лизинга, то есть новый вид аренды, подразумевающий аренду специалистов. В нашей стране эта форма сотрудничества имеет целый ряд сложностей, поскольку не имеет нормативно-правовую базу. Кадровый лизинг – это трехстороннее соглашение: непосредственно работник; компания, которая оформляет его к себе в штат, фактический работодатель, кто пользуется предоставленными работами. Итак, лизинг персонала – это именно аренда персонала. Термин, который используют в мировой практике значительное время, более 20 лет. Будет более разумным отнести его к профессиональному жаргону, поскольку лизинг персонала переводит отношения с предмета на человека. Именно поэтому в России такой термин употребляют достаточно редко.

Чаще используют аналогичные ему – аутсорсинг (передача производственных функций) или аутсаффинг (договор о представлении персонала). В Российском законодательстве используют термин «заемный труд», полагая, что он более приемлем к человеческим отношениям. Однако на практике, при общении со сторонними компаниями, в частности с зарубежными, термин «лизинг персонала» уверенно входит в обиход, поскольку расставляет точки над «и» в отношениях, облегчая эти отношения, делая их более ясными. Лизинг подразумевает два нанимателя – юридического и фактического. Лизинг персонала не является самостоятельной отраслью. Скорее, это одна из разновидностей аутсорсинга. Но назвать лизинг аутсорсингом в полном смысле этого слова нельзя, поскольку аутсорсинг является договором только на выполнение работ.

Вообще, аналогичных форм заключения трудовых отношений существует несколько, например: а) временная работа (temporary staffing); эта форма используется только кратковременно, договор в этом случае заключают не более, чем на 3 месяца; удобна она при проведении конференций и выставок, акций, маркетинг-исследований; иногда temporary staffing используют при болезни постоянных сотрудников и пр.; б) аутстаффинг (outstaffing), форма заемного труда, регулирующая краткосрочные отношения для выполнения отдельных операций; аутстаффинг регулируется договором между двумя предприятиями; в) аутсорсинг (outsourcing); предоставление персонала; его используют в тех случаях, когда требуются длительные отношения на высоком уровне (например, бухгалтерия).

О достоинствах и недостатках лизинга персонала можно говорить лишь в общих чертах, поскольку они обусловлены деятельностью компании и квалификацией наемного персонала. Достоинства: предприятие частично освобождается от ведения кадрового учета и бухгалтерии, освобождается от бумажной волокиты; значительно сокращаются затраты на компенсации и пр.; уменьшается юридическая ответственность предприятия перед сотрудником; с наемным работником по лизинговому договору расстаться, при этом предприятие ничего не теряет в финансовом отношении; есть возможность подобрать необходимый персонал для формирования собственного штата; предприятие имеет возможность заключить договор с высококвалифицированным специалистом в короткие сроки; высококвалифицированный специалист получает возможность дополнительного, хорошо оплачиваемого заработка. Это основной перечень достоинств, в частном случае их может оказаться больше. То же можно сказать и о недостатках. Назовем основные из них. Недостатки, которые касаются наемных работников: высокая комиссия агентству как посреднику; степень защищенности весьма низкая; наемный работник может столкнуться с фирмой-однодневкой, с которой тяжело будет впоследствии взыскать то,

что прописано в договоре; отсутствие социальных гарантий; возможны простои, которые не оплачиваются; при такой форме трудно рассчитывать на льготы, они не отрегулированы до конца законодательством. Недостатки, которые касаются работодателей: работник, принятый на работу по этой форме, может не соответствовать необходимым требованиям; отношение работника к работодателю, имея временный характер, позволяет работнику не испытывать к нему лояльности. Для оформления лизинга персонала все три стороны заключают между собой договор, вернее – два договора, каждый из которых является самостоятельным. Первый договор составляется между компанией, оформляющей работника в штат, и пользователем; второй договор является непосредственно трудовым договором между компанией и работником. Договор включает в себя все основные моменты: оклад работника, гонорар агентству, объем работ, сроки и критерии качества. Учитываются гарантийные обязательства по выплатам, конфиденциальности, качеству работы. В договоре обозначен момент вероятности заболевания специалиста, в этом случае агентство обязано предоставить своевременную его замену. Агентство берет на себя обязательство поиска специалистов [30].

Оформляя договор с работником, компания принимает на себя обязательства по трудовому соглашению: начисление заработной платы; выплату льгот и пособий, если они предусмотрены; выплату налогов; возможность обучения. Несколько подробнее о двух формах договора.

*Договор между кадровым агентством и работодателем.* Предметом этого договора являются условия, на которых он заключается, с обозначением обязательств и прав с обеих сторон, с необходимыми требованиями к нанимаемому персоналу. В нем должны быть четко обозначены необходимые характеристики нанимаемого сотрудника, срок действия договора, оклад и комиссионные, критерии качества работ. В договоре описываются условия комиссионных, которые формируются из оплаты сотрудника и вознаграждения работодателя. За 15 дней до окончания

срока договора работодатель должен уведомить агентство о прекращении договора, в противном случае договор продлевается автоматически на следующий срок.

*Договор между работником и агентством.* Он может быть постоянным или срочным. В нем фиксируются все работы, которые будет выполнять сотрудник, и условия, на которых они будут выполняться. При заключении срочного договора основанием для его расторжения является прекращение действия договора №1, который закрывается актом. В некоторых случаях требуется заключение дополнительного договора. Это уже договор №3, который составляют для материально ответственных лиц, т. е. договор о материальной ответственности.

Рассмотрим, как сотрудники передаются в лизинг. Для того, чтобы передать работника в лизинг, кадровое агентство должно сформировать штат. Действуют по алгоритму: 1) агентство отбирает тех специалистов, которые соответствуют требованиям фактического нанимателя. Каждый специалист предварительно проверку (каждая компания использует свою методику); 2) обе стороны приходят к общему соглашению в отношении конкретного работника, если его кандидатура подходит фактическому нанимателю, то работника оформляют в штат кадрового агентства; 3) оформляется трехстороннее трудовое соглашение, т. е. подписывают соответствующие договора; 4) на основании соглашения персонал передается в лизинг.

Следует отметить, что лизинг персонала имеет свои риски. За рубежом эта форма трудовых отношений уже отлажена, для проверки работников привлекают службы безопасности и пр. В России в случаях с лизинговым персоналом часто возникают юридические трудности, поскольку многие нюансы не учтены законодательством. Такая форма трудовых отношений имеет определенную степень риска. Все спорные ситуации, которые возникают между работником и фактическим работодателем,

обязано решать кадровое агентство. При составлении договора могут быть не учтены некоторые специфические моменты по самим работам, т.е. впоследствии всплывают иные объемы, графики, меняются сроки.

Чем выше квалификация – тем меньше риски. Большим рискам подвержены простые рабочие. Не всегда использование лизинга персонала является эффективным. В случаях кратковременного договора целесообразней использовать договор подряда или временную командировку специалиста. Законодательная база по этому вопросу имеет много недочетов, пропусков, что делает возможным риски и пр. Но перспективы хорошие. На мировом рынке лизинг персонала занимает высокие позиции, что объясняется законодательным регулированием этой формы отношений, четко обозначены функции и нормы, т. е. обеспечивается защита на всех уровнях, полностью сводятся на «нет» возможные риски. Итак, выше были рассмотрены основные понятия и сущность кадрового лизинга, преимущества и недостатки. В целях пополнения наиболее квалифицированными кадрами это направление имеет место быть и может применяться на практике анализируемой компании.

Во-первых, прибыльная и устойчивая деятельность любого бизнеса зависит от системного подхода к выбору правильного труда. Система автоматизированного управления персоналом была разработана для достижения наилучших результатов для сотрудников. В настоящее время он используется для управления человеческими ресурсами или сокращения человеческих ресурсов (сокращение от англ. human resources management) [20].

Эти системы состоят из ряда мероприятий, направленных на организацию эффективного управления сотрудниками компании и, следовательно, на управление наилучшим качеством человеческих ресурсов. Если в организации достаточно сотрудников, автоматизированная система управления персоналом может помочь организации достичь своих бизнес-

целей без дополнительных финансовых затрат. Кроме того, участие компании в управлении персоналом позволяет: повысить уровень производственной активности всех сотрудников; Значительное расширение клиентской базы Спрос на товары или услуги растет. Обеспечение целостности всех бизнес-процессов Удовлетворять потребности клиентов

Основным препятствием для менеджера по персоналу (сотрудника компании) является большая рабочая нагрузка, множество назначенных задач и способность быстро и точно управлять процессами и функциями. Список мероприятий, из которого состоят все современные HR-системы, представлены в Приложении. Б.1.

Рассмотрим основные обязанности управления персоналом. Первой обязанностью управления персоналом является планирование персонала. Его цель - установить политику для отдела кадров и разработать стратегический план управления бизнесом организации. Планировщик включает в себя профессиональный анализ потенциала персонала, который видит необходимость в наборе новых кандидатов и поддерживает связи с внешними ресурсами, которые помогают организации набирать новых кандидатов.

Вторым является обязанность, которая отвечает за оценку уровня знаний работника и обеспечение дальнейшего развития. В целом, этот процесс предполагает обучение, подготовку и повышение квалификации новых сотрудников. Кроме того, профессионалы несут ответственность за предложение позиций и помощь сотрудникам в адаптации к новичкам. Кроме того, оценка работы, обучение и развитие сотрудников помогают организовывать мероприятия и предоставляют возможности для управления развитием сотрудников.

Ключевой задачей управления персоналом является оказание правовой поддержки процессу управления персоналом. Его целью является сбор документов, отчетов и ведение статистики персонала. Эта функция

также позволяет сотрудникам получать необходимую научную и техническую информацию, в противном случае деятельность организации не признается должным образом [49].

Рассмотрим причины постоянного совершенствования управления персоналом. Есть много факторов, которые влияют на необходимость постоянного совершенствования системы управления персоналом организации. Основными причинами мотивации экспертов к постоянному совершенствованию управления персоналом являются: разделение организационной структуры компании (собственник, дилерская сеть, филиалы, представительства, офисы и т.д.), Использование новых технологий, человеческих ресурсов и конкурентоспособности во всех сферах бизнеса. рост. Изменения в организационном управлении, стремление управленческих команд внедрять современные инновации и новые тенденции в свои рабочие процессы, знания необходимо собирать у экспертов в общих базах данных. Поиск новых решений по обмену персоналом, трудности с выплатой заработной платы, желание хранить финансовые отчеты и расходы сотрудников без риска ошибок и регулярное увеличение числа сотрудников в штате. Необходимо постоянно увеличивать количество новых кандидатов и устранять неэффективность систем набора кандидатов.

Эти проблемы могут быть решены с помощью автоматизированной системы управления персоналом, которая использует новые информационные технологии (ИТ) в управлении персоналом, чтобы помочь повысить эффективность процесса командной работы. Сегодня информационные технологии для автоматизации систем управления персоналом обеспечивают интеграцию всех областей данных в единую, упрощенную и эффективную рабочую силу. Классификация систем автоматического управления персоналом показана на рисунке 38. Первый уровень работы - это продукт. «Предварительно упакованные коробки»

предварительно настроены, но в них отсутствуют другие правила обработки, которые ограничивают низкий потенциал и эффективность потенциальных пользователей.

Для управления человеческими ресурсами второго уровня выполняемые здесь действия представляют собой гибкое, независимое решение с широким набором функций и широкими возможностями сбора и обслуживания. Трек политики, кадровое обеспечение и т.д. Кроме того, второй уровень гарантирует доступность сложной производимой продукции, которая постоянно увеличивается и растет по мере роста потребностей бизнеса.

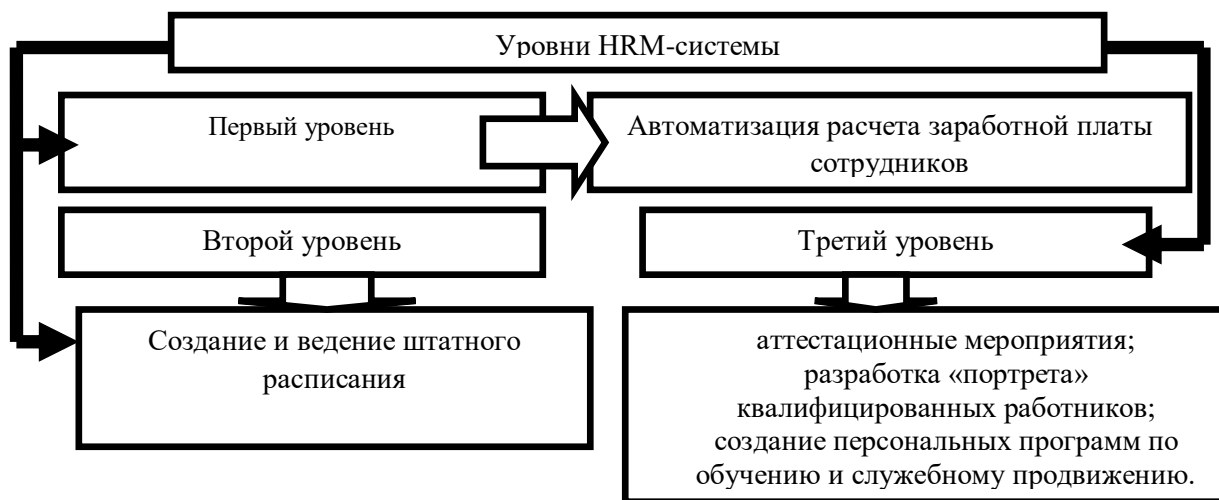


Рисунок 38 – Классификация автоматизированных систем управления персоналом

Третий уровень списков принятия решений состоит из операций, которые нельзя назвать независимыми, поскольку они представляют собой модули, специализирующиеся на комплексной автоматизации организации (ERP-системы), однако современные специалисты по управлению человеческими ресурсами разработали другие третичные системы. Отдельно перечисляются варианты интеграции с другими известными ERP-системами. Существует много шагов по внедрению системы управления персоналом. Первым шагом является пересмотр всего существующего положения и

постепенное выявление потребностей отдела кадров и отдела обслуживания клиентов. Эти усилия основаны на разработке продуктов, предоставлении услуг и других планах развития компании. На втором этапе специалисты по персоналу определяют цели развития персонала и обеспечивают их соответствие общему направлению организационного развития. Контрольные списки для этих действий направлены на повышение эффективности рабочей группы и навыков работников. Кроме того, внедрение системы управления персоналом включает в себя: автоматизацию работы; Выбор программного обеспечения Активация отдельных систем управления персоналом и проведение проверок здоровья Обучение персонала Анализ производительности [49]

Высококачественные инструменты современного анализа программного обеспечения работают в организации автоматизированных систем управления персоналом. Эта вещь будет не только Но повысить уровень систем автоматизации начисления заработной платы Но также улучшить качество управления персоналом и организации управления персоналом в полном объеме. Итак, выше были рассмотрены основные проблемы и пути их решения в системе управления человеческими ресурсами на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», к ним относятся:

1) Проблема – отсутствие системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли. Путь решения – повышение подготовки кадров внутри предприятия, с учетом потребностей инновационного развития отрасли;

2) Проблема – отсутствие специалистов высокого уровня квалификации. Путь решения – развитие взаимоотношений на основе кадрового лизинга;

3) Проблема – отсутствие эффективной системы мотивации и оплаты труда. Путь решения – применение современных механизмов и

инструментов управления кадровым обеспечением в организации(автоматизация процессов управления).

Отметим, что в первую очередь, на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», является необходимым наиболее эффективная система автоматизации процессов управления персоналом. Для того, чтобы более подробно рассмотреть сущность этого направления, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **3.2 Оптимизация системы управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Рассмотренные выше мероприятия, направленные на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, в первую очередь дадут положительный эффективный результат в случае наиболее эффективной системы автоматизации управления кадрами. Рассмотрим подробнее это направление. На сегодняшний день, в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» для управления человеческими ресурсами применяется система SAP ERP. Раздел системы SAP ERP «Управление персоналом» включает следующие модели:

- 1) HCM-PA – кадровый учет: автоматизация всех основных процессов учета кадров;
- 2) OM – организационный менеджмент: автоматизация управления структурой предприятия, ведение штатного расписания и т.д.;
- 3) TM – управление временными данными;
- 4) PY – расчет заработной платы. Очень гибкий модуль, возможно еще из-за того, что в него встроен специальный инструмент, который при помощи написания различных скриптов, позволяет реализовать любые расчеты. Компоненты данного раздела установлены на выделенных серверах, что закономерно с учетом данных, с которыми они работают. Но при этом

одновременно возникает некий парадокс, т.к. в SAP ERP, например, работу со штатным расписанием и полномочиями пользователей очень удобно реализовать с помощью инструментов HCM (это не обязательно, но очень удобно), также с учетом рабочего времени. Поэтому некоторые данные приходится синхронизировать в двух системах: основной ERP системе и системе HR, а это усложняет и удорожает внедрение данного компонента.

Эффективное управление на нефтяном предприятии в рамках управления персоналом должно обеспечиваться прежде всего единым методическим и нормативным полем, правильно выбранным программным обеспечением, а компьютеризированная система должна обеспечивать комплексное, системное исследование управления человеческими ресурсами компании, позволяющая применять новые методы управления, ориентированного на результат.

Для выбора наиболее эффективного программного обеспечения ERP-класса и реализации системы автоматизации управления человеческими ресурсами ООО «Газпром трансгаз Томск», было проведено исследование, которое показало, что наиболее функциональной КИС (корпоративная информационная система) для нефтяных корпораций является ERP Монолит компании «Монолит-Инфо» (Приложение Б.2).

Программный продукт «ERP Монолит» – представляет собой комплексное, интегрированное масштабируемое решение для управления ресурсами крупных и средних предприятий, позволяющее моделировать реальные бизнес-процессы практически любой сложности. КИС «ERP Монолит» обладает необходимыми инструментами для нефтяной компании. Архитектура КИС «ERP Монолит» представлена в Приложении Б.3 [51].

В архитектуре системы используется специальный уровень абстракции, позволяющий отделить интерфейсы верхнего уровня от структур непосредственного хранения данных и алгоритмов. Такая организация позволяет модифицировать каждое рабочее место (АРМ специалиста). В

дополнении к основному функционалу КИС «ERP Монолит», в рамках проекта реализована интеграция «ERP Монолит» с отдельными модулями. КИС «ERP Монолит» состоит из набора прикладных модулей, обслуживающих бизнес-процессы зависимых обществ и интегрированных в общую корпоративную сеть.

Функциональными возможностями системы КИС «ERP Монолит 7.0» являются: управление финансами и контроллинг, управление цепочкой поставок, планирование и диспетчеризация, управление продажами, управление персоналом, управление взаимоотношениями с клиентами. Однако, согласно темы исследования, рассмотрим подробнее функции модуля: Управление персоналом, рисунок 39.

Система «Монолит: Персонал» обеспечивает в рамках интегрированной среды автоматизацию процессов кадрового учёта, учёта рабочего времени, расчёта заработной платы, расчета налогов и отчислений с заработной платы, а также формирования отчетности в органы ГНИ и ПФР. Система содержит алгоритмы и шаблоны для формирования всех видов квартальной и годовой отчетности по персоналу. Возможности системы позволяют в рамках единой базы данных выполнять расчёты и строить отчетность для различных юридических лиц холдинга или обособленных филиалов компании.

Реализована поддержка задач управления мотивацией работников - компенсационный пакет, бонусная система оплаты (торговых агентов, мерчендайзеров), расчет годового бонуса.

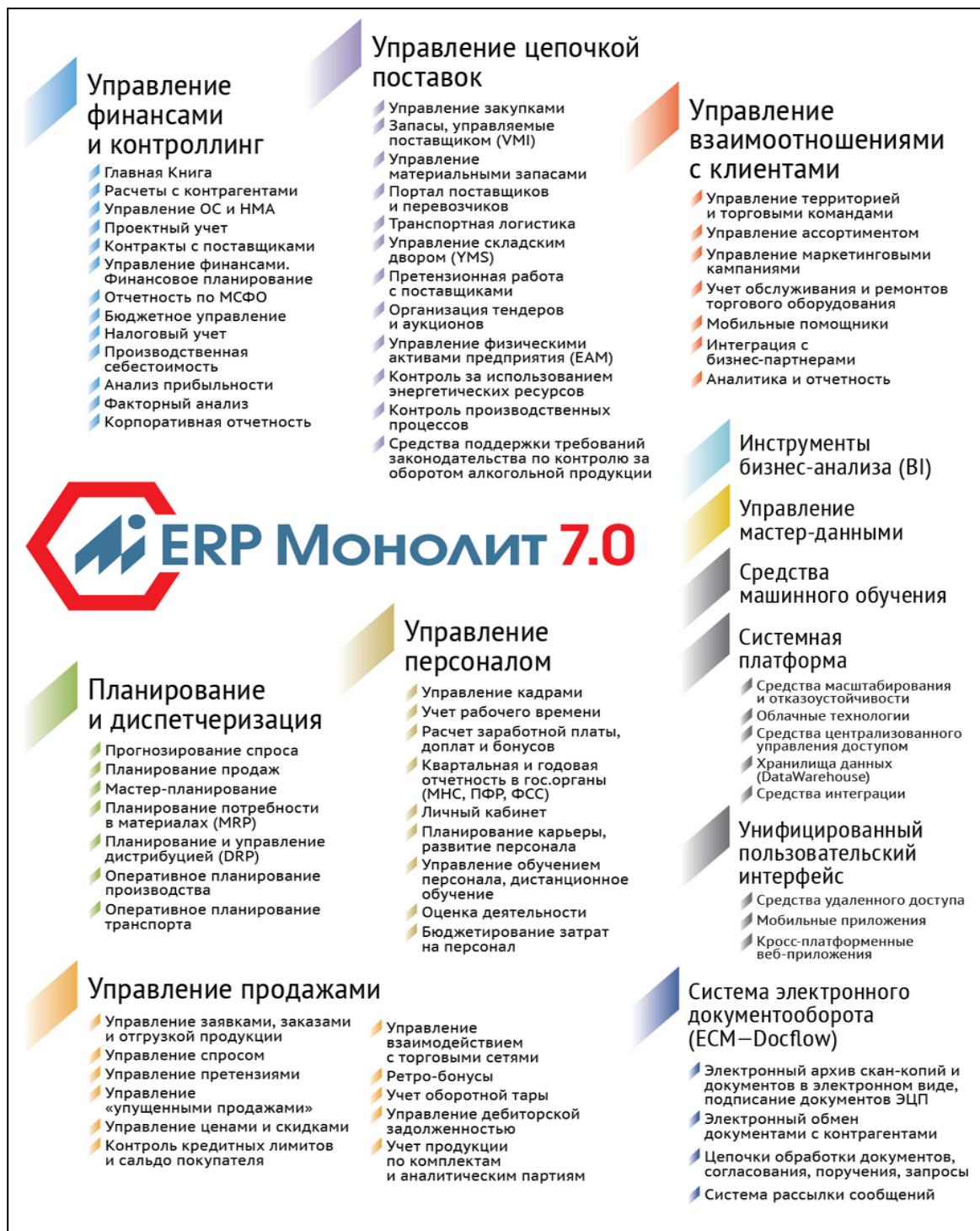


Рисунок 39 – Модули программы ERP Монолит 7.0 [51]

Развитие персонала связано с решением ряда взаимосвязанных задач, среди которых формирование кадрового резерва предприятия, планирование карьеры сотрудников, управление развитием. Система «Монолит: Персонал»

может поставляться как в составе «ERP Монолит», так и независимо, интегрируясь с ИТ-решениями сторонних производителей.

Система содержит богатые функциональные возможности по управлению кадрами, учету рабочего времени и расчету заработной платы. Набор функций для управления мотивацией работников путем введения индивидуального дополнительного вознаграждения включает поддержку таких задач, как: компенсационный пакет; бонусная система оплаты (торговых агентов, мерчендайзеров); расчет годового бонуса. Реализована поддержка программ и процедур обучения персонала (включая средства дистанционного обучения). В системе реализована поддержка ряда взаимосвязанных задач, связанных с развитием персонала, среди которых: формирование кадрового резерва предприятия; планирование карьеры сотрудников; управление развитием.

К достоинствам системы «Монолит: Персонал» относятся следующие свойства: интегрированность – объединение в рамках единой системы функций, реализуемых сотрудниками нескольких отделов; историчность – хранение всех введенных данных и использование их в соответствии с требуемой датой; авторизация введенной информации – возможность в любой момент времени определить – кто, когда и каким образом модифицировал данные в системе; разделение доступа и безопасность данных – осуществление принципа «каждому – по потребностям», обеспечение защиты от несанкционированного доступа; открытость и модульность архитектуры – построение системы в виде расширяемого набора функций и процедур, выполняемых над общей базой данных, отражающей сущности описываемой предметной области и отношения между ними, а также возможность экспорта-импорта информации с использованием механизмов OLE и ODBC. Рассмотрим блоки управления персоналом программного продукта Монолит 7.0.

1) Управление кадрами. Блок управления кадрами (рисунок 40) обеспечивает решение следующих задач: создание интегрированной базы данных нормативно-справочной и персональной информации; исключение повторного ввода информации, связанной с персоналом, сотрудниками различных подразделений; автоматизация работы по ведению базы персональных данных («личные карточки», обучение, аттестация) сотрудников; автоматизация подготовки и обработки приказов по организационной структуре предприятия, штатному расписанию и сотрудникам; автоматизация процедур, связанных с расчетами по заработной плате; автоматизация построения отчетности, основанной на данных о персонале и заработной плате, для руководства компании и в интересах различных регулирующих органов (ГНИ, ПФ, РВК и пр.). На схеме (рисунок 40) показана взаимосвязь характеристик объектов системы: организационной структуры предприятия, штатного расписания, вакансий.

Ведение кадровых приказов – данный функционал позволяет реализовать следующие возможности: формирование и ведение базы приказов по кадровому составу; формирование журналов-реестров по кадровым приказам; ведение базы данных по различным классификаторам и справочникам (тарифная сетка, справочники доплат, воинского и личного учёта и др.); подготовка анкет и других отчетов для ПФ, ГНИ, формирование отчетов по численности работающих (в различных разрезах, например: подразделение, категория работника и т.п.); формирование отчетов по заполнению штатного расписания и по численности работающих (в различных разрезах: подразделения, пол, возраст, образование и т.д.); формирование отчетности по среднесписочной численности в различных разрезах, рисунок 41 [51].

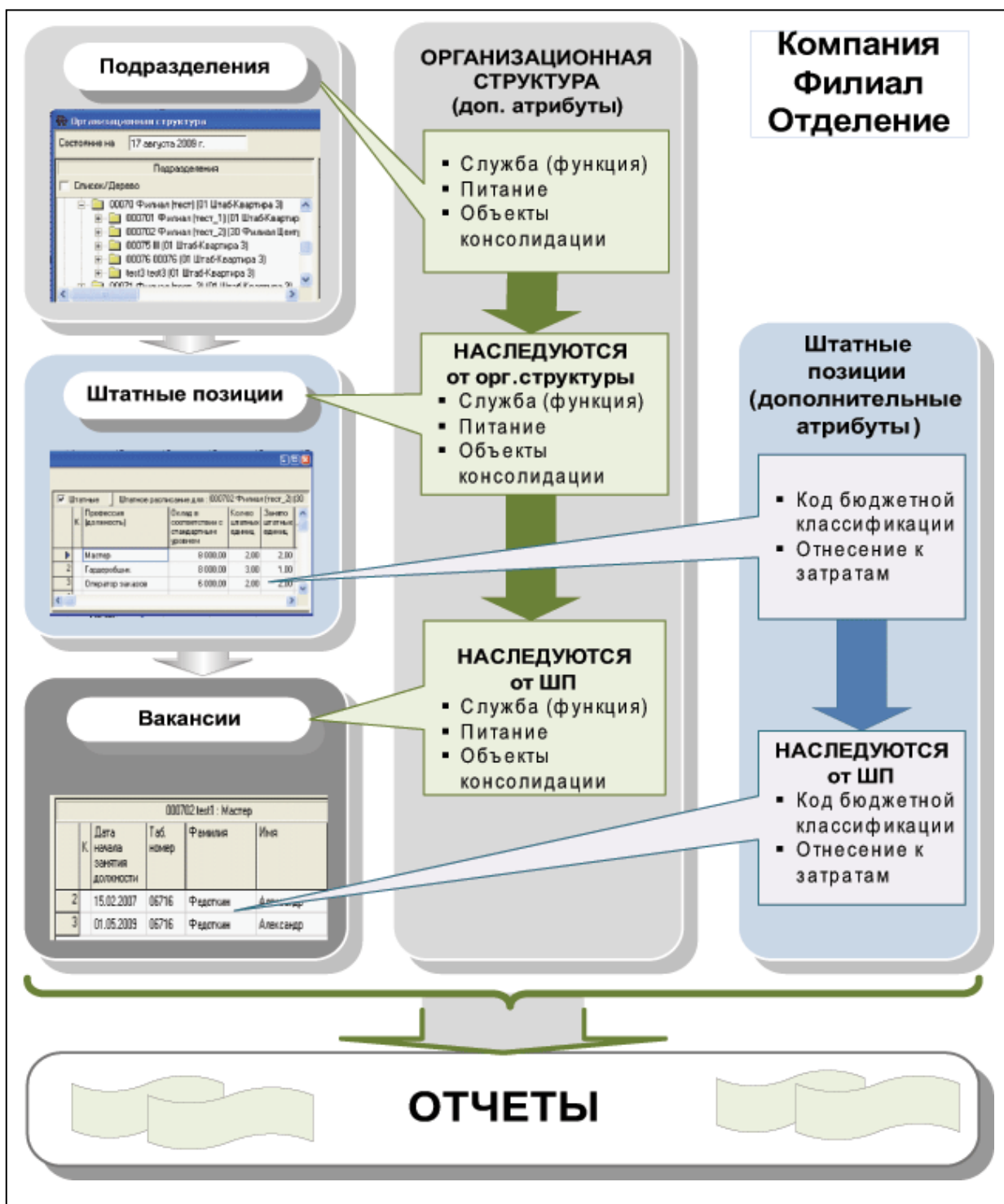


Рисунок 40 – Блок «Управление кадрами» в программе ERP Монолит 7.0

Учет первичных документов для расчета заработной платы -данный функционал позволяет реализовать следующие возможности: формирование и ведение базы данных по различным документам первичного учёта для расчёта заработной платы (больничные листы, отгулы, командировки,

взыскания и поощрения, алименты, ссуды, кредиты и т.д.); формирование и ведение базы приказов по работам в выходные дни; формирование и ведение базы данных по графикам и резервам отпусков; формирование и ведение базы данных по договорам, заключенным на основе ГК РФ.



Рисунок 41 – Обработка кадровых приказов в программе ERP Монолит 7.0

К документам первичного учета относятся документы, используемые системой для последующего расчета заработной платы. После ввода первичных документов кадровыми службами, они автоматически становятся источниками для предоставления данных в расчетное ядро. Виды первичных документов, которые вводятся кадровыми службами и данные, которых автоматически используются для расчета заработной платы, представлены на рисунке 42 [51].

В системе ведется планирование и учет отпусков, основного и дополнительных. Схема обработки отпусков в системе представлена на рисунке 43. Учет бригадных и индивидуальных сдельных работ – система

позволяет вводить и корректировать данные учёта по нарядам на сдельные работы и выполнять расчёт сдельной оплаты труда по нарядам-формирование коллективного заработка в соответствии с результатами выполнения работ по наряду и последующем распределении этого заработка между работниками в зависимости от личного трудового вклада.



Рисунок 42 – Виды документов по управлению персоналом в программе «ERP Монолит 7.0» [51]

2) Учет рабочего времени. Задачи учета рабочего времени решает блок «Табельный учет», обеспечивающий ввод и корректировку данных табельного учета. Реализован документ «Табель учета использования рабочего времени (форма № Т-13)», предназначенный для учета использования рабочего времени всех категорий служащих, контроля за соблюдением рабочими и служащими установленного режима рабочего

времени, получения данных об отработанном времени, расчета заработной платы, составления статистической отчетности по труду.

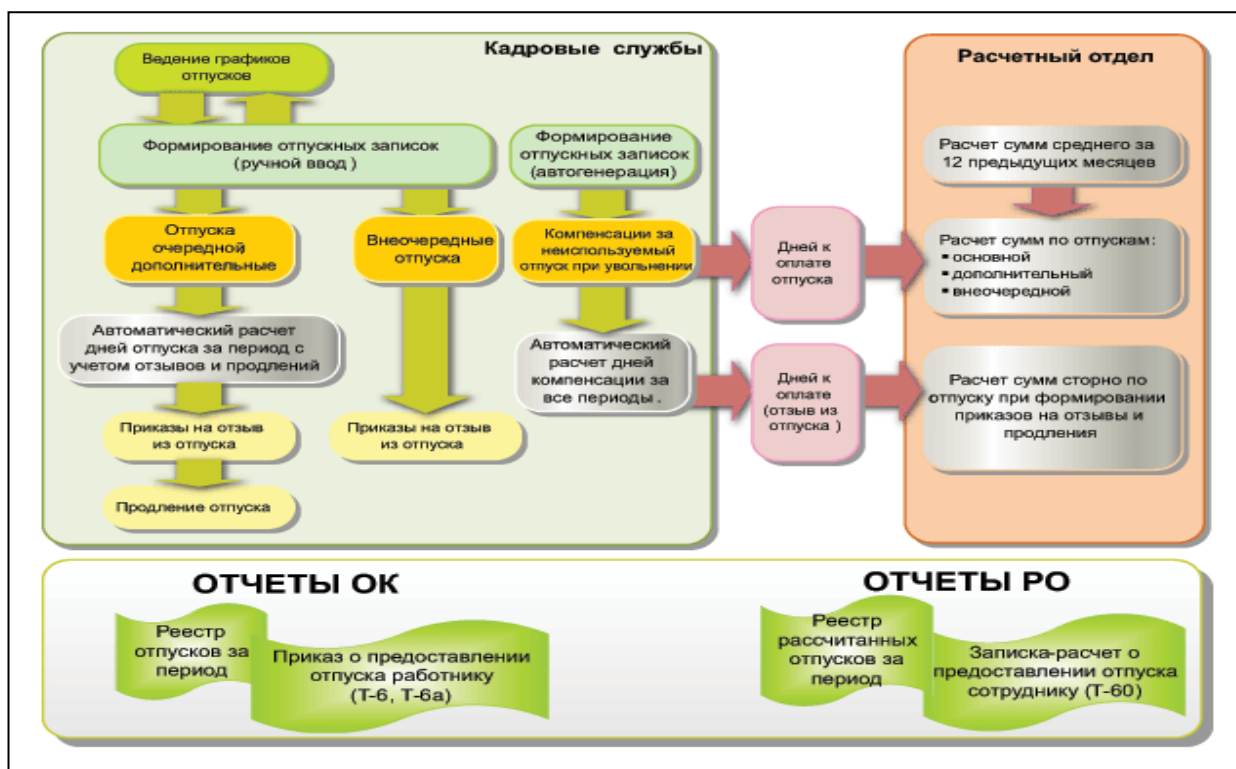


Рисунок 43 – Схема обработки отпусков в программе «ERP Монолит 7.0»

[51]

В таблице системы автоматически заполняются ячейки, ночные, вечерние, праздничные – в соответствии с описанием в календарях рабочего времени. При заполнении учитываются первичные документы, введенные в систему и подтверждающие отсутствие сотрудника: больничные, командировки, отпуска. Система позволяет одновременно вести учет рабочего времени в ежедневном и сводном таблице. Регламент работы при ведении табельного учета представлен на рисунке 44.

3) Расчет заработной платы. Функционал по расчету заработной платы - важная часть интегрированной системы «Монолит: Персонал». Для успешного выполнения своевременного расчета заработной платы необходимо тесное взаимодействие всех служб предприятия.



Рисунок 44 – Регламент работы при ведении табельного учета программе «ERP Монолит 7.0» [51]

Все первичные документы поступают в расчет от разных подразделений в соответствии с установленным регламентом проведения расчетов. Порядок подачи и обработки этих документов представлен на рисунке 45. Основой для нормативной базы по расчету заработной платы служат действующие законодательные акты, а также «Положение об оплате труда» на предприятии. Система позволяет рассчитывать заработную плату при любых формах оплаты труда, действующих у работодателя. В системе имеются возможности для реализации любых сложных схем расчета по требованиям заказчиков – «заказных» схем расчета. В этих схемах учитывается специфика учета и расчета только на этих предприятиях. Для получения достоверных результатов расчета заработной платы предусмотрены мероприятия по контролю первичных документов, введенных в систему.

Выплата зарплаты, ведение базы ведомостей- в личной карточке сотрудника имеется закладка, предназначенная для фиксации всех кредитных карт и банковских счетов сотрудников. Доступ к этой информации имеет только ограниченный круг пользователей. После расчета заработной платы выполняется: автоматическое формирование списков сотрудников, на

выплату через кассу и на перечисление на счета в банки; автоматизированная подготовка ведомостей и ордеров для выплаты заработной платы в кассе; автоматизированная подготовка данных для перечисления заработной платы на кредитные карты и/или на расчётные счета сотрудников в банк.

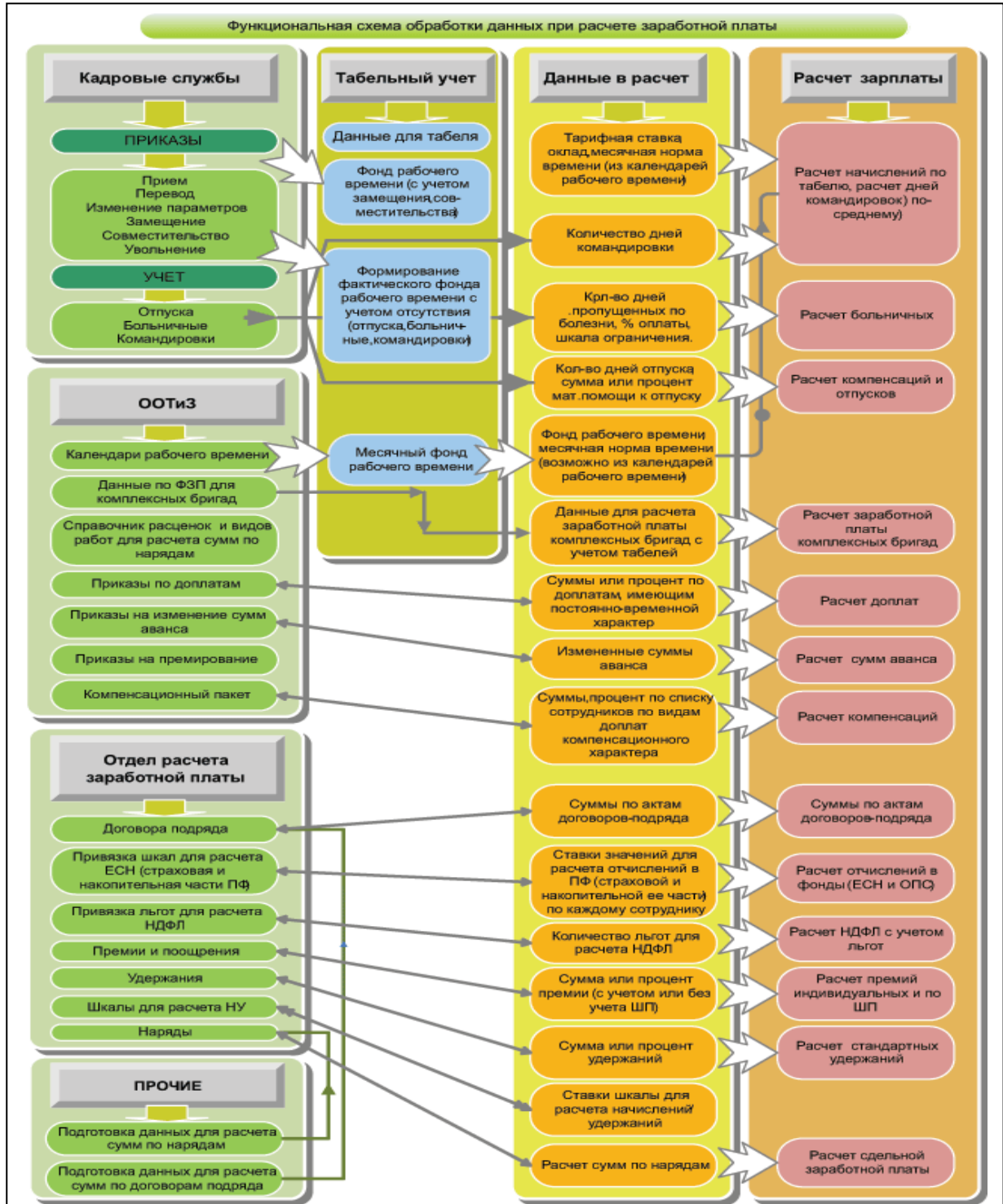


Рисунок 45 – Функциональная схема обработки данных при расчете заработной платы в «ERP Монолит 7.0» [51]

Возможности отчетной подсистемы ERP Монолит позволяют настраивать формы платежных ведомостей и расходных кассовых ордеров в строгом соответствии с требованиями регулирующих органов. Форма ведомости и структура файла данных на перечисление денежных средств на карточные счета в банки разрабатывается в индивидуальном порядке согласно требованиям банка.

Расчет начислений, удержаний сотрудников- после подготовки всей первичной информации и ввода ее в систему выполняются расчет заработной платы. Для ускорения выполнения расчетов и минимизации числа ошибок при их проведении предлагаются различные способы выполнения расчетов: индивидуальный расчет сотрудника; расчет по выбранной группе сотрудников; расчет по группам начислений, удержаний; расчет по спискам видов расчетов – по разрезам; расчет по сценариям. Два последних способа расчета позволяют заметно упростить и ускорить процесс выполнения расчетов.

Расчет НДФЛ, ЕСН, ОПС и налога на травматизм, экспорт данных ГНИ, ПФР – расчет налогов и отчислений с заработной платы, а так же формирование отчетности в органы ГНИ и ПФР является достаточно трудоемкой частью расчетов по заработной плате. В системе реализована функциональность, позволяющая формализовать эту задачу и упростить процедуру расчета. Поддерживаются операции: по расчету ЕСН и отчислений на обязательное пенсионное страхование (ОПС), по расчету налога на травматизм, по расчету и учету НДФЛ.

Формирование и передача проводок в «Главную книгу» – для построения проводок по результатам расчетов заработной платы используется план счетов, импортируемый из модуля «Главная книга». В системе выполняются предварительные настройки, которые являются правилами для построения проводок. Рассчитанные проводки передаются в модуль «Главная книга», входящий в состав контура управления финансами.

Квартальная и годовая отчетность в регулирующие органы (МНС, ПФР, ФСС)-система содержит алгоритмы и шаблоны для формирования различных видов квартальной и годовой отчетности: формирование в виде отчетов унифицированных форм отчетности в соответствии с Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Т-1, Т-2, Т-3, Т-5,Т-6, Т-7,Т-8, Т-8а, Т-9, Т-9а ,Т-10, Т-10а ,Т-11, Т-11а, Т-13, Т-51, Т-53, Т-53а, Т-54а, Т-60,Т-61,Т-73 и др.; формирование отчетов по унифицированным формам МНС (авансирование ЕСН и ОПС, индивидуальные и сводные карточки по ЕСН и ОПС и др.); формирование унифицированных форм федерального государственного статистического наблюдения; формирование стандартной расчётно-платежной документации, справок и отчетности в ГНИ, ПФ; формирование отчетности по видам заработной платы и по трудозатратам в разрезах категорий, профессий, по отношению к штату, центрам затрат; формирование сводных ведомостей по начислениям и удержаниям в различных разрезах; формирование справок и отчетов для использования различными службами и сотрудниками. Реализована возможность рассылки сотрудникам расчетных листков по электронной почте. Система позволяет в рамках единой базы данных выполнять расчёты и строить отчетность для различных юридических лиц холдинга или обособленных филиалов компании.

4)Управление мотивацией. Набор функций для управления мотивацией работников путем введения индивидуального дополнительного вознаграждения включает поддержку таких задач, как: компенсационный пакет; бонусная система оплаты (торговых агентов, мерчендайзеров); расчет годового бонуса.

Компенсационный пакет – комплекс мероприятий, направленный на решение задач мотивации работников путем введения индивидуального дополнительного вознаграждения (в виде дополнительных оплат, или в виде

предоставления определенных льгот или услуг). Компенсационный пакет может включать такие виды компенсаций, как оплата рационализаторских предложений, оплата за знания и умения, медицинское страхование, дополнительное пенсионное страхование, помощь в получении образования, покупка работником акций, кредитование сотрудника, оплата расходов сотрудников (телефон, автомобиль, представительские и т.д.), аренда квартиры, предоставление в пользование автомобиля, телефона и т.п. Компенсация (дополнительная оплата) может быть назначена в системе либо сотруднику индивидуально, либо по штатной позиции. При этом подразумевается, что компенсация, установленная для штатной позиции, назначается всем оформленным на эту позицию сотрудникам. В рамках «Компенсационного пакета» реализован функционал для ведения учета использования автомобилей сотрудниками автохозяйства, предоставляющий возможности: просмотр назначенных и используемых автомобилей для штатной позиции и вакансий; ввод дополнительных параметров компенсаций, таких как марка автомобиля, регистрационный знак автомобиля, среднеедневной пробег автомобиля за месяц.

Бонусная система оплаты труда – для повышения эффективности труда работников подразделений, связанных со сбытом готовой продукции (торговых агентов, мерчендайзеров) в системе «Монолит: Персонал» включены функциональные возможности, направленные на расширение системы учёта исходных данных для расчёта основного вознаграждения сотрудников - бонусная система вознаграждения: описание видов бонусов и их параметров, от которых зависит назначение бонуса и его размер; назначение бонусов сотрудникам, т.е. задание видов бонусов, используемых при определении заработной платы работника; ежемесячный расчёт величины бонуса для каждого работника; формирование и хранение данных о выполнении планов продаж и оценок деятельности работников сбытовых подразделений с целью последующего проведения статистического анализа.

Функциональность «Годовой бонус» позволяет вводить, рассчитывать и хранить данные для расчета годового бонуса работников на основе показателей, экспортировать полученные данные во внешние системы и модули ERP Монолит. Величина годового бонуса определяется на основе: целевого процента годового бонуса, установленного для каждой штатной позиции в зависимости от «грейда»; за выполнение общих показателей; за выполнение индивидуальных показателей; фактического выполнения показателей в оцениваемом году. Выполнение индивидуальных показателей определяется по результатам ежегодной оценки деятельности персонала компании.

5) Управление обучением. Система содержит функционал для поддержки программ и процедур обучения персонала, понимаемого как комплекс мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных и личностных качеств сотрудников, стимулирование их труда с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Реализованное в системе решение по автоматизации очного и дистанционного обучения обеспечивает следующие возможности: ведение классификаторов типов обучения, видов обучения, параметров направления обучения и пр.; формирование плана обучения (должности, сотрудники, программы, заявки на обучение, графики обучения); организация обучения (формирование групп обучения, хранение списков обучения - планы, факты, результаты); аттестация, фиксация факта обучения; контроль и отслеживание сроков и статусов обучения; ведение документооборота по обучению; оценка эффективности обучения; регистрация данных и хранение информации по обучению, отображение обучения в личной карточке работника и возможность ручного ввода факта обучения в личную карточку; ведение «Хранилища документов» позволяющего сохранять в БД, просматривать и корректировать с помощью соответствующих программных средств копии

документов – в любых поддерживаемых пакетом Microsoft Office форматах; формирование отчетов по обучению, рисунок 46.

б) Оценка деятельности, развитие. В системе реализован набор функций для поддержки ряда взаимосвязанных задач, связанных с развитием персонала, среди которых: формирование кадрового резерва предприятия; планирование карьеры сотрудников; управление развитием. Система оценки деятельности сотрудников предназначена для автоматизации работы служб предприятия, занимающихся оценкой деятельности персонала и учётом выполнения рекомендаций по результатам этой оценки. Данный функционал позволяет решать следующие задачи: производить оценку результатов деятельности сотрудников за период; осуществлять постановку задач на следующий год; определять уровень развития компетенций сотрудника; планировать мероприятия для развития компетенций сотрудника. Функционал может быть условно разделен на следующие этапы: подготовка методик оценки сотрудников; формирование планов проведения оценок; информационная поддержка проведения оценок; рекомендации по результатам оценки.

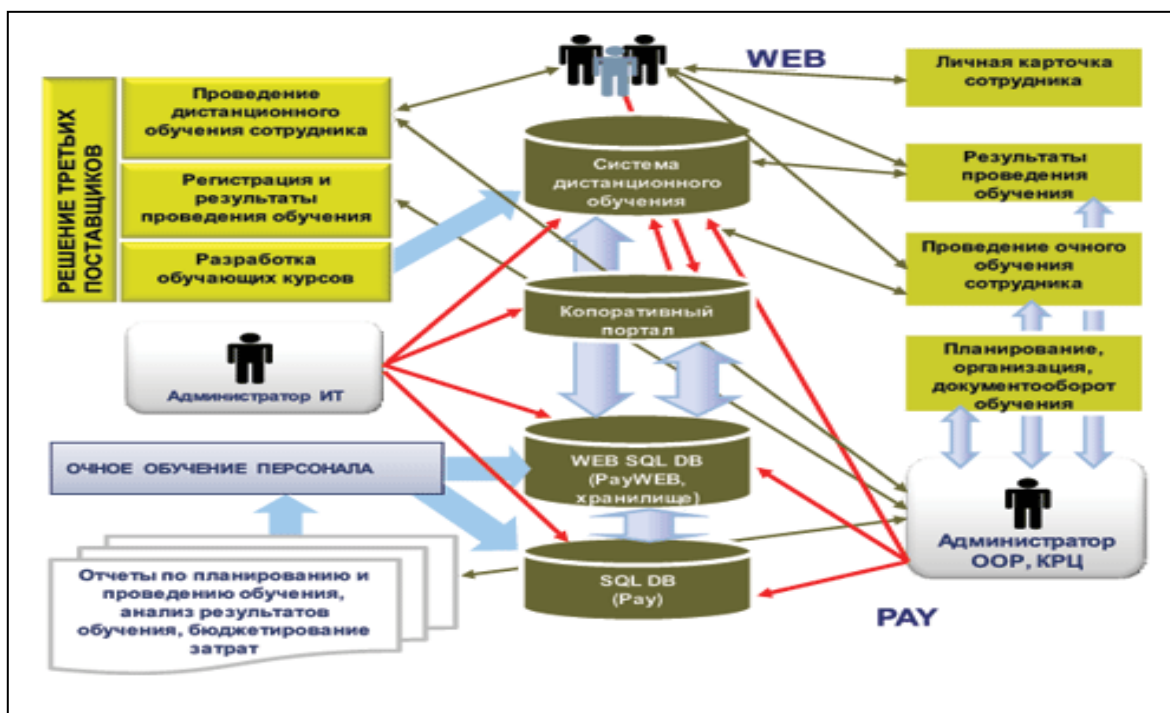


Рисунок 46 – Управление обучением в «ERP Монолит 7.0». [51]

При проведении оценок предусматривается отображение специализированных веб-страниц на HR-портале. Результаты проведенных мероприятий по оценке деятельности персонала используются в следующих процессах: расчет годового бонуса; повышения заработной платы; планирование обучения; формирование кадрового резерва предприятия. Планирование карьеры, развитие персонала – система «Монолит: Персонал» содержит инструменты и средства для организации процедур планирования карьеры, развития и преемственности персонала. Поддерживаются методы планирования «от сотрудника», т.е. определяется, на какие должности может претендовать сотрудник; «от должности», т.е. для должности подбираются кандидаты из числа сотрудников, которые могут занять эту должность. Система обеспечивает поддержку управления кадровым резервом, включая: списки кадрового резерва; выявление потребности обучения кадрового резерва; прогноз изменения кадрового состава аппарата; определение степени обеспеченности резервом должностей (сколько кандидатов из резерва приходится на должность); формирование списка кандидатов в резерв; подготовку кандидатов; рекомендации по использованию кадрового резерва.

В программе также предусмотрены модули: корпоративный портал и разделение доступа (Приложение В).

7) Бюджетирование затрат на персонал. Модуль бюджетирования затрат на персонал позволяет вводить, обрабатывать, хранить и анализировать информацию о прогнозируемой численности работающих и затратах на персонал, экспортировать полученные данные во внешние системы и модули ERP Монолит, импортировать фактические значения из модулей ERP Монолит. Функциональность служит для следующих целей: повышение контроля над финансовыми затратами на персонал; возможность учёта и планирования численности персонала; возможность проводить анализ данных по всем затратам на персонал; возможность сравнения

плановых и фактических данных и построения отчетов типа «план/факт»; повышение оперативности отчетов, рисунок 47. Интерфейс позволяет просмотреть фактические данные для элемента орг.структуры за прогнозный период с расшифровкой по атрибутам, а также расшифровку расчета по формуле (плана или факта) в зависимости от типа данных, выбранного на просмотр.

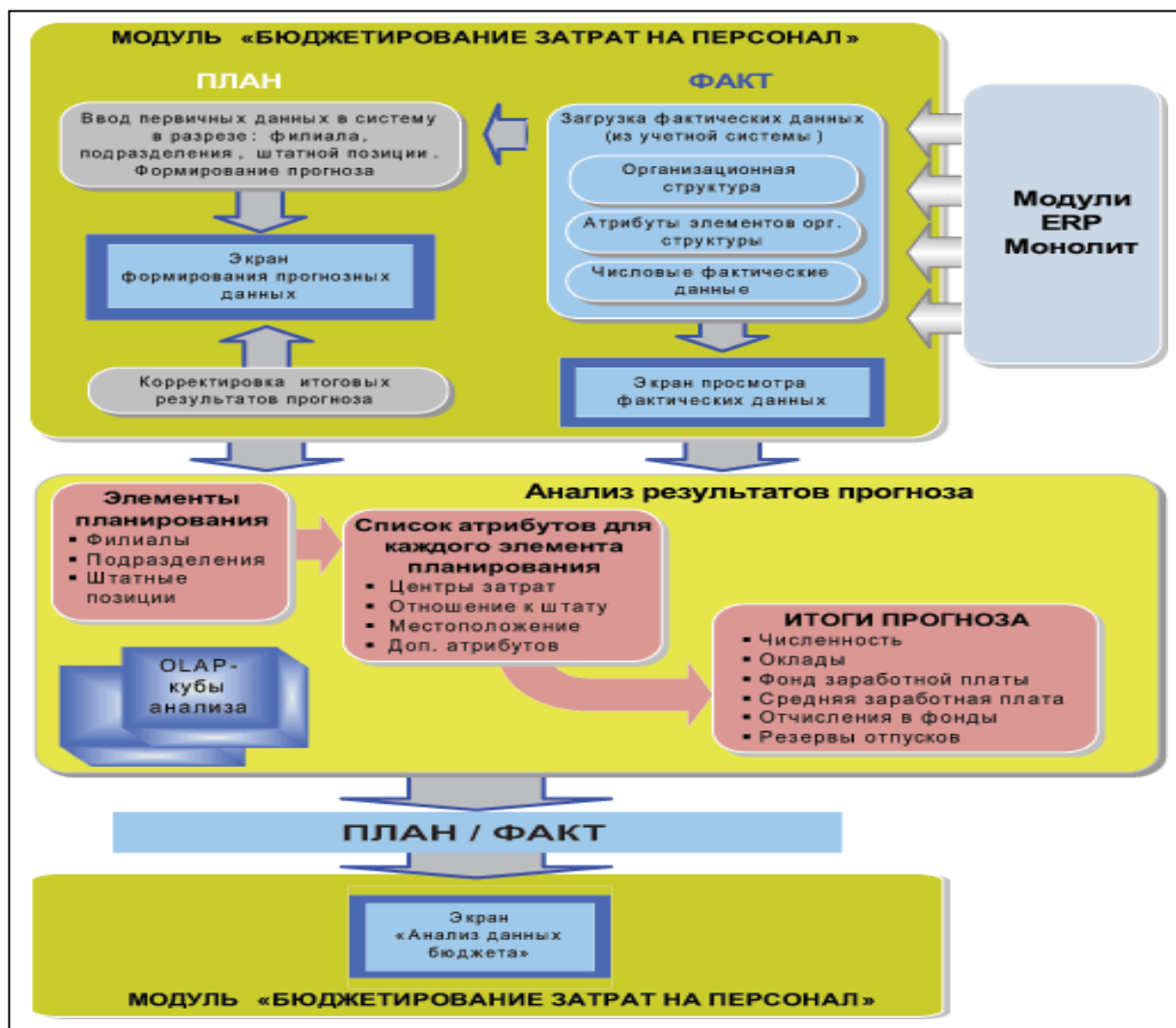


Рисунок 47 – Модуль бюджетирование затрат на персонал в «ERP Монолит 7.0» [51]

Конкурентные преимущества системы «Монолит: Персонал»: полнота функциональности в области организационного и кадрового менеджмента и мощные вычислительные возможности системы «Монолит: Персонал»

(расчет заработной платы в холдингах, где работают тысячи сотрудников); поддержка технологий корпоративного управления персоналом; поддержка единых классификаторов; поддержка аттестации персонала, программы развития персонала и работы с кадровым резервом, мер по мотивации труда сотрудников; соответствие данных подготавливаемых выходных документов и отчетов требованиям действующего национального законодательства; единое информационное пространство, которое предотвращает дублирование данных и исключает возникновение ошибок; легкость настройки и адаптации системы в соответствии с отраслевыми, организационными и производственными особенностями предприятия; разделение доступа и защита данных: от несанкционированного доступа на уровне приложений и серверной защиты; на уровне настраиваемых ролей пользователей и организации доступа в точном соответствии с их должностными полномочиями; авторизация действий пользователей; открытость системы для развития и модификации; промышленный сервер баз данных, открытая структура данных, стандартизованный доступ; наличие инструментальных средств разработки приложений, позволяющих оперативно и эффективно развивать функциональные возможности системы; успешный опыт интеграции с различными финансовыми системами.

Преимущество КИС «ERP Монолит 7.0» перед другими программными продуктами усиливает наличие функции – решение для холдингов и корпораций. ERP Монолит 7.0 является набором инструментов, позволяющим управлять ресурсами корпорации и моделировать реальные бизнес-процессы любой сложности. КИС на основе «ERP Монолит» позволяет: управлять финансами корпорации; управлять многоэтапными поставками; осуществлять планирование бизнес-процессов и контролировать исполнение планов и бюджетов; управлять продажами на любых условиях договоров; управлять персоналом корпорации; управлять взаимоотношениями с контрагентами; проводить бизнес-анализ в режиме

реального времени; создавать корпоративную систему электронного документооборота и контролировать ее; осуществлять контроллинг всех бизнес-процессов. Данный программный продукт «Монолит 7.0» как в системе управления персоналом, так в целом в управлении ресурсами организации, является конкурентоспособным и по сравнению с SAP ERP имеет больше функциональных возможностей. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами позволит повысить показатели деятельности предприятия, для того, чтобы дать оценку эффективности, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» дадут положительный результат. В частности, решение проблемы отсутствия системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли приведет к минимизации затрат на построение системы, обеспечат непрерывность обучения, минимум финансовых и временных затрат на обучение сотрудников (проезд, проживание, отрыв специалистов от работы с сохранением заработной платы), рисунок 48.

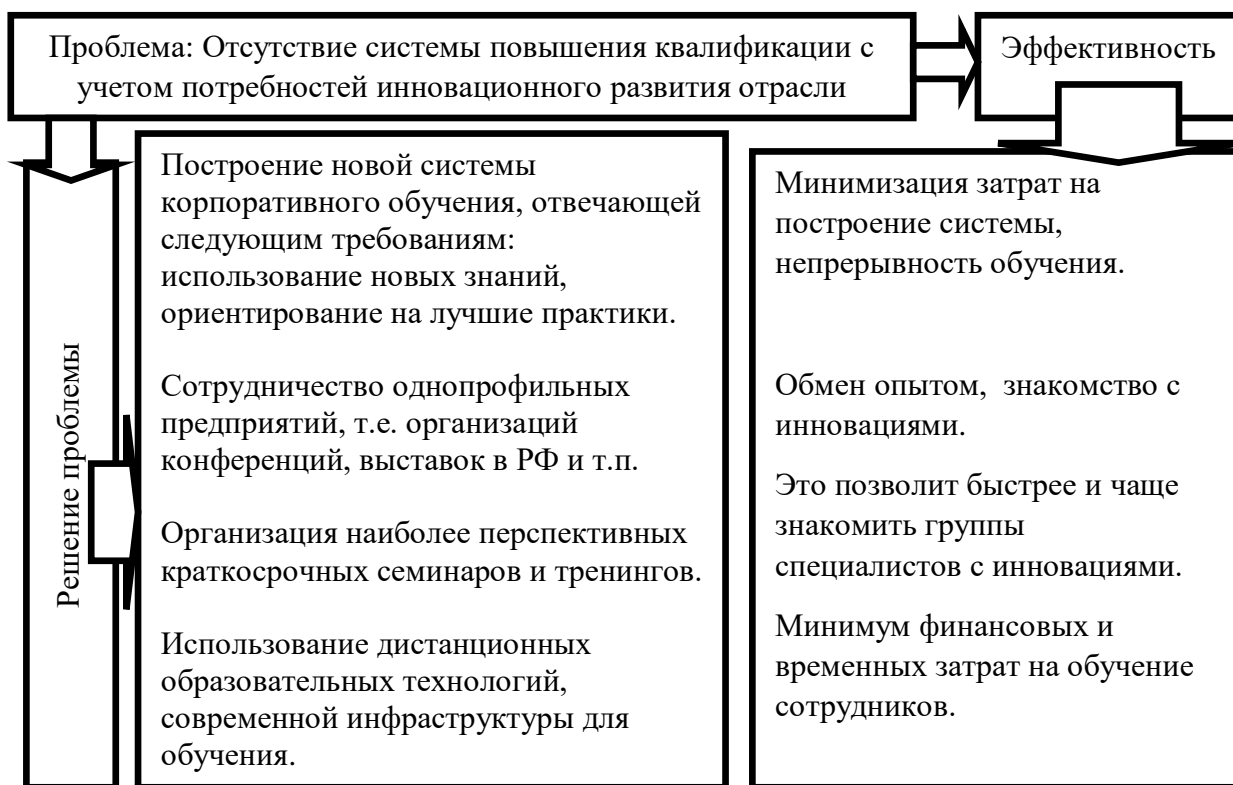


Рисунок 48 – Эффективность мероприятий, направленных на совершенствование системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Сотрудничество на условиях лизинга, как правило, позволяет снижать текучесть кадров, показатель текучести не должен превышать 2% [42]. На анализируемом предприятии за последний год показатель текучести составил 3,2% (или 0,032). Кадровый лизинг позволит снизить данный показатель до 2%(в среднем), то есть следует планировать показатели выбытия таким образом, чтобы коэффициент текучести был в пределах 2% . Однако, даже если снизить количество уволенных хотя бы на 50%, то количество уволенных составит 123 человека, планируется в следующем году, по данным штатного расписания предприятия, что выбывать на пенсию или в армию будет 71 человек. Достаточно сложно прогнозировать численность принятых сотрудников, однако, целесообразно ориентироваться на рост этого показателя в пределах не менее 20%, то есть количество

принятых в плановом периоде должно составить не менее 140 человек, рисунок 49.

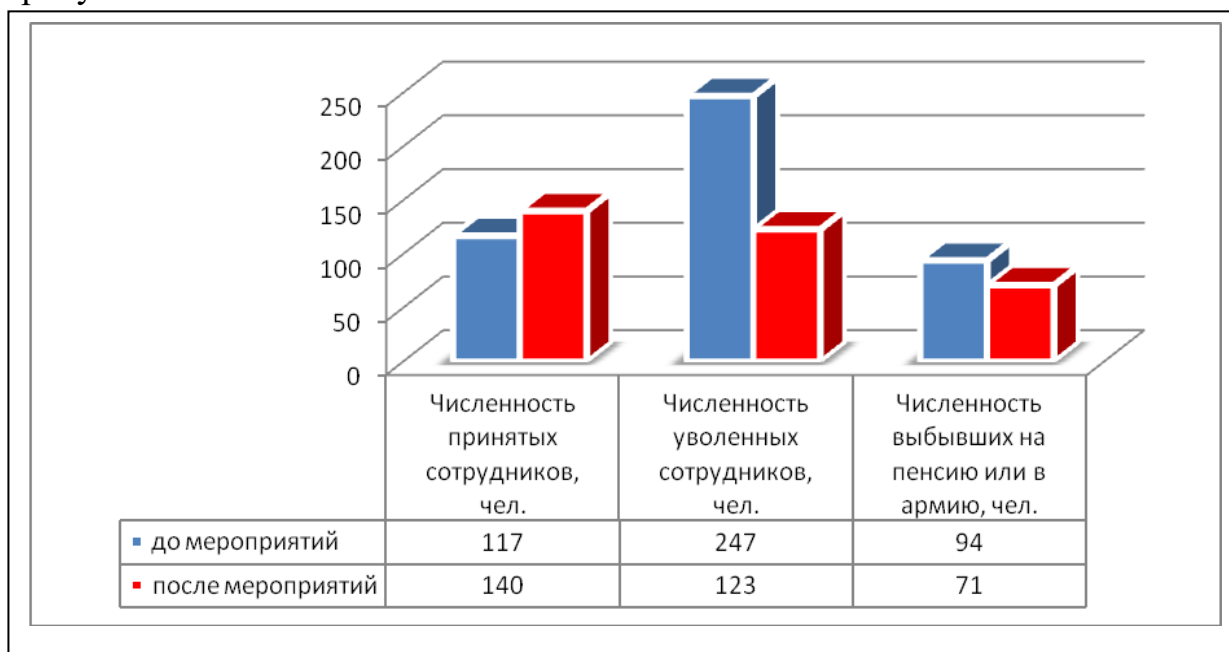


Рисунок 49 – Показатели принятых и уволенных сотрудников до и после проведения мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

При таких показателях, количество сотрудников на начало периода составит 7857 человек, на конец периода 7803, количество человек, полностью проработавших в плановом периоде составит 7523 человек, средний показатель численности сформируется на уровне 7830 человек, рисунок 50.

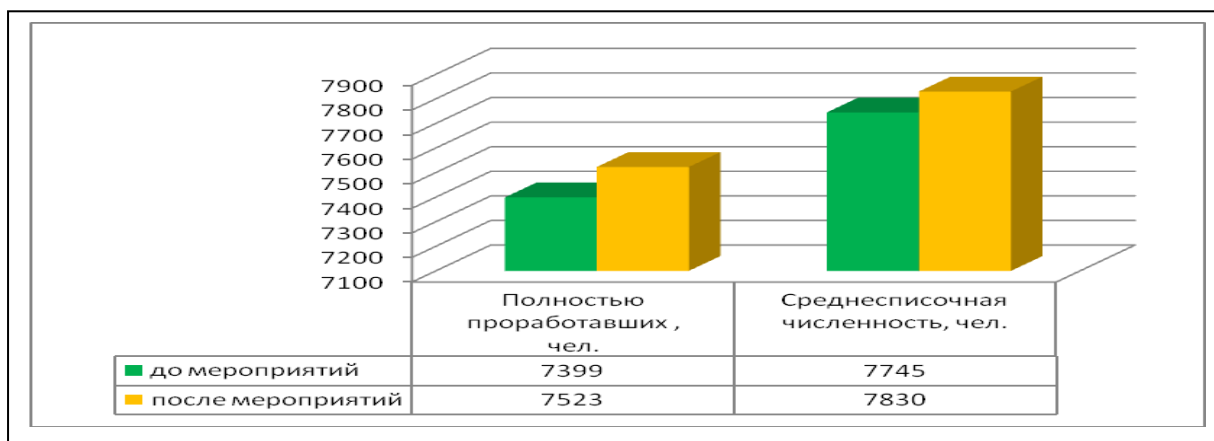


Рисунок 50 – Показатели среднесписочной численности сотрудников на до и после мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

Исходя из данных прогнозных значений показателей выбытия и приема кадров в организацию, показатели выбытия, приема, стабильности, текучести существенно изменятся. Коэффициент текучести снизится до 1,57%, а это на 1,63% ниже фактического показателя предыдущего года, коэффициент выбытия составит 2,47%, а это ниже уровня предыдущего года на 1,83%, коэффициент приема увеличится на 0,28% и составит 1,78%, стабильность кадров возрастет на 1% и составит 96%, рисунок 51.

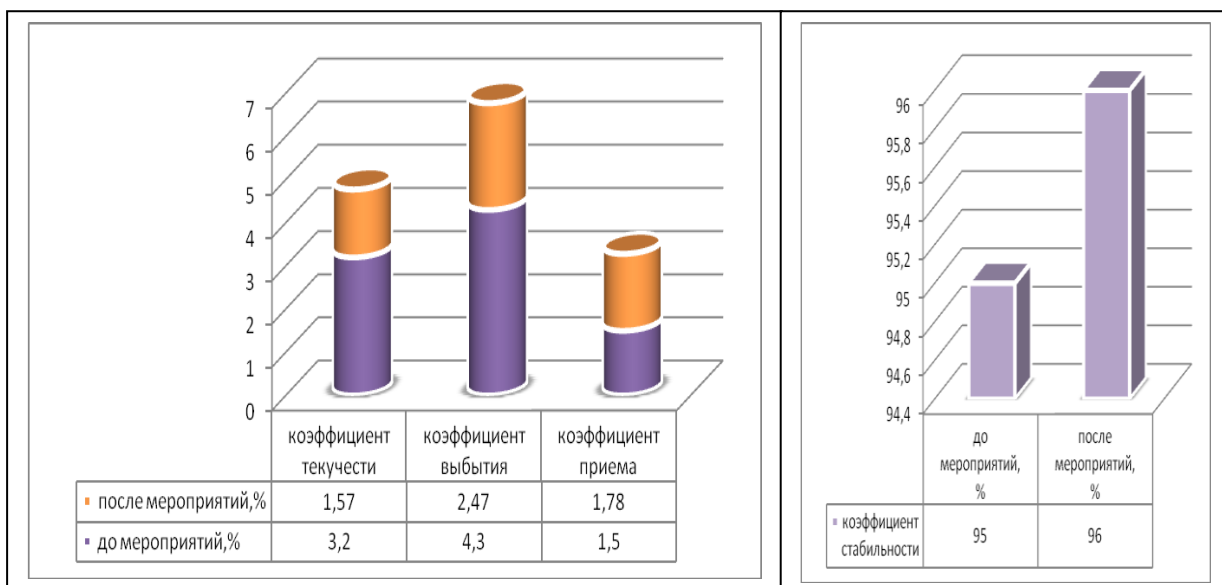


Рисунок 51 – Показатели текучести, приема, выбытия и стабильности кадров до и после проведения мероприятий на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»

За счет сотрудничества на условиях кадрового лизинга, компания ООО «Газпром трансгаз Томск» сможет снизить текучесть кадров, повысит показатели стабильности и приема кадрового потенциала предприятия. Не менее важными показателями в эффективности управления человеческими ресурсами являются размер оплата труда, премии, повышение мотивации сотрудников. Выше предложенное мероприятие по автоматизации системы управления человеческими ресурсами в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» за счет внедрения программного продукта «Монолит 7.0» повлияет прежде всего на рост выручки , так как согласно разработчиков программных

продуктов, внедрение аналогичных программ [40] позволяет увеличивать объемы продаж как минимум на 20%. С помощью данного программного продукта произойдет и эффективное планирование управленческих затрат, в совокупности они могут показать снижение в пределах 10%, рисунок 52.

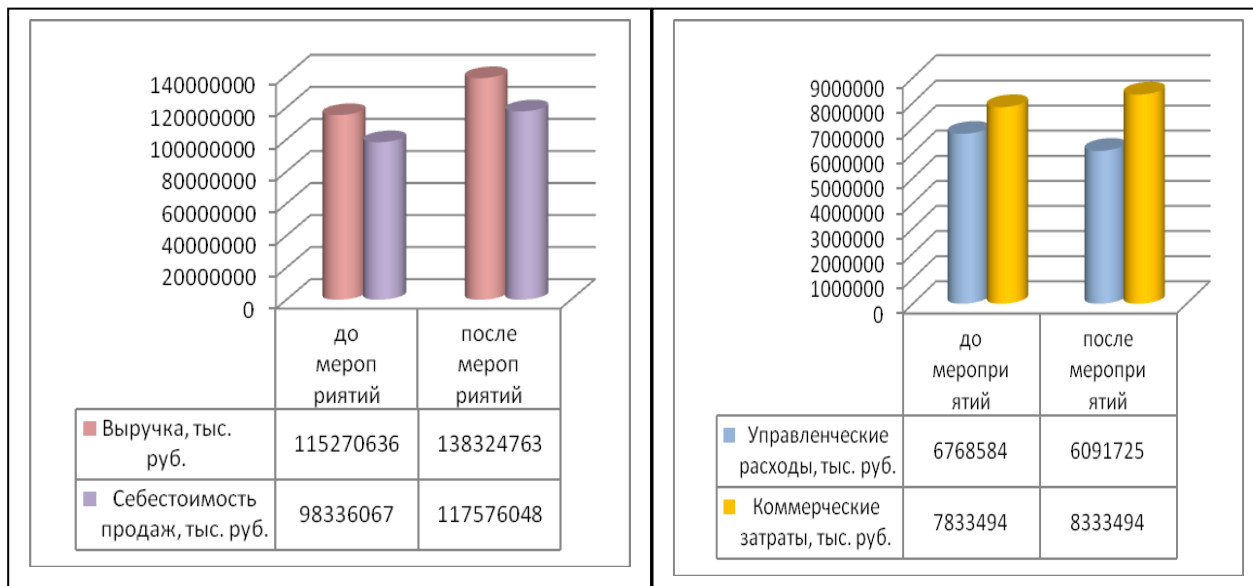


Рисунок 52 – Показатели объемов продаж, себестоимости, управленческих и коммерческих расходов на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» до и после проведения мероприятий

Себестоимость продаж составляет 85% от объемов продаж, то есть в перспективном периоде показатель себестоимости сформируется на уровне 117576048 тыс. руб. Управленческие расходы составят 6091725 тыс. руб. Коммерческие расходы в 2018г. составляли 7833494 тыс. руб., однако в перспективе они могут быть увеличены на величину установки программного обеспечения «ERP Монолит 7.0», мероприятия направленные на кадровый лизинг, на совершенствование системы повышения квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли. В целом, сумма затрат на данные мероприятия не является значительной для такой компании как ООО «Газпром трансгаз Томск», целесообразно на эти цели выделить в пределах 500,0 тыс. руб. в год, таким образом, стоимость коммерческих затрат увеличится на данную величину и составит

8333494тыс. руб. В результате проведения мероприятий, показатель прибыли от продаж увеличится более, чем в два раза и составит 6323496тыс. руб., рентабельность продаж увеличится на 2,55% и составит 4,57%, рисунок 53.

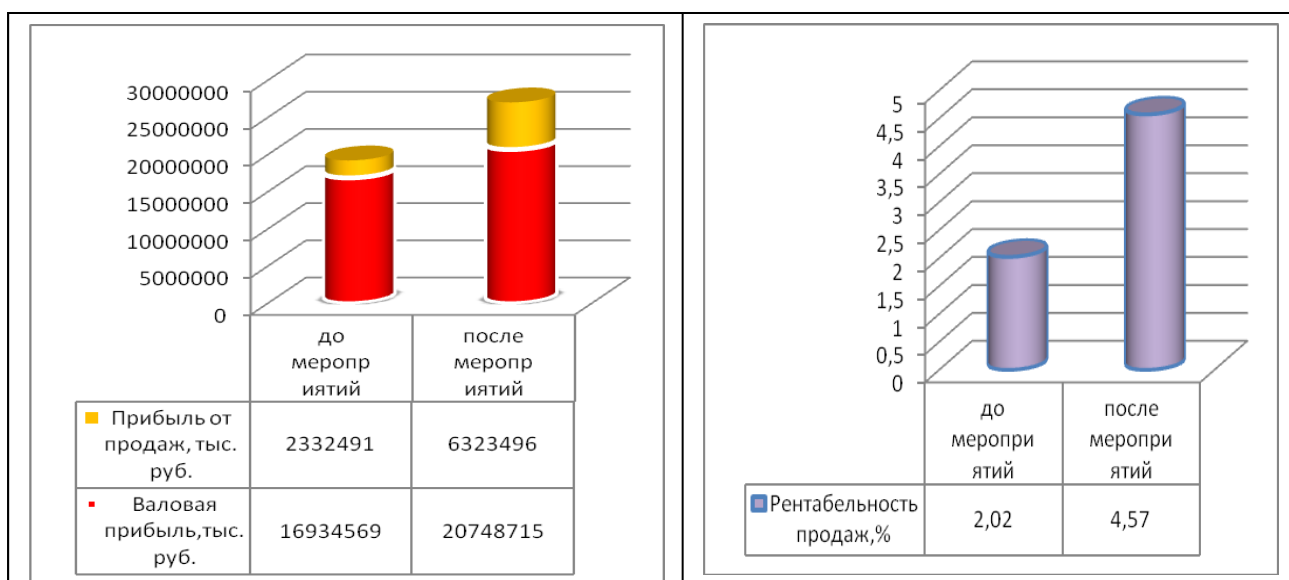


Рисунок 53 – Показатели прибыли от продаж, валовой прибыли и рентабельности продаж на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» до и после проведения мероприятий

В связи с тем, что на предприятии произойдет рост объемов продаж и прибыли, компания сможет увеличить выплаты по оплате труда и начисления премий, это в свою очередь повлияет на повышение мотивации сотрудников компании ООО «Газпром трансгаз Томск».Итак, представленный выше расчет экономических показателей показал, что за счет проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, в частности: повышение квалификации с учетом потребностей инновационного развития отрасли; развитие кадрового лизинга, автоматизация системы управления человеческими ресурсами с помощью программного обеспечения «ERP Монолит 7.0», произойдет увеличение объемов продаж, прибыли и рентабельности, снизятся управленческие расходы, появится возможность лучше мотивировать сотрудников предприятия за счет роста оплаты труда и

различных премиальных надбавок; снизятся показатели выбытия, произойдет рост прибытия и стабильности кадров. Отметим, что представленный расчет экономических показателей является прогнозируемым, однако, в любом случае, проведение данных мероприятий целесообразно, так как в действительности экономический эффект может быть как лучше, так и хуже ожиданий, можно с уверенностью сказать, что предложенный проект мероприятий так или иначе даст эффективность, но вот какая она будет на самом деле, покажет его реализация.

#### **4 Корпоративная социальная ответственность в управлении ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой философию развития компании и достижения бизнесом коммерческого успеха, теми путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде. На сегодняшний день, любая компания, работающая в условиях конкурентной среды, прилагает не мало усилий, для завоевания уважения со стороны потребителя, реализуя соответствующие подходы к ведению бизнеса и выделяя корпоративные ресурсы. Иными словами, корпоративная социальная ответственность представляет собой влияние бизнеса на общество. В связи с тем, что компания ООО «Газпром трансгаз Томск» также имеет своей целью оставаться конкурентоспособной на занимаемой нише, идти в ногу со временем, ежегодно увеличивая финансовые показатели, в ней также предусмотрена корпоративная социальная ответственность. Важнейшими задачами Общества считает надежную и бесперебойную транспортировку природного газа по магистральным газопроводам, реализацию инвестиционных проектов ПАО «Газпром».

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы множества заинтересованных сторон в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, потребителей, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником воздействия на окружающую среду.

Поставленные задачи ООО «Газпром трансгаз Томск» реализует на основе следующих принципов и обязательств: соблюдение законодательных и нормативных требований РФ, международных

соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил Общества, и иных применимых к Обществу требований; максимальное удовлетворение требований потребителей и других заинтересованных сторон при транспортировке газа, техническом обслуживании и ремонте газотранспортной инфраструктуры и газопроводов, выполнении инвестиционных проектов; совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного энергоэффективного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду; обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности Общества для персонала Общества, подрядчиков и других заинтересованных сторон; предупреждение несчастных случаев, аварий, инцидентов и пожаров, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний; привлечение работников к активному участию в деятельности по обеспечению требований производственной безопасности и охраны окружающей среды, создание условий, включая разработку методов мотивации, при которых каждый работник Общества осознает ответственность за собственную безопасность, безопасность окружающих его людей и окружающей среды; обеспечение защиты окружающей среды, включая снижение негативного воздействия на окружающую среду, предотвращение загрязнений, энерго-сбережение и рациональное использование природных ресурсов; повышение энергоэффективности производственных процессов, принятие мер по сокращению выбросов парниковых газов; планирование и реализация мероприятий по снижению рисков; постоянное повышение квалификации работников; доведение до всех работников Общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, энергоэффективности и энергосбережения, охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.

Корпоративная социальная ответственность соответствует целям, задачам и принципам компании ООО «Газпром трансгаз Томск», рассмотрим подробнее систему корпоративной социальной ответственности предприятия. Прямыми и косвенными стейкхолдерами организации являются: персонал компании, потребители услуг, менеджмент, собственники, конкуренты, общественные организации, органы государственной власти и местного самоуправления, таблица 4.1. Корпоративную социальную ответственность предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» можно классифицировать по внутренним и внешним направлениям.

Таблица.2 – Стейкхолдеры организации ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал компании	Конкуренты
Менеджмент	Общественные организации
Собственники	Органы государственной власти
Потребители услуг	Органы местного самоуправления

В частности, внутренние направления корпоративной ответственности: заработная плата и мотивация труда, обучение сотрудников внутри компании (программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института); карьера, социальное страхование сотрудников, экологическая безопасность и охрана труда. К внешним направлениям корпоративной ответственности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» относятся: обучение сотрудников в ведущих вузах Сибири и Дальнего Востока, благотворительная деятельность (помощь коренным народам севера, детским домам, общеобразовательным школам и др.), принятие участия в различных субботниках по экологии, волонтерство, рисунок 53.

Рассмотрим некоторые направления корпоративной социальной ответственности компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

1)Карьера. Коллектив «Газпром трансгаз Томск» - это основополагающий ресурс Общества, команда высококвалифицированных

специалистов, реализующих стратегическую цель компании - обеспечение надёжной поставки природного газа потребителям. Долгосрочный успех Общества основан на стремлении работников к профессиональному росту и самосовершенствованию, ответственности, высокой производственной культуре.



Рисунок 53 – Направления корпоративной социальной ответственности компании ООО «Газпром трансгаз Томск»

В своей деятельности предприятие ориентируется на высокие стандарты социальной и кадровой политики. «Газпром трансгаз Томск» предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного

роста и раскрытия личностного потенциала. Компания уделяет большое внимание повышению профессионального уровня коллектива. С этой целью «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализует программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института.

2) Оплата труда и мотивация сотрудников компании. На предприятии предусмотрены все виды материальной и нематериальной мотивации, так как тема научной работы направлена на изучение этой части вопроса, более подробно об оплате труда и мотивации работников было описано выше. Здесь лишь стоит добавить, что в компании разработана кадровая политика, которая ежегодно пересматривается и совершенствуется, с целью повышения качества трудовой деятельности предусмотрены все виды поощрений.

3) Охрана природы и экологическая безопасность. Одним из основных принципов деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» является устойчивое развитие, предусматривающее рациональное использование и сохранение природных ресурсов.

Производственная деятельность Общества осуществляется на основании законодательных требований с учетом международных требований системы экологического менеджмента. В ООО «Газпром трансгаз Томск» разработана и утверждена политика ИСМ ООО «Газпром трансгаз Томск» в области качества, охраны окружающей среды, энергоэффективности и энерго-сбережения, охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, включающая обязательства по постоянному улучшению и предупреждению негативного воздействия, энергосбережению и рациональному использованию природных ресурсов: проводятся реконструкция очистных сооружений и техническое перевооружение станций водоподготовки, используется бестраншейный способ строительства переходов через водные преграды, проводится обучение сотрудников в области экологии. Существующая на предприятии

система оперативно-диспетчерского управления позволяет осуществлять контроль в реальном времени за всеми газотранспортными системами, эксплуатируемыми Обществом, и осуществлять незамедлительное реагирование на угрозы возникновения нештатных ситуаций, разработана четкая система действий при аварийных и нештатных ситуациях. ООО «Газпром трансгаз Томск» дважды удостоено национальной экологической премии за реализацию проектов «Экоэффективность - экология в промышленности» и «Эксперимент по спасению сибирского кедра».

В рамках Всероссийской экологической конференции Компания награждена дипломом «Лидер природоохранной деятельности России - 2010», а также стала победителем конкурса «Национальная экологическая премия имени В.И. Вернадского» в номинации «Инновационные эффективные технологии в промышленности», где получили высокую оценку научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки ООО «Газпром трансгаз Томск», имеющие природоохранное значение.

По итогам «Года экологии - 2013» ООО «Газпром трансгаз Томск» удостоено Почётной грамоты фонда им. В.И. Вернадского за содействие в восстановлении и сохранении ландшафтов, дипломом в номинации «100 лучших организаций России. Экология и экологический менеджмент».

В 2015 году ООО «Газпром трансгаз Томск» стало победителем в 12-м Всероссийском конкурсе «Национальная экологическая премия имени В.И. Вернадского», в номинации «Экологические инициативы», за представленный проект «Возрождение заказника «Лебединый» как эколого-познавательного центра Алтайского края».

В 2016 году по итогам проведенных акций ООО «Газпром трансгаз Томск» награждено Дипломом и кубком за активное участие во Всероссийском экологическом субботнике «Зеленая Весна - 2016».

ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2010 года сертифицировано по системе экологического менеджмента.

В 2017 году предприятие прошло процедуру ресертификации в Ассоциации по сертификации «Русский Регистр - Балтийская инспекция», система экологического менеджмента Общества признана соответствующей требованиям ISO 14001:2015, ГОСТ Р ИСО 14001–2016 в отношении транспортировки газа по трубопроводам, технического обслуживания и ремонта газотранспортной инфраструктуры и трубопроводов, управления инвестиционными проектами по развитию газотранспортной системы. В границы СЭМ ООО «Газпром трансгаз Томск» включены все структурные подразделения Администрации и служб при Администрации, все производственные и сервисные филиалы Общества. На Всероссийской конференции «Экология и экологический менеджмент» в 2013 году ООО «Газпром трансгаз Томск» было награждено золотой медалью.

В конце 2016 года - начале 2017 года в ООО «Газпром трансгаз Томск» проведена огромная работа по постановке на государственный учет объектов, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду. В июне 2016 года ООО «Газпром трансгаз Томск» переоформило лицензию на деятельность по транспортированию и обезвреживанию отходов.

Ежегодно проводятся мероприятия по экологии, они включают в себя следующие направления: мероприятия по обеспечению экологической безопасности производства; поддержание благоприятной окружающей среды в регионах присутствия; реабилитацию природных объектов и комплексов совместно с органами власти на местах; эколого-просветительскую деятельность и информационную открытость.

#### 4) Благотворительная деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск».

Компания «Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. Ежегодно компания

оказывает помощь различным организациям, в среднем каждый год получаю поддержку более 100 организаций, на эти цели выделяются значительные суммы, в среднем расходы на благотворительность составляют 6,5 млн. руб. в год. Одним из направлений благотворительной деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» является помощь коренным народам севера.

В 2019 году компания в шестой раз поддержала проведение гонки на собачьих упряжках «Берингия» на Камчатском полуострове. Мероприятие выполняет гуманитарную, этнографическую и спортивную миссии, отражая в себе традиции и обычаи народов Севера, являясь главным культурным событием года для жителей посёлков полуострова. В 2016 году Общество подписало соглашения с коренными малочисленными народами Севера (КМНС), проживающими в Республике Саха (Якутия). Помощь была оказана для реализации приоритетных социальных проектов на территории Ленского, Олекминского, Алданского и Нерюнгринского районов. Также была оказана поддержка «Дням эвенкийского народа» в Нерюнгринском районе. А лучших специалистов среди местных жителей приглашают на работу.

Сахалинский филиал «Газпром трансгаз Томск» оказал благотворительную помощь национальному коллективу «Мэнгумэ Илга» («Серебряные узоры») на втором областном фестивале коренных малочисленных народов Севера Сахалина и Дальнего Востока «Живые традиции» (2012 г.). Выделенные средства направлены на приобретение для коллектива музыкальных инструментов и национальных костюмов. Это позволило участникам коллектива представлять этническую культуру на фестивалях и конкурсах коренных народов.

В декабре 2016 года компания «Газпром трансгаз Томск» приняла участие в Международном конкурсе на лучшую систему работы с молодежью, который прошел в Югорске. В номинации «Благотворительность» проект Общества получил высшую награду от экспертного жюри.

В 2019 году компания ООО «Газпром трансгаз Томск» принимала участие в следующих проектах:

16 августа 2019 г. - Экспедиция «Золотое кольцо Сибири». Экспедиция Томского отделения Русского географического общества «Золотое кольцо Сибири», поддержку которой оказала компания «Газпром трансгаз Томск», стартовала из Томска.

8 августа 2019 г. - Лучший подарок школьникам - здоровое и вкусное питание! В средней общеобразовательной школе №2 г. Дальнереченска Приморского края состоялось открытие нового пищеблока.

3 августа 2019 г. - проект «Вместе к новым открытиям» - новокузнецкие газовики провели благотворительную акцию для детского дома «Ровесник» (г. Новокузнецк Кемеровской области).

31 июля 2019 г. - Детская площадка в Парабельском районе. В селе Парабель состоялась церемония открытия новой детской площадки, построенной в рамках целевой благотворительной программы ООО «Газпром трансгаз Томск». Современный игровой комплекс появился на территории жилого комплекса газовиков

5 февраля 2019 г. ООО «Газпром трансгаз Томск» сделало подарок спортивному клубу «Виктория». Представители Сковородинского ЛПУМГ приняли участие в презентации татами для спортивного клуба «Виктория» села Талдан Сковородинского района.

19 июня 2019 г. «Газпром трансгаз Томск» подарил оборудование для школьного тира. Сотрудники Сковородинского ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Томск» вручили руководителям городской школы №1 спортивные винтовки, страйкбольные автоматы, учебные гранаты и маскировочные халаты. Помощь оказана в рамках соглашения между компанией и администрацией Сковородинского района.

5) Корпоративное волонтерство.

В 2019г. компания ООО «Газпром трансгаз Томск» принимала участие в следующих проектах:

19 июня 2019г. Работники Новосибирского ЛПУМГ очистили берег реки Иня. Сотрудники Новосибирского линейного производственного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» приняли участие в экологической акции по очистке берега реки Иня.

23 июля 2019г. Субботник на озере Кудровское. Сотрудники Томского линейного производственного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» очистили от мусора одно из популярных мест отдыха томичей - озеро Кудровское.

31 мая 2019г. Газовики приняли участие в акции «Чистая Обь» на Алтае. Работники Алтайского линейного производственного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» приняли участие в экологической акции по очистке берега реки Обь. Мероприятие прошло в рамках проекта движения «Зеленые волонтеры»

17 мая 2019г. Коллектив кемеровского филиала «Газпром трансгаз Томск» высадил два гектара хвойного леса. Работники Кемеровского линейного производственного управления ООО «Газпром трансгаз Томск» высадили около шести тысяч саженцев ели в рамках акции «Всероссийский день посадки леса».

27 декабря 2018г. проект- «Традиция добрых дел». Сахалинское линейное производственное управление магистральных трубопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» стало победителем конкурса «Благотворитель города Южно-Сахалинска» в номинации «Мастер добрых дел» по итогам 2018 года.

2 августа 2019г. Газовики подарили новое кухонное оборудование детскому саду в Новокузнецке. В городе Новокузнецке прошло торжественное открытие обновленного пищеблока (столовой зоны) детского сада № 237.

3 августа 2019г. Экскурсия для школьников на производственные объекты ООО «Газпром трансгаз Томск». Юные активисты из национальных диаспор Томской области посетили производственные объекты ООО «Газпром трансгаз Томск». Профориентационная экскурсия была организована в рамках сотрудничества компании с Ассамблеей народов Томской области.

5 июля 2019г. Сотрудники Иркутского филиала компании оказали помощь пострадавшим от наводнения. Работники Иркутского линейного производственного управления магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» доставили в пострадавшие от паводка поселки региона питьевую воду и предметы личной гигиены, которые были приобретены на собранные сотрудниками средства.

14 июня 2019г. Алтайские газовики провели для школьников уроки экологии. Алтайское линейное производственное управление магистральных газопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» организовало серию уроков по экологии для учащихся Алтайского края.

Итак, выше кратко были рассмотрены основные мероприятия предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». В целом, корпоративную социальную ответственность предприятия можно разделить на внутреннюю и внешнюю. При этом, к внутренней корпоративной ответственности относятся ресурсы предприятия и направляются инвестиции для развития внутри компании (оплата труда, поддержка образовательных программ, повышение квалификации сотрудников, мотивация и др.). Внешняя корпоративная ответственность- это все то, что находится вне организации- участие в различных благотворительных акциях, волонтерство и так далее. Укрупненно все мероприятия по корпоративной социальной ответственности можно представить в виде таблицы 4.2.

Таблица 3 – Структура программ КСО ООО «Газпром трансгаз Томск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Корпоративное волонтерство	Участие в акциях по очистке берегов, посадке леса, проведения других акций по экологии, участие в акциях добрых дел и другое	Менеджмент, Персонал, Общественные организации, Органы государственной власти, Органы местного самоуправления	ежегодно	Повышение корпоративной культуры, объединение и сплоченность коллектива, выполнение программ по экологии и охране труда
Благотворительные пожертвования	Помощь детским домам, детским садам, школам, спортивным клубам, коренным народам севера и др.	Менеджмент, Персонал, Общественные организации	ежегодно	Стимулирование увеличения объемов продаж компании, с целью осуществления спонсорства, привлечение интереса к компании
Социальные инвестиции	Сотрудничество ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализация программ повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института	Менеджмент, общественные организации, персонал	ежегодно	Стимулирование молодых ученых, поддержка интереса к компании

Отметим, что разработка программ КСО требует экономической целесообразности и эффективности, иными словами – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании ООО «Газпром трансгаз Томск». Схематично взаимодействие стейкхолдеров компании и их целей представлено на рисунке 54.



Рисунок 54 – Стейкхолдеры компании ООО «Газпром трансгаз Томск» и их цели

Итак, на основании выше изложенного можно сделать вывод, что на предприятии разработана система управления корпоративной ответственностью. При этом, данная система соответствует целям и задачам предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». Основными преимуществами, которые дает компания при реализации существующей системы корпоративной ответственности: снижение текучести кадрового потенциала, привлечение внимания к компании со стороны потребителей, безопасность трудовой деятельности на производстве, а также охрана окружающей среды, удовлетворение трудовой деятельности сотрудников компании, надежность предприятия и другое. Развивая и совершенствуя систему корпоративной ответственности на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», компания сможет стать надежным поставщиком услуг для своих потребителей, создаст благоприятные условия для персонала организации, сможет превзойти своих конкурентов по различным показателям развития.

## Заключение

Система управления человеческими ресурсами представляет собой вид практической деятельности по руководству сотрудниками. В данную систему входят такие функции, как контроль над кадрами, мотивация сотрудников, достижение благоприятной среды для плодотворного сотрудничества. Система управления человеческими ресурсами включает в себя: инновационную роль; акцент на разработке стратегии; деятельность всего персонала по менеджменту; наличие определенных требований к персоналу, которые должны помочь достичь намеченных компанией целей; конфликты решают лидеры рабочих групп; на уровне руководства происходит планирование человеческих ресурсов, а также условий занятости; конкурентная оплата труда, которая является основной мотивацией сотрудников, влекущей улучшение всей деятельности компании; вклад в добавочную стоимость бизнеса; стимулирование перемен; полная приверженность компании и целям, которые ее руководители перед собой ставят; гибкий подход к развитию персонала.

Объектом исследования системы управления человеческими ресурсами была выбрана компания ООО «Газпром трансгаз Томск». Нефтегазовая отрасль имеет потенциал развития, в 2018г. российская нефтедобыча после спада, вызванного соглашением ОПЕК+ (-0,3% г/г), вернулась к росту, достигнув 555,7 млн. т (+1,7% г/г). В 2018г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн. т (+2,9% г/г). Экспорт нефти из России к 2024г. вырастет на 14%, до 296 млн.т, основным экспортным рынком по-прежнему останутся страны Европы (168 млн. т), однако роль поставок в АТР заметно вырастет (100 млн. т). В ближайшие годы ожидается сохранение позитивного тренда на рост добычи и капиталовложений: добыча нефти и газового конденсата к 2024 г. может вырасти на 21 млн. т, до 577 млн. т, капиталовложения вырастут на 19% (в постоянных ценах). Современная

действительность ставит абсолютно все нефтегазовые компании в такую ситуацию, которая требует рискованных стратегических решений для развития и поддержки бизнеса в условиях нестабильности. И многое зависит от скорости и правильности выбора оптимальной тактики, нацеленной на стратегическое развитие. Прежде всего каждая компания нефтегазовой отрасли должна определить свою роль: диверсифицировать портфель либо сосредоточиться на добыче ископаемых видов топлива или возобновляемых источниках энергии. Главнейшим аспектом остается дальновидность компаний. При грамотном управлении нефтегазовая отрасль может быть катализатором развития не только смежных областей, но и всей экономики в целом. Средства, полученные с продажи ресурсов, рационально вкладывать в строительство инновационных проектов, направленных на создание новых технологий, а так же обеспечить высокий уровень благосостояния населения страны. Отметим, что без эффективного управления человеческими ресурсами предприятий нефтегазовой промышленности, добиться высоких результатов производительности труда невозможно.

В связи с этим, был проведен анализ деятельности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» и системы управления человеческими ресурсами. Компания организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ТК РФ, НК РФ и иных нормативно-правовых актов. Предприятие является дочерним обществом ПАО «Газпром». ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает эксплуатацию и строительство газотранспортных систем в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9500 км магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 128 газораспределительных станций (ГРС).

Анализ финансовых показателей компании ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение общей суммы капитала, при этом, наибольший удельный вес приходится на заемные источники финансирования, доля заемных средств составляет менее 20%. Несмотря на рост выручки предприятия, наблюдается существенный прирост по коммерческим и управленческим расходам компании, в связи с этим произошло снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия. При этом, замечено существенное снижение прибыльности, практически в два раза к уровню 2016г. Результатом этого, являются и показатели рентабельности, по всем показателям произошло снижение, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и рентабельности продаж. Динамика численности предприятия показывает снижение.

В целом система управления человеческими ресурсами на предприятии построена должным образом, осуществляется набор и подбор кадров с помощью интернет-ресурса компании ООО «Газпром трансгаз Томск», различных интернет источников по подбору кадров, также осуществляется взаимодействие с ведущими Вузами России. На предприятии предусмотрена работа с молодыми специалистами, существует система обучения и повышения квалификации, развита материальная и нематериальная мотивация, разрабатываются программы для карьерного роста молодых специалистов. При работе с кадровым резервом применяются первичные документы.

Несмотря на то, что в компании делается все необходимое для повышения эффективности управления человеческими ресурсами, все же имеются недовольства персонала в удовлетворенности данной системой. Для оценки удовлетворенности, был проведен опрос работников предприятия, который показал, что большинство сотрудников из опрошенных не

удовлетворены системой оплаты труда, мало довольных сотрудников в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, график работы, стабильность – все это более менее устраивает работников компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

В связи с выявленными слабыми местами в системе управления человеческими ресурсами анализируемой организации, были определены основные направления совершенствования: 1) повышение подготовки кадров внутри предприятия, с учетом потребностей инновационного развития отрасли; 2) развитие взаимоотношений на основе кадрового лизинга, с целью привлечения специалистов высокого уровня; 3) применение современных механизмов и инструментов управления кадровым обеспечением в организации, за счет автоматизации системы управления человеческими ресурсами с помощью программного продукта «ERP Монолит. 7.0».

Проблему отсутствия системы повышения квалификации кадров с учетом потребностей инновационного развития отрасли целесообразно решать следующими путями: 1) построение своей системы внутрикорпоративного обучения, отвечающей следующим требованиям: использование новых знаний, ориентирование на лучшие практики; 2) сотрудничество однопрофильных предприятий, т.е. организация конференций, выставок в РФ, посещение руководителями подобных мероприятий за рубежом; 3) организация наиболее перспективных краткосрочных семинаров и тренингов, 4) развитие системы обучения на рабочих местах, т.е. использование дистанционных образовательных технологий, современной инфраструктуры для обучения.

Программный продукт «ERP Монолит»- представляет собой комплексное, интегрированное масштабируемое решение для управления ресурсами крупных и средних предприятий, позволяющее моделировать реальные бизнес-процессы практически любой сложности. Функциональными возможностями системы КИС «ERP Монолит 7.0»

являются: управление финансами и контроллинг, управление цепочкой поставок, планирование и диспетчеризация, управление продажами, управление персоналом, управление взаимоотношениями с клиентами.

Основными модулями программы «Монолит: Персонал» являются: управление кадрами; учет рабочего времени; расчет заработной платы; управление мотивацией; управление обучением; оценка деятельности, развитие; бюджетирование затрат на персонал. Конкурентные преимущества системы «Монолит: Персонал»: полнота функциональности в области организационного и кадрового менеджмента и мощные вычислительные возможности системы «Монолит: Персонал» (расчет заработной платы в холдингах, где работают тысячи сотрудников); поддержка технологий корпоративного управления персоналом; поддержка единых классификаторов; поддержка аттестации персонала, программы развития персонала и работы с кадровым резервом, мер по мотивации труда сотрудников; соответствие данных подготавливаемых выходных документов и отчетов требованиям действующего национального законодательства; единое информационное пространство, которое предотвращает дублирование данных и исключает возникновение ошибок; легкость настройки и адаптации системы в соответствии с отраслевыми, организационными и производственными особенностями предприятия; разделение доступа и защита данных: от несанкционированного доступа на уровне приложений и серверной защиты; на уровне настраиваемых ролей пользователей и организации доступа в точном соответствии с их должностными полномочиями; авторизация действий пользователей; открытость системы для развития и модификации; промышленный сервер баз данных, открытая структура данных, стандартизованный доступ; наличие инструментальных средств разработки приложений, позволяющих оперативно и эффективно развивать функциональные возможности системы; успешный опыт интеграции с различными финансовыми системами.

Расчет экономических показателей показал, что за счет проведения мероприятий, направленных на совершенствование системы управления человеческими ресурсами, произойдет увеличение объемов продаж, прибыли и рентабельности, снизятся управленческие расходы, появится возможность лучше мотивировать сотрудников предприятия за счет роста оплаты труда и различных премиальных надбавок; снизятся показатели выбытия, произойдет рост прибытия и стабильности кадров. В связи с этим, реализация данных мероприятий на анализируемом предприятии является целесообразной и требует незамедлительной реализации, так как это позволит повысить не только показатели системы управления человеческими ресурсами, но и позволит обеспечить компании финансовую стабильность и конкурентоспособность на занимаемой нише.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. );
2. Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»( С изм. и доп.);
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2015г.
4. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. М. : Омега-Л, 2017г.
5. Алексеева А. А., Васильев Ю. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. / А. А. Алексеева. /Электр. учебн.пособие/ Красноярск: СФУ, 2010. — 412 с. [Электронный ресурс]. [URL:<https://www.twirpx.com/file/633775/>]( дата обращения: 07.11.2019)
6. Автоматизация и программное обеспечение для управления персоналом[Электронный ресурс]. [URL: <https://hr-portal.ru/article/avtomatizaciya-i-programmnoe-obespechenie-dlya-upravleniya-personalom>] (дата обращения 08.11.2019г.);
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2016г. – 352 с.
8. Быкадоров В. А., Алексеев А. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. Практическое пособие. М.: Приор, 2017г.
9. Газовая отрасль в РФ будет развиваться активнее нефтяной [Электронный ресурс][URL: [http://www.ngv.ru/news/gazovaya\\_otrasl\\_v\\_rf\\_budet\\_razvivatsya\\_aktivnee\\_neftya\\_pou/](http://www.ngv.ru/news/gazovaya_otrasl_v_rf_budet_razvivatsya_aktivnee_neftya_pou/)] Дата обращения:12.08.2019г.
10. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия - М.: Инфра-М, 2018. – 365 с.

11. Двухфакторная модель Герцберга [Электронный ресурс][ URL: <http://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-dvuhfaktornaya-model-gertsberga/>] Дата обращения:06.04.2019г.
12. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: БИНОМ. 2012г.
13. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ПРИОР. 2016г.
14. Егоршин А.П. «Управление персоналом»/Нижний Новгород, 2017 г. - НИМБ, 607 с.
15. Зайцев Г.Г. «Управление персоналом»/ учебное пособие, часть 1, Изд-во Санкт-Петербург, государственный университет экономики и финансов, 2016 г.-144 с.
16. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 2017г. – 315 с.
17. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2018г.
18. Индекс удовлетворенности персонала. [Электронный ресурс][ URL: <http://chiefengineer.ru/%D0%B1%D0%B5%D0%B7-%D1%80%D1%83%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8/indeks-udovletvorennosti-personala/>] Дата обращения:15.06.2019г.
19. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2017. 378 с.
20. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2016. – 412 с.
21. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. -М.:ГАУ. 2017г.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2016.

23. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2018г. – 199 с.
24. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2018г. – 303 с.
25. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2018г. – 114 с.
26. Круссер Н.Г. Контроллинг как инструмент координации управленческих воздействий при реализации стратегии предприятия (на примере предприятий газовой отрасли) [Электронный ресурс]. [URL: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2006/2006-3/5.htm/>]( дата обращения: 01.12.2018).
27. Контроллинг как инструмент управления предприятием / ред. Н.Г. Данилочкина. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
28. Как развивать управленческие и лидерские компетенции сотрудников в нефтегазовой отрасли? [Электронный ресурс]. [ URL:[HTTPS://ADVANCE.AG/AUDIENCE/NEFTEGAZOVYE-KOMPANII-RAZVITIE-MENEDZHEROV/](https://advance.ag/audience/neftegazovye-kompanii-razvitiemenedzherov/)](дата обращения 30.10.2019г.)
29. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»: учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск. НГАЭиУ, 2015г.-312 с.
30. Модели мотивации на пальцах. Пирамида потребностей Маслоу [Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-chast-1-piramida-potrebnostej-maslou/>] Дата обращения:15.08.2019г.
31. Модели мотивации на пальцах. Трехфакторная теория мотивации МакКлелланда [Электронный ресурс][ URL: Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-trehfaktornaya-teoriya-motivatsii-makklellanda/>] Дата обращения:05.05.2019г.
32. Материалы к долгосрочному прогнозу показателей нефтегазового комплекса России на 2019-2024 гг., добыча нефти в России[Электронный ресурс][ URL: <https://investvitrina.ru/articles/materialy-k-dolgosrochnomu->

prognozu-pokazatelei-neftegazovogo-kompleksa-rossii-na-2019-2024-gg-dobycha-nefti-v-rossii-dba98c0d-8fbc-4e40-acce-62d3d071aede/] Дата обращения:10.08.2019г.

33. Маркетинг: Учебник/ Под ред.проф. Н.П.Ващекина.- М.:ИД ФБК-ПРЕСС, 2015.- 312 с.

34. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»: учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск. НГАЭиУ, 2015г.-312 с.

35. Новоселева К.Создание эффективной системы контроллинга в компании[Электронный ресурс]. [ URL: [http://www.up-pro.ru/library/management\\_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html/](http://www.up-pro.ru/library/management_accounting/controlling/sozdanie-kontrollinga.html/)] (дата обращения: 01.11.2019)

36. Нематериальная мотивация персонала [Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>] Дата обращения:10.04.2019г.

37. Нефтегазовая отрасль России [Электронный ресурс][ URL:<https://businessandmoney.ru/neftegazovaya-otrasl-rossii.html>] Дата обращения:10.08.2019г.

38. Ошибки мотивации персонала[Электронный ресурс][ URL:<https://www.fif.ru/stati/oshibki-motivatsii-personala/>]10.04.2019г.

39. Официальный сайт компании ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс][URL: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/about/>] Дата обращения:20.04.2019г.

40. Онлайн-сервисы для автоматизации подбора и оценки кандидатов на вакансию. [Электронный ресурс][ URL: <http://hr-elearning.ru/servisy-avtomatizacii-podbora-personala/>] Дата обращения:11.07.2019г.

41. О программных продуктах CRM-систем[Электронный ресурс],[URL: <http://www.crmonline.ru>] Дата обращения:08.10.2019г.

42. Оценка эффективности управления трудовыми ресурсами [Электронный ресурс]. [ URL: <http://uriston.com/trudovoe-pravo/priem-na-rabotu/lizing-personala.html>] (дата обращения 05.11.2019г)

43. Практическое применение концепции контроллинга как функционального элемента системы управления предприятием [Электронный ресурс]. [URL: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/prakticheskoe-primenenie-koncepcii-kontrollinga-kak-funkcionalnogo-elementa-sistemy-upravleniya-predpriyatiem.html> /]( дата обращения: 01.09.2019);

44. Понятие управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс][ URL:<https://www.galaktika.ru/hrm/ponyatie-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html>] Дата обращения:10.06.2019г.

45. Рейтинг сайтов по поиску работы 2018[Электронный ресурс][URL:<https://2018god.com/news/rejting-saytov-po-poisku-raboty-2018.html>] Дата обращения:24.04.2019г.

46. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2018г. [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс][ URL: <https://www.gks.ru>] Дата обращения:18.06.2019г.

47. Система материальной мотивации персонала[Электронный ресурс][ URL:<https://www.samsu.ru/motivaciya-personala/sistema-materialnoj-motivacii-personala.html>] Дата обращения:30.04.2019г.

48. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. [Электронный ресурс][ URL:<https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/>] Дата обращения:16.06.2019г.

49. Технологии подбора персонала на базе современных программных продуктов. [Электронный ресурс][ URL:<https://персонал-престиж.рф/>] Дата обращения:16.07.2019г.

50. Теория ожидания Врума. Теория справедливости Адамса[Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na>

paltsah-teoriya-ozhidaniya-vruma-teoriya-spravdlivosti-adamsa/]Дата обращения:05.08.2019г.

51. Функциональные возможности системы ERP Монолит [Электронный ресурс]. [URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/>] (дата обращения: 01.11.2019);

52. Федосеев А., Рочкус Я. Автоматизация управленческого учёта и бюджетирования. [Электронный ресурс]. [ URL: <http://www.intalev.ru/>]( дата обращения: 01.10.2019);

53. Что мотивирует сотрудников в 2018 году? Исследование НАФИ [Электронный ресурс][URL: <http://hr-elearning.ru/chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu-issledovanie/>] Дата обращения:07.08.2019г.

54. Чесалин Д.С. Выбор автоматизированной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса[Электронный ресурс][ URL:: <https://cyberleninka.ru/article/n/16-3-vybor-avtomatizirovannoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-neftegazovogo-kompleksa/>]Дата обращения:08.07.2019г.

Приложение А.1  
(Рекомендуемое)

Взаимосвязь пунктов управления человеческими ресурсами в  
организации



**Приложение А.2**  
**(Рекомендуемое)**  
**Формулы расчета экономических показателей**

Эффективность контроллинга управленческих расходов, рассчитывается по формуле(1):

$$\text{Куп.} = \text{Руп} / \text{В}, \text{ где(1)}$$

Куп – коэффициент управленческих расходов;

Руп – управленческие расходы, руб.;

В – выручка (нетто) предприятия от продажи товаров, руб.

Основные коэффициенты: описание и назначение

Что касается основных кадровых коэффициентов, то среди них можно выделить наиболее значимые, а именно:

Коэффициент	Описание	Назначение
Коэффициент стабильности кадров	Содержит информацию о том, какова доля сотрудников, стабильно работающих в организации длительное время	Используется для того, чтобы выявить процент сотрудников, длительное время принимающих участие в производственном процессе
Коэффициент текучести кадров	Содержит информацию о том, как часто сотрудники устраиваются на работу и увольняются из организации	Используется для того, чтобы определить оборот кадров на предприятии
Коэффициент приема кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников было принято за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение принятых сотрудников к общей численности
Коэффициент выбытия кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников выбыло за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение выбывших сотрудников к общей численности
Коэффициент основных рабочих	Содержит информацию о том, сколько сотрудников непосредственно связано с производственным процессом	Используется для того, чтобы определить долю основных и вспомогательных работников

Для расчета указанных коэффициентов используются специальные формулы, которые могут быть представлены в следующем виде:

Коэффициент	Формула расчета
Коэффициент стабильности кадров	$\frac{Ч_{п}}{Ч_{ср}}$ <p>где: <math>Ч_{п}</math> – численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде; <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность сотрудников</p>
Коэффициент текучести кадров	$\frac{Ч_{у}}{Ч_{ср}}$ <p>где: <math>Ч_{у}</math> – численность уволенных сотрудников за анализируемый период; <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период</p>
Коэффициент приема кадров	$\frac{Ч_{п}}{Ч_{ср}}$ <p>где: <math>Ч_{п}</math> – численность принятых сотрудников; <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период</p>
Коэффициент выбытия кадров	$\frac{(Ч_{в} + Ч_{у})}{Ч_{н}}$ <p>где: <math>Ч_{в}</math> – численность выбывших сотрудников на пенсию или в армию; <math>Ч_{у}</math> – численность сотрудников, уволенных из организации по различным причинам; <math>Ч_{н}</math> – численность сотрудников на начало анализируемого периода</p>
Индекс удовлетворенности персонала	$= \left( \frac{\text{Общее количество баллов}}{\text{Общее количество вопросов}} \right) \times 100\%$

**Приложение А.3**  
**(Рекомендуемое)**  
**Показатели финансовой устойчивости**

Наименование показателя	Способ расчета	Норматив показателя	Пояснения
1. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	$U_1 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	Не выше 1,5	Показывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб., вложенных в активы собственных средств
2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$U_2 = \frac{\left( \begin{array}{c} \text{Собственный} \\ \text{капитал} \end{array} \right) - \left( \begin{array}{c} \text{Внеоборотные} \\ \text{активы} \end{array} \right)}{\text{Оборотные активы}}$	Нижняя граница 0,1; опт $U_2 \geq 0,5$	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.
3. Коэффициент финансовой независимости (автономности)	$U_3 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	$0,4 \leq U_3 \leq 0,6$	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования.
4. Коэффициент финансирования	$U_4 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$	$U_4 \geq 0,7$ ; опт $U_4 \geq 1,5$	Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая - за счет заемных средств.
5. Коэффициент финансовой устойчивости	$U_5 = \frac{\left( \begin{array}{c} \text{Собственный} \\ \text{капитал} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{Долгосрочные} \\ \text{обязательства} \end{array} \right)}{\text{Валюта баланса}}$	$U_5 \geq 0,6$	Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников.

## Приложение А.4 (Рекомендуемое)

### Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность)

Наименование показателя	Способ расчета	Пояснения
Рентабельность продаж	$R_1 = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\%$	Показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	$R_2 = \frac{\text{прибыль до налогообложения}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\%$	Показывает уровень прибыли до выплаты налога
Чистая рентабельность	$R_3 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\%$	Показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу продукции
Экономическая рентабельность	$R_4 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя стоимость имущества}} \times 100\%$	Показывает эффективность использования всего имущества организации
Рентабельность собственного капитала	$R_5 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя стоимость собственного капитала}} \times 100\%$	Показывает эффективность использования собственного капитала
Валовая рентабельность	$R_6 = \frac{\text{прибыль валовая}}{\text{выручка от продаж}} \times 100\%$	Показывает, сколько валовой прибыли приходится на единицу выручки
Затратоотдача	$R_7 = \frac{\text{прибыль от продаж}}{\text{затраты на производство и реализацию продукции}} \times 100\%$	Показывает, сколько прибыли от продажи приходится на 1 руб. затрат
Рентабельность переменного капитала	$R_8 = \frac{\text{чистая прибыль}}{\left( \frac{\text{средняя стоимость}}{\text{собственного капитала}} \right) + \left( \frac{\text{средняя стоимость}}{\text{долгосрочных обязательств}} \right)} \times 100\%$	Показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации на длительный срок
Коэффициент устойчивости экономического роста	$R_9 = \frac{\text{чистая прибыль} - \text{выплачиваемые дивиденды}}{\text{средняя стоимость акционерам собственного капитала}} \times 100\%$	Показывает, какими темпами увеличивается собственный капитал за счет финансово-хозяйственной деятельности

## Приложение А.5 (Рекомендуемое)

### Показатели ликвидности предприятия

Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснения
1.Общий показатель платежеспособности	$L_1 = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	$L_1 \geq 1$	Общая ликвидность
2.Коэффициент абсолютной ликвидности	$L_2 = \frac{\left( \begin{matrix} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{matrix} \right) + \left( \begin{matrix} \text{Краткосрочные} \\ \text{финансовые} \\ \text{вложения} \end{matrix} \right)}{\text{Текущие обязательства}}$	$L_2 \geq 0,1 \div 0,7$	Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений
3.Коэффициент «критической оценки»	$L_3 = \frac{\left( \begin{matrix} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{matrix} \right) + \left( \begin{matrix} \text{Текущие} \\ \text{финансовые} \\ \text{вложения} \end{matrix} \right) + \left( \begin{matrix} \text{Краткосрочная} \\ \text{дебиторская} \\ \text{задолженность} \end{matrix} \right)}{\text{Текущие обязательства}}$	Допустимое $0,7 \div 0,8$ желательно $L_3 = 1$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам.
4.Коэффициент текущей ликвидности	$L_4 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Необходимо е значение 1,5; оптимальное $L_4 = 2,0 \div 3,5$	Показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства.
5.Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$L_5 = \frac{\text{Медленно реализуемые активы}}{\left( \begin{matrix} \text{Оборотные} \\ \text{активы} \end{matrix} \right) - \left( \begin{matrix} \text{Текущие} \\ \text{обязательства} \end{matrix} \right)}$	Уменьшение показателя в динамике – положительный факт	Показывает, какая часть функционирующего капитала обездвижена в производственных запасах и долгосрочной

			дебиторской задолженности.
6. Доля оборотных средств в активах	$L_6 = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Валюта баланса}}$	$L_6 \geq 0,5$	Зависит от отраслевой принадлежности организации
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$L_7 = \frac{\left( \begin{array}{c} \text{Собственный} \\ \text{капитал} \end{array} \right) - \left( \begin{array}{c} \text{Внеоборотные} \\ \text{активы} \end{array} \right)}{\text{Оборотные активы}}$	$L_7 \geq 0,1$	Характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности.

## Приложение А.6 (Рекомендуемое) Коэффициенты деловой активности

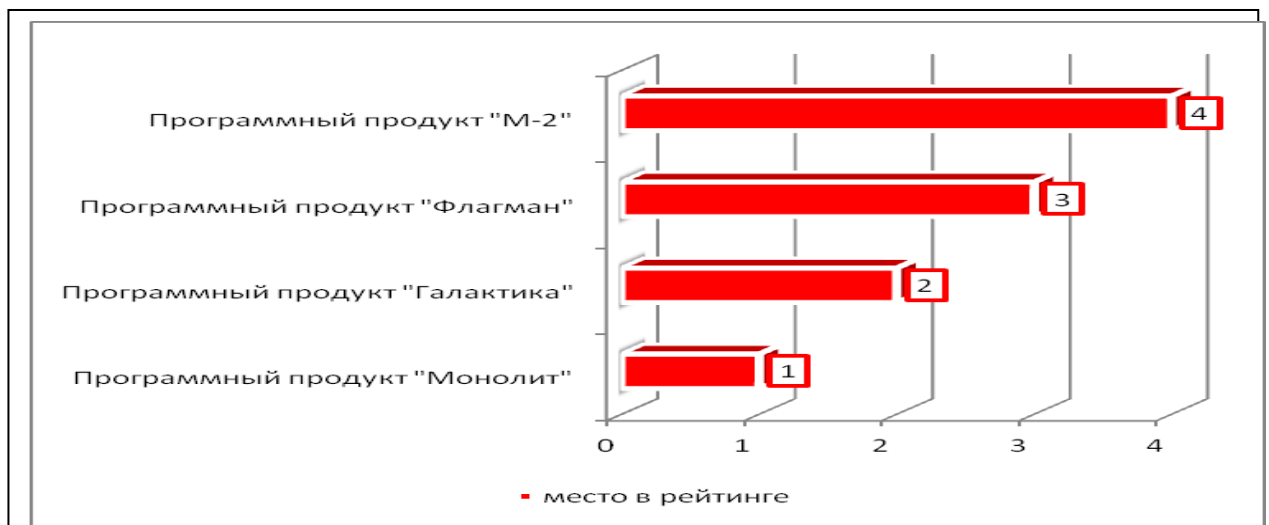
Наименование показателя	Способ расчета	Пояснения
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	$d_1 = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{среднегодовая стоимость активов}} (\text{обороты})$	Показывает эффективность использования имущества предприятия и отражает скорость оборота капитала организации за период
Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств	$d_2 = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{среднегодовая стоимость оборотных активов}} (\text{обороты})$	Показывает скорость оборота всех оборотных средств организации
Коэффициент отдачи нематериальных активов	$d_3 = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{средняя стоимость нематериальных активов}} (\text{обороты})$	Показывает эффективность использования нематериальных активов
Фондоотдача	$d_4 = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{средняя стоимость основных средств}} (\text{обороты})$	Показывает эффективность использования основных средств предприятия
Коэффициент отдачи собственного капитала	$d_5 = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{средняя стоимость собственного капитала}} (\text{обороты})$	Показывает скорость оборота собственного капитала
Оборачиваемость материальных средств (запасов)	$d_6 = \frac{\left( \frac{\text{средняя стоимость запасов}}{\text{выручка от продажи}} \right) \times t}{\text{выручка от продажи}} (\text{в днях})$	Показывает, за сколько в среднем дней оборачиваются запасы в анализируемом периоде
Оборачиваемость денежных средств	$d_7 = \frac{\left( \frac{\text{средняя стоимость денежных средств}}{\text{выручка от продажи}} \right) \times t}{\text{выручка от продажи}} (\text{в днях})$	Показывает срок оборота денежных средств
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах	$d_8 = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{средняя стоимость дебиторской задолженности}} (\text{обороты})$	Показывает количество оборотов средств в дебиторской задолженности за отчетный период
Срок погашения дебиторской задолженности	$d_9 = \frac{\left( \frac{\text{средняя стоимость дебиторской задолженности}}{\text{выручка от продажи}} \right) \times t}{\text{выручка от продажи}} (\text{в днях})$	Показывает, за сколько в среднем дней погашается дебиторская задолженность организации.
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$d_{10} = \frac{\text{выручка от продажи}}{\text{средняя стоимость кредиторской задолженности}} (\text{обороты})$	Показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организации.
Срок погашения кредиторской задолженности	$d_{11} = \frac{\left( \frac{\text{средняя стоимость кредиторской задолженности}}{\text{выручка от продажи}} \right) \times t}{\text{выручка от продажи}} (\text{в днях})$	Показывает средний срок возврата долгов организацией по текущим обязательствам.

**Приложение Б.1**  
**(Рекомендуемое)**

**Список мероприятий, из которого состоят все современные HR-системы**

№ п/п	Список мероприятий
1	разработка и воплощение в реальность кадровой стратегии, в основу которой ложится прогнозирование, планирование и анализ нужд предприятия в HR-ресурсах
2	руководство адаптационным процессом нового рабочего персонала, который начал вести свою трудовую деятельность в организации относительно недавно
3	управление компетентностью и уровнем качества всех сотрудников
4	организация системы вознаграждения за хорошую работу, подготовка программ по выплате премий, льгот и прочих компенсаций
5	забота о результатах производительности и эффективности работы кадровых ресурсов
6	руководство переводом, движением и высвобождением кадров
7	слежение за численностью рабочих (найм, привлечение, отбор соискателей)
8	обеспечение работы системы по слежению за безопасностью и здоровьем работников, уровнем его социального развития, к которому относится питание, страхование, физкультура и прочее
9	проведение списка работ со штатом сотрудников
10	контроль расходов на оплату труда работников
11	слежение за правовой стороной работы кадрового состава
12	контроль рабочего времени и карьерного развития
13	управление поведением и лояльным отношением персонала
14	руководство обучением или переподготовкой сотрудников
15	ведение документации по работе с персоналом
16	управление организационными изменениями

**Приложение Б.2**  
**(Рекомендуемое)**  
**Рейтинг программных продуктов ERP-класса**



**Приложение Б.3**  
**(Рекомендуемое)**  
**Архитектура КИС «ERP Монолит»**



**Приложение В**  
**(Рекомендуемое)**  
**Модули ERP Монолит 7.0**

Корпоративный портал:

Личный кабинет и Кабинет руководителя. В рамках системы реализован корпоративный веб-портал, построенный на платформе Microsoft Sharepoint. Доступные через корпоративный портал возможности поиска и отображения различной сотрудников, сгруппированы в функциональные модули «Личный кабинет» и «Кабинет руководителя». Элементы корпоративного портала, доступные в модулях «Личный кабинет» и «Кабинет руководителя»: 1) Персональная карточка: отображение личных данных сотрудника, таких как ФИО, дата рождения, фотография, занимаемая должность, подчиненность (прямая и функциональная), данные о присутствии на рабочем месте (и причинах отсутствия). 2) Диаграмма организации: отображение дерева иерархии прямой подчиненности сотрудников; поддерживается отображение фотографий сотрудников, отображение руководителей, подчиненных и коллег сотрудника; есть возможности поиска сотрудников и просмотра персональной карточки сотрудника. 3) Организационная структура предприятия – отображение организационной структуры предприятия: подчиненность филиалов, подразделений и их руководители, сотрудники и их должности в подразделениях; имеется объединенный поиск информации по подразделениям, должностям и сотрудникам. 4) Отпуска сотрудников – отображение информации о собственных отпусках сотрудников (в рамках «Личного кабинета»): ежемесячное отображение плановой и фактической информации об отпусках за любой год, а также списка неиспользованных остатков отпусков; отображение списка заявлений на отпуск для сотрудника, оформление заявлений на очередной или внеочередной отпуск, а также на

выплату компенсаций за неиспользованный отпуск; печать заявлений на отпуск отображение отпусков подчиненных (в рамках «Кабинета руководителя»): отображение для сотрудника данных об отпусках его подчиненных за любой год; для каждого подчиненного отображается ежемесячная информация о числе запланированных и использованных дней отпуска.

Из «Личного кабинета» сотрудники имеют возможность просматривать и оформлять различные документы и заявления: копии трудовой книжки, расчетный листок сотрудника, документ СНИЛС,

документ ДМС, заявление на материальную помощь, заявления сотрудников на замену персональных данных и документов, заявления на замену адреса регистрации и на замену паспорта.

#### Разделение доступа.

Система «Монолит: Персонал» обладает следующими возможностями разделения доступа, реализуемыми на основе настроек: по составу функций системы, доступных пользователю; по операционный доступ в функциях системы; по составу отчетов системы, доступных пользователю; по правам пользователя в табельном учёте; по правам пользователя при ведении сдельных нарядов; по правам пользователя при ведении договоров ГК; по правам доступа по подразделениям; по правам доступа к операциям экспортаимпорта; ограничение по уровню тарифной ставки (оклада); ограничение доступа к закладкам «личных карточек»; по правам пользователя по операциям в модуле «Обучение персонала»; по правам пользователя по операциям в модуле «Оценка деятельности»; по правам пользователя по операциям в модуле «Компенсационный пакет»; по правам пользователя по операциям в модуле «Бонусная оплата».

Имеются внутренние средства авторизации следующих действий пользователей в системе: подготовки и выполнения приказов в системе; модификации схемы расчётов заработной платы;

проведения расчётов заработной платы. Реализованы средства контроля и блокировки действий пользователей в системе, в том числе: подготовки и выполнения приказов в системе; корректировки первичных документов расчёта заработной платы по закрытию расчётных периодов и дат первичных документов; корректировки документов в закладке личной карточки.

Система поддерживает одновременное использование всех вариантов разделения доступа.