

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

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Взаимосвязь социальной политики и эффективность бизнес-процессов в организации на примере ООО «Стимул-Т»

УДК 005.32:005962.131

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Крылова Анастасия Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Черданцева Ирина Васильевна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск - 2017 г.

**Планируемые результаты обучения по программе 38.04.01 «Экономика»,
профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»**

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК – 1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (п. 2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС (ОК-2,3, ОПК – 2,3, ПК- 2,5,11,12). Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС (ОК-1,2, ОПК - 1,3,ПК-1,2,4). Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК – 1,2,3, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ПК-3,4,8,9,10,13). Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК-1,2,3, ПК-3,6,7,9,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Уметь разрабатывать систему социально-	Требования ФГОС (ОК-2, ПК-

	экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ПК-5,6,8,10,11,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС (ОПК-1,2,3, ПК-11,12). Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС (ОК-2, ОПК-1,2,3, ПК 11,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС (ОК-1,3, ОПК-1, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС (ОК-1,2,3, ОПК-1, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

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

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики

_____ Г.А. Барышева

«___» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

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

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ52	Крылова Анастасия Олеговна

Тема работы:

**Взаимосвязь социальной политики и эффективность бизнес-процессов в организации
на примере ООО «Стимул-Т»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 2627/с от 13.04.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

5 июня 2017 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – социальная политика ООО «Стимул Т». В качестве эмпирической базы исследования использовались публикации периодической печати, научные статьи и учебные материалы различных авторов.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Фундаментальной базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления: И. Ансофа, Г. Дитхелма, П. Друкера, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон, Н. М. Абдикеева, А. Е. Зубарева, А.Н. Пыткина и др.

Задачи:

1. Изучить понятия социальная политика и бизнес-процессы организации.
2. Определить критерии результативности организации, обеспечивающие

	<p>взаимосвязь между бизнес-процессами и социальной политикой организации.</p> <p>3. Рассмотреть социальную политику в ООО «Стимул-Т».</p> <p>4. Дать рекомендации по совершенствованию социальной политики в ООО «Стимул-Т» с учетом экономической эффективности организации.</p>
--	--

<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	9 рис., 22 таб., 1 формула
--	----------------------------

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
---	--

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Бескровная Л.В.

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
--	--

2.1 Цели и задачи организации бизнес-процессов на нефтегазодобывающих предприятиях	2.1 Goals and objectives of the organization of business processes in oil and gas producing enterprises
2.2 Особенности организации бизнес-процессов на нефтегазодобывающих предприятиях	2.2 Features of the organization of business processes in oil and gas producing enterprises

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25.01.2017
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Черданцева Ирина Васильевна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Крылова Анастасия Олеговна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБМ52		Крылова Анастасия Олеговна	
Институт	ИСГТ	Кафедра	экономики
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>Рабочее место соответствует основным требованиям охраны и безопасности труда: – условия труда на рабочем месте соответствуют действующим гигиеническим нормативам; – вредных проявлений факторов производственной среды не обнаружено; – опасные проявления факторов производственной среды отсутствуют; – чрезвычайных ситуаций социального характера не обнаружено.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Социальная ответственность регламентируется следующими положениями и рекомендациями: 1. ГОСТ ISO 20000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»; 2. ГОСТ CSR/KCO-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». 3. ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента»; 4. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда;</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его</p>	<p>– системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучение;</p>

<p><i>безопасности;</i> - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>– программы и программы подготовки и повышения; квалификации.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>В работе рассмотрены факторы внешней социальной ответственности предприятия: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность;</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</p>	<p>В работе проведен анализ: – правовых норм трудового законодательства (Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства РФ); – специальных правовых и нормативных законодательных актов (ФЗ «О недрах», ФЗ «О соглашениях о разделе продукции», ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», ФЗ «Об охране окружающей среды»); – внутренних нормативных документов и регламентов организации (Интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	05.05.2017
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	канд. филос. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Крылова Анастасия Олеговна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 142 с., 9 рис., 22 таб., 1 формула, 54 источника, 3 прил.

Ключевые слова: социальная политика, бизнес-процессы, критерии эффективности, социальное развитие, нефтегазодобывающие предприятия.

Объектом исследования является социальная политика ООО «Стимул Т».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию социальной политики организации во взаимосвязи с эффективностью бизнес-процессов в Обществе с ограниченной ответственностью «Стимул-Т».

В процессе исследования проводился анализ социальной политики ООО «Стимул Т», а также анализ экономических показателей, характеризующих финансовое положение организации.

В результате исследования изучены понятия социальная политика и бизнес-процессы организации; определены критерии результативности организации, обеспечивающие взаимосвязь бизнес-процессов и социальной политики организации; рассмотрена социальная политика ООО «Стимул Т»; даны рекомендации по ее совершенствованию с учетом экономической эффективности организации.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из трех частей: в первой части рассмотрены сущность и история возникновения социальной политики организации, а также методика анализа социального развития организации. Во второй части изучены бизнес-процессы нефтегазодобывающих предприятий, выявлены семь критериев результативности организации, обеспечивающие взаимосвязь главного результата с социальной политикой. В третьей главе диссертации произведены анализ социальной политики ООО «Стимул Т» и расчет экономических показателей деятельности организации, характеризующих финансовое положение организации. Исходя из этого, был предложен ряд рекомендаций по совершенствованию социальной политики организации. Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0.

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии ООО «Стимул Т».

Область применения: сформулированные в ходе данного исследования выводы и практические рекомендации могут быть использованы в ООО «Стимул Т», а также руководителями, специалистами в отделах социального развития, кадровых и финансовых службах в процессе эффективного управления предприятием, особенно в нефтедобывающей отрасли, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин, в которых значительное внимание уделяется экономике, организации и управлению фирмой.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в попытке доказать взаимосвязь между социальной политикой организации и эффективностью ее бизнес-процессов.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе были использованы следующие термины с соответствующими определениями:

Социальная политика организации – деятельность работодателей по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных льгот и услуг, социальной защите работников.

Персонал или штат – постоянный состав работников организации, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

Работник или сотрудник организации – субъект трудового права, физическое лицо, работающее по трудовому договору у работодателя и получающее за это заработную плату.

Специальность – способность работника к определенному виду деятельности вследствие приобретения определенных знаний и практических навыков.

Квалификация – уровень профессиональной готовности работника к определенному виду работы.

Кадры – неизменный, штатный состав сотрудников организации.

Инфраструктура – это объединение сложных элементов каждого объекта, обладающих подчиненным (вспомогательным) характером и реализующих условия для адекватной деятельности объекта в целом.

Объект социальной политики организации – сотрудник, физическое лицо, которое вступило в трудовые отношения с работодателем.

Прибыль – это мотивирующая функция, которая так же является финансовым результатом и главным элементом финансовых ресурсов организации.

Бизнес-процесс – совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

Корпоративная социальная ответственность – это реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества.

Стейкхолдеры – группы людей, юридические и физические лица, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или также оказываемые под воздействием этих решений.

Нормативные ссылки

В данной работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ ISO 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». Является руководством по лежащим в основе социальной ответственности принципам, главным вопросам и проблемам, касающимся социальной ответственности.

2. ГОСТ CSR/KCO-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». Разработанный Всероссийской организацией качества, устанавливает требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества.

3. ГОСТ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Свод законов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и работником.

4. Добровольная отчетность. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

ООО – Общество с ограниченной ответственностью;

НГДП – нефтегазодобывающее предприятие;

УДНГиГК – управление добычи нефти, газа и газоконденсата;

УППД – управление поддержания пластового давления;

УПТНГиК – управление подготовки, транспортировки нефти, газа и конденсата;

УТТ – управление технологического автотранспорта;

УПКРС – управление подземного и капитального ремонта скважин;

ЦУПО – центральное управление производственного обеспечения;

УПТОиКО – управление производственно-технического обслуживания и комплектации оборудованием;

УВПОиМО – управление ведомственной пожарной охраны и медицинского обслуживания;

КСО – корпоративная социальная ответственность.

Оглавление

Введение	14
1 Социальная политика организации	18
1.1 Историческая смена характера трудовой деятельности, возникновение социальной политики	18
1.2 Понятие и сущность социальной политики организации	26
1.3 Методика анализа результатов социального развития организации	37
2 Организация формирования бизнес-процессов на предприятиях нефтедобывающей отрасли	47
2.1 Цели и задачи организации бизнес-процессов на нефтегазодобывающих предприятиях	47
2.2 Особенности организации бизнес-процессов на нефтегазодобывающих предприятиях	62
2.3 Направления развития организации бизнес-процессов нефтегазодобывающих предприятий	67
2.4 Критерии результативности организации как основной фактор повышения эффективности бизнес-процессов	77
3. Особенности социальной политики в ООО «Стимул-Т»	83
3.1. Анализ социальной политики организации	83
3.1.1. Краткая характеристика организации	83
3.1.2 Порядок оплаты труда работников организации	85
3.1.3 Стимулирующие поощрительные вознаграждения и материальная помощь работникам организации	95
3.1.4 Добровольное медицинское страхование сотрудников	101
3.2 Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Стимул Т»	104
3.3 Рекомендации по совершенствованию социальной политики организации с учетом экономической эффективности	118
3.3.1 Анализ ключевых показателей ООО «Стимул Т»	118
3.3.2 Рекомендации по совершенствованию социальной политики	121
4 Социальная ответственность	124

Заключение	128
Список публикаций студента	131
Список используемых источников.....	132
Приложение А	137
Приложение Б.....	138
Приложение В	142

Введение

В настоящее время государство придает большое значение необходимости проведения социальной политики на предприятии. Правительство Российской Федерации поддерживает социально ориентированные предприятия. Совместно с федеральными министерствами экономического развития и торговли, здравоохранения и социального развития оно проводит в течение нескольких лет ежегодный Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности». Конкурс позволяет выявить предприятия отраслей материального производства, добившихся высокой бизнес и социальной эффективности, изучить и распространить опыт формирования и реализации социальной политики на предприятиях различных отраслей национальной экономики, совершенствовать при этом формы социального партнерства. Конкурс способствует повышению социальной ответственности бизнеса, предпринимателей, собственников и менеджмента предприятий, побуждает их вкладывать часть прибыли в развитие социальной инфраструктуры своих предприятий и регионов их пребывания. Конкурс проводится по шести номинациям:

- развитие персонала;
- охрана здоровья и безопасные условия труда;
- социально-экономическая эффективность коллективного договора;
- природоохранная деятельность и ресурсосбережение;
- реализация социальных программ и развитие местного сообщества;
- малое предприятие высокой социальной эффективности.

Итоги проведения конкурса свидетельствуют как о необходимости изучения подобного опыта решения социальных вопросов, так и об актуальности исследования проблемы формирования активной социальной политики и ее взаимосвязи с экономической деятельностью организаций.

Актуальность темы исследования заключается в том, что на сегодняшний день, формирование и реализация активной социальной политики в организации и обоснование ее взаимосвязи с экономической деятельностью приобретает ключевое значение. Активная социальная политика способствует росту трудового потенциала работников и повышению конкурентоспособности предприятия. В переходный период к рыночной экономике сокращается участие государства в проведении социальной политики. В этих условиях возрастает роль организации в ее осуществлении.

Степень научной разработанности проблемы. Общетеоретической основой исследования послужили научные работы известных ученых-экономистов по проблемам социальной политики. К числу отечественных ученых, занимающихся исследованием данного вопроса, относятся: Абалкин Л.И., Гринберг Р.С., Куликов В.В., Ракитский Б.В., Богачев В.Ф., Кузнецов А.Л., Неймер Ю.Л., Шмелев Г.И., Якимов В.Н., Яременко Ю.В. и др.

Основы социологических подходов к изучению экономических систем заложены в трудах М. Вебера, К. Маркса, В. Зомбарта, И. Шумпетера, Р. Катильтона, Ж.Б. Сея, Г. Зиммеля, Д. Маклеланда, И. Валлерстайна, С. Хантингтона, З. Баумана и др.

Аспекты социальной ответственности бизнеса и социальной политики организаций привлекли к себе особое внимание с началом экономического развития и роста числа предприятий в современной России. Они нашли свое отражение в трудах таких российских ученых, как В.В. Арутюнов, Г.Т. Галиев, З.Т. Голенкова, А.А. Деревянченко, И.Ю. Беляева, О.А. Блинов, С.Ф. Гончаров, Н.А. Кричевский, Т.Н. Юдина, А.Ю. Чепуренко и других.

Фундаментальной базой исследования послужили труды как зарубежных и отечественных ученых в сфере управления - И. Ансофа, Г. Дитхелма, П. Друкера, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон, Н. М. Абдикеева, А. Е. Зубарева, А.Н. Пыткина и др.

Современные разработки в области бизнес-процессов нашли отражение в работах: Т. Давенпорта, М. Хаммера, Дж. Чампи, Е. Г. Ойхмана, Г. Н.

Калянова, М. Робсона, Ю. Ф. Тельнова, Ф.Уллаха и других; в области процессного управления А. В. Шеера, В. К. Чаадаева, Дж. Харрингтона, Б. Андерсена, А.Я. Волкова и других.

Теоретико-методическими исследованиями эффективности бизнес-процессов и их адаптации к конкретным особенностям управления на предприятиях нефтедобычи отражены в работах таких отечественных ученых, как К. В. Гайдук, А. В. Глазунов, Б. А. Железко, П. В. Кутелев, В.Г. Медынский, В. Рубцов, М. Е. Серов, Ю. Ф. Тельнов и другие.

Анализ научной и учебной литературы по выбранной теме дает основание утверждать о недостаточной разработанности вопросов, связанных с доказательством взаимосвязи социальной политикой организации и эффективности ее бизнес-процессов, несмотря на их большое значение для теории и практики. Этим и определяется актуальность данного исследования, а также цель и задачи, предмет и объект исследования.

Предмет и объект исследования. Объектом исследования является социальная политика ООО «Стимул Т». Предмет исследования – взаимосвязь социальной политики и эффективности бизнес-процессов организации.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию социальной политики организации во взаимосвязи с эффективностью бизнес-процессов в ООО «Стимул-Т».

Для достижения поставленной цели исследования потребовалось решение следующих задач:

1. Изучить понятия социальная политика и бизнес-процессы организации.
2. Определить критерии результативности организации, обеспечивающие взаимосвязь между бизнес-процессами и социальной политикой организации.
3. Рассмотреть социальную политику в ООО «Стимул-Т».
4. Дать рекомендации по совершенствованию социальной политики в ООО «Стимул-Т» с учетом экономической эффективности организации.

При написании ВКР были использованы разнообразные методы, такие как анализ, синтез, сравнения, аналогия и системный подход.

Научная новизна исследования состоит в попытке связать эффективность бизнес-процессов с социальной политикой, проводимой на организации, путем выявленных в исследовании критериев результативности бизнес-процессов, которые определены качеством трудовой жизни, куда входит социальная политика организации.

Практическая новизна исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию социальной политики организации во взаимосвязи с эффективностью бизнес-процессов в ООО «Стимул-Т».

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

1 Социальная политика организации

1.1 Историческая смена характера трудовой деятельности, возникновение социальной политики

С вопросом процесса социального развития организации непосредственно связаны социальные основы организации, которые являются особо важными. Информация о проводимой социальной стратегии в организации должна быть общедоступной, а сама стратегия должна быть под наблюдением трудового коллектива, профсоюза и собственников организации.

Сегодня, под социальной политикой организации подразумевается деятельность собственников организации, управляющего аппарата и всех сотрудников организации в целом, направленная на удовлетворение социальных потребностей, то есть сочетание социальных интересов, предоставлению социальных прав и социальных гарантий, оказанию социальных услуг, социальной защите сотрудников. Именно социальная политика организации обеспечивает формирование благоприятных условий в организации для работы всех сотрудников, является необходимым фактором для раскрытия работниками своих способностей и реализации возможностей. Достижение стратегических целей организации невозможно без формирования определенных социальных условий. При формировании конкретных социальных условий, появляется значительно больше возможностей для раскрытия работниками своих способностей и наиболее эффективного выполнения работы.

Итак, социальной деятельностью организации является модификация организацией социальных условий сотрудников [1].

Социальная деятельность для произвольно взятой организации не является главной, а, следовательно, не может быть для нее определяющей. Обоснованием данного утверждения является пример создания в XIX в. Р. Оуэном и его последователем в России М.В. Буташевича-Петрашевским коммуны, в сущности организации, где социальная деятельность была

основной целью, данная попытка была неудачной. Неудачная попытка с одной стороны и организация с минимальной социально направленной деятельности , с другой стороны. В такой ситуации организация рискует потерять свое место на рынке и в профессиональной области, потому что предоставление условий для развития человека является основополагающим условием развития и роста каждой организации. Только человеческий капитал обладает подобной способностью. Итак, социальная деятельность любой организации должна быть ориентирована именно на развитие человеческого капитала, то есть на формирование таких условий, которые способны активизировать профессиональную деятельность сотрудников. Следовательно, социальная деятельность является необходимым условием реализации основных целей организации [2].

Выделяют следующие компоненты социальной политики организации:

- наиболее подходящие условия труда и отдыха персонала организации;
- поощрение за труд;
- социальная защита сотрудников;
- формирование нормального морально-психологического состояния рабочего коллектива;
- реализация совместной социальной работы и делового сотрудничества.

Все указанные компоненты социальной политики были сформированы исторически. Первые простейшие элементы социальной деятельности сформировались в родовых общинах первобытного общества. Данный вид деятельности не выделялся из общей деятельности человека, подобно экономическому виду и другим. Постепенный процесс развития общества определяется социальным общением в нем, которое, впоследствии, влияет на построение социальной политики и этики труда в организации. В таблице 1.1 данный процесс отображен в формализованном виде.

Таблица 1.1 – Историческая смена характера трудовой деятельности

Этапы развития общественного производства	Доминирующий тип социального общения	Тип социально-трудовых отношений	Этика труда
Доиндустриальный	Господство-подчинение	Эксплуатация работника	Суровые фабричные условия; Отсутствие этики труда
Индустриальный	Рациональное партнерство	Функциональное партнерство	Оптимальная этика труда, ориентированная на достижение экономической результативности трудовых отношений
Постиндустриальный	Социальное партнерство	Органическое партнерство	Рациональная этика труда, базирующаяся на общечеловеческих ценностях и получении социально-экономического результата трудовых отношений

В V-IV тысячелетие до н.э. наблюдается динамическое развитие общества, человек активной деятельностью изменяет окружающую среду. В это время начинается эпоха цивилизации и ее первого этапа - традиционного общества, на котором человек был «проклят на труд» [3]. Разделение труда осуществлялось вертикально, была сформирована иерархичная система управления трудом с субординацией (подчинением), принуждением к труду. В традиционном обществе присутствовали жестокая эксплуатация человека человеком. Особенно тогда появляются рабство и крепостничество как форма принуждения к труду. «Социальная забота» о рабе и ее уровень напрямую зависел от его стоимости. Недорогого раба было не сложно заменить другим аналогичным рабом, а, следовательно, внимание к его социальным потребностям было минимальным [4]. Другой вид принуждения – крепостничество. Данный вид был распространен в земледельческих цивилизациях, где существовала нехватка трудовых ресурсов, а население было высоко географически мобильно. Примерами таких цивилизаций являются:

Древний Египет, античная Спарта, дореформенная Россия. Особенно сообщества крепостных, возможно рассматривать в качестве прародителя некоторых компонентов социальной деятельности.

Особенностью же нашего времени является потребность экономики в осуществлении в массовом масштабе творческих способностей персонала, который может создавать инновации и принимать инновационные решения во многих сферах деятельности. В начале XXI века практика множества зарубежных и отечественных организаций показывает, что внимание к персоналу, совершенствование условий работы и осуществление мероприятий по охране труда, оказывающих существенное влияние на повышение делового настроения. Вложение средств в производственную эстетику, благоустройство рабочих мест, формирование удобных условий для отдыха в перерывах в течении трудового дня, оправдываются с точки зрения повышения уровня производительности труда и качества выполняемой работы. Для рационализации труда, ориентированной на увеличение производительности, удовлетворение персонала необходимо изучение, как содержания, так и продолжительности трудовой деятельности. Для этого желательно определить понятие рабочего времени, классифицировать его, проанализировать затраты рабочего времени и выявить возможности сокращения потерь. Вопрос формирования наиболее рационального режима труда и отдыха является особенно важным, так как он оказывает влияние на уровень работоспособности персонала и результативное применение его потенциала в организации.

Под рабочим временем понимают время, которое необходимо работнику для выполнения им трудовых функций и обязанностей в установленном месте и в конкретных условиях [5].

Рабочее время включает в себе время занятости персонала, которое необходимо для решения поставленной производственной задачи и время перерывов. Данный показатель является весомым условием труда, который в существенной степени формирует уровень жизни сотрудника.

Продолжительность рабочего времени определяет количество свободного времени, необходимого человеку для отдыха, удовлетворения культурных и других потребностей. Этим объясняется взаимосвязь норм рабочего времени и норм времени отдыха. Перерывы в работе являются необходимым фактором в поддержании определенного уровня работоспособности человека и его личной гигиены. Продолжительность отдыха определяется имеющимися условиями труда. Время отдыха содержит в себе и время выполнения производственной гимнастики. Норма времени для отдыха рассчитывается в соответствии с межотраслевыми методическими рекомендациями и нормативами, которые разрабатываются НИИ труда. Полное время отдыха за смену не может быть меньше 20 минут, включая отдых - не менее 10 минут. Проведенные исследования утверждают, что время, которое требуется для отдыха во время рабочей смены, напрямую зависит от степени утомления. Степень утомления зависит от интенсивности и вида нагрузок, соответствующих конкретному виду трудовой деятельности. Время отдыха устанавливается трудовым законодательством отдельно для каждого вида работ. Существуют, например, перерывы для обогрева строителей в зимнее время.

Режим труда и отдыха можно представить в виде определенной последовательности, в которой чередуются периоды рабочего времени и перерывов для отдыха. Задачей, имеющей наибольшее значение, для организации труда является выбор наиболее подходящего режима труда и отдыха в организации. В режимах труда можно выделить следующие виды: внутрисменный, суточный, недельный и годовой режим труда и отдыха. Любой работник имеет право на ежегодный оплачиваемый отпуск, он необходим для отдыха и восстановления сил. В большинстве случаев рабочий год отличается от календарного и исчисляется с момента начала трудовой деятельности работником в организации. Все возможные изменения, касающиеся ежегодного оплачиваемого отпуска, регулируются трудовым законодательством. К данным изменениям можно отнести: вызов работника из отпуска по производственной необходимости, перенос начала отпуска, при определенных обстоятельствах

его продление и непредставление отпуска. В России в 90-е гг. XX в. на практике часто использовалась замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежным вознаграждением, не смотря на то, что действующее в то время законодательство запрещало данную замену. Такая мера была определена заинтересованностью сторон трудовых отношений в тот временной период и получила как формальную, так и неформальную, реализацию.

Охрана труда в настоящее время объединяет в себе множество факторов. Выделяют факторы оказывающие влияние на психофизиологическое состояние сотрудников, безопасность проведения работ, профилактику травматизма и профессиональных заболеваний на производстве. Присутствуют факторы, связанные с выполнением совместной работы, уровнем технического обеспечения производства, организационными видами трудового процесса и качеством рабочей силы, имеющейся в определенной организации. Особое влияние оказывают: укомплектованность организации прогрессивной техникой, уровень механизации и автоматизации деятельности, использование новейших технологий и материалов, уменьшение количества тяжелых и вредных работ для здоровья, предоставление специальной рабочей одежды и иных средств индивидуальной защиты, выполнение санитарно-гигиенических правил, включающих состояние производственных помещений и оборудования, чистоту воздуха, освещенность рабочих мест, уровень шума и вибрации; существование (и удобство) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медицинского пункта, столовой, туалетов и т.п.

Нерабочее время является еще одним показателем социальной среды организации. Он оказывает влияние на обустройство домашнего быта сотрудников организации, осуществление ими семейных и общественных обязательств, реализацию досуга. Будний день человека, осуществляющего трудовую деятельность, делится на две части: рабочее время и нерабочее время, соотношение между ними составляет примерно 1:2. Следует отметить, что продолжительность рабочего дня зависит от страны, отрасли хозяйства и профессии. В состав нерабочего времени входят: время на сон, личную гигиену,

прием пищи - это составляет около 9-9,5 часов, время на дорогу до работы и обратно, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и занятия с ними и досуг. Досуг - это свободное время, которое выполняет важную роль в гармоничном развитии работающего человека. Количество, структура, содержание, культура употребления свободного времени обуславливают полноценность образа жизни, мировосприятие человека, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Проведение социально-экономических мероприятий в системе охраны труда содержат в себе следующие моменты: целью разработки и выбора вариантов мероприятий, ориентированных на организацию безопасных условий труда, должны быть социальные результаты; мероприятия должны быть стимулом для работодателей по совершенствованию условий труда, в качестве способа экономического поощрения или экономического наказания и материальной ответственности; обеспечить работодателю экономически не выгодную ситуацию при наличии у него в организации рабочих мест с негативными условиями труда [6]. Лечебно-профилактические мероприятия представляют собой профилактику несчастных случаев, контроль уровня здоровья персонала организации, проведение инструктажей по технике безопасности, разработку локальных нормативных актов, обеспечивающих безопасность деятельности в организации. Несчастными случаями на производстве считаются травмы различной природы, отравление острой степени, тепловой удар, обморожение, поражение электрическим током, излучением, травмы, приобретённые при взрывах, авариях, разрушениях зданий и многое другое. Несчастные случаи имеют отрицательный эффект для работника, для организации и государства в целом. Профилактические мероприятия по данному направлению в организации – важные и обязательные элементы системы охраны труда. Профилактические мероприятия осуществляется через реализацию программ по технике безопасности, которые устанавливают перед собой задачу обучить сотрудников методике определения

опасных условий и процессов труда, предлагать профилактические меры, инструктировать и консультировать персонал.

Для охраны своих социальных, экономических и профессиональных прав и интересов работники могут объединяться в массовые самоуправляемые публичные ассоциации – профсоюзы. Они необходимы в организации для защиты социальной справедливости, их целью является формирование необходимых условий работы и жизни персонала организации[7]. Профсоюзы – одни из самых важных институтов гражданского общества, который создан для защиты социально-трудовых прав и интересов работников. Социальная ответственность в российском бизнесе только начинает свое развитие, именно поэтому перед профсоюзами стоит задача по активному привлечению внимания бизнеса к важным вопросам, разным факторам и выгодам корпоративной ответственности. Надлежит отметить тот факт, что особенностью современного общества является изменение отношения к труду, который из средства к существованию трансформируется в способ жизнедеятельности и непрерывной самореализации человека. Таким образом, мотивация осуществляется не через удовлетворение потребностей и веру «в светлое будущее», а с помощью получения возможностей для самореализации. Поэтому труд воспринимается в качестве средства самореализации в профессиональной деятельности. Из этого следует, что социальное развитие организации является:

- обстоятельством самореализации персонала организации в профессиональной деятельности;
- условием объединения целей организации и целей работника;
- условием увеличения уровня эффективности организации.

Итак, целью планирования социального развития организации является формирование условий производства и быта персонала, которые обеспечат самореализацию личности в профессиональной деятельности. Следовательно, объект социального планирования организации - это трудовой коллектив, а предмет - это формы, способы, методы планирования социального развития трудового коллектива.

1.2 Понятие и сущность социальной политики организации

Социально направленная деятельность организации - важный компонент кадрового, производственного, экономического потенциала организации в целом. Основная задача социальной политики: обеспечить роста продуктивности, результативности и качества труда сотрудников; мотивировать работников к повышению уровня квалификации, содействовать решению управленческих задач с точки зрения закрепления самых квалифицированных работников, реализация их ротации и лояльного отношения к организации.

Социальная политика наиболее эффективна при условиях отражения ее социальными услугами особенности деятельности организации, системы охраны труда, транспортной доступности рабочего места. Целесообразной дифференциацией форм и видов социальных услуг является показатель категории персонала. Следует стремиться к предоставлению исключительно тех видов услуг, в которых персонал испытывает потребность. Социальное развитие организации подлежит управлению со стороны структурных подразделений, в которые входят должностные лица, компетенции которых содержат проблемы социального развития организации и социальной поддержки ее сотрудников, соответствующие полномочия и установленная ответственность за разрешение социальных проблем.

В документах международного уровня указаны последующие социальные права человека, которые могут быть осуществлены через реализацию социальной политики в организации:

- право на труд, независимый выбор работы и защиту от безработицы;
- одинаковые права и одинаковое обращение в занятости и выборе рода занятий без дискриминации по показателю пола;
- сокращение и запрещение насильственного или обязательного труда; запрещение дискриминации в области труда и занятий;
- законные и подходящие условия труда;

- условия труда, соответствующие условиям безопасности и гигиены;
- участие в установлении и совершенствовании условий труда и производственной среды; справедливое поощрение;
- одинаковое премирование мужчин и женщин за труд равновеликой ценности; охрану заработной платы;
- оплачиваемый отпуск;
- формирование и вступление в организации, в том числе в профсоюзы для охраны собственных экономических и социальных интересов;
- заключение коллективных договоров;
- социальная поддержка и социальное страхование;
- образование и профессиональную подготовку;
- охрану здоровья;
- защита при завершении найма;
- защита законных требований трудящихся в ситуации неплатежеспособности работодателя;
- защита сотрудников своего достоинства по месту работы;
- информация и консультации;
- информация и консультации;
- жилье;
- информация и консультации с трудящимися при коллективных увольнениях при сокращении штатной численности;
- защита требований трудящихся в ситуации неплатежеспособности собственника;
- одинаковые возможности и одинаковое обращение трудящихся с семейными обязанностями;
- защита и льготы в организации представителей трудящихся; защита детей и молодежи в сфере социально-трудовых отношений;
- работающих женщин на охрану материнства;
- защита трудящихся-мигрантов и их семей [8].

Субъектом социальной политики организации являются:

- собственники организации;
- управленцы;
- социальная служба;
- первичная профсоюзная организация.

Собственники и руководители организации формируют главные направления социальной политики и обеспечение ее финансирования. Социальная служба осуществляет проведение социальной политики и в разных организациях обладает разным статусом.

Наиболее часто в России подразделения социальной службы подчиняются одному из заместителей руководителя организации. В обязанности заместителя руководителя, отвечающего за социальные вопросы, входит руководство такими отделами как служба социально-бытового обеспечения, жилищно-коммунальный и административно-хозяйственный отделы, объекты общественного питания.

Объект социальной политики организации - сотрудник – физическое лицо, которое вступило в трудовые отношения с работодателем.

Работодатель - физическое или юридическое лицо - организация, которая вступила в трудовые отношения с работником. Данные отношения основаны на двустороннем договоре между работником и нанимателем о выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Работник обязан соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, а работодатель обеспечивать условия труда, соответствующие действующему трудовому законодательству и другим нормативно-правовым актам, содержащим нормы трудового права. Примером является коллективный договор, дополнительные соглашения между работодателем и работником, локальные нормативные акты организации, трудовой договор, оформленный в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ.

В научной литературе и практической деятельности в сфере управления персоналом наиболее часто используются близкие по смыслу следующие понятия: «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы».

Под кадрами понимают неизменный, штатный состав сотрудников организации. Это квалифицированные сотрудники, обладающие профессиональной подготовкой, имеющие определенные трудовые навыки и опыт работы.

Существует три основных признака для характеристики кадров:

- сравнительно стабильная профессиональная квалификация сотрудника, зачастую, обладающего специальной подготовкой;
- неизменное качество служебно-трудовой деятельности, являющейся, как правило, ключевым источником его существования и жизнеобеспечения;
- социально-должностное состояние сотрудника в трудовом коллективе, если его деятельность практически осуществит или обеспечит реализацию функций и задач настоящей организации [9].

Нештатные сотрудники, временные и сезонные рабочие, совместители, являющиеся составным фрагментом персонала, не относятся к кадрам. Понятие «человеческие ресурсы» приравнивается по своему смыслу к понятию «персонал». Но процесс управления человеческими ресурсами придерживается другой стратегии, в которой главная цель стремится в сторону признания потребности в индивидуальном подходе к работнику, привлечения к работе квалифицированных и высококвалифицированных кадров, развитие и самореализация персонала организации.

На социальную политику с точки зрения персонала оказывают влияние следующие характеристики:

- масштаб бизнеса;
- доходность организации и структура рынка;
- уровень конкуренции на рынке труда, необходимость удержания и развития персонала;
- положительный экономический эффект сохранения и развития социальной инфраструктуры, тем более в обстоятельствах ее дальнейшей коммерциализации;
- необходимость развития и расширения бизнеса;

- реализация традиций в качестве максимально эффективного механизма по формированию управляемости персонала;

- давление со стороны сотрудников организации

Персонал является основным объектом социальной политики организации. Объектами социальной политики организации, за исключением сотрудников, являются и местные сообщества.

Социальная политика организации может осуществляться в отношении людей, которые проживают в местных сообществах и являются внешней средой. Особой важностью в единой системе социальных задач организации, которые подлежат разрешению в пределах стратегического планирования, обладают следующие группы задач:

Социальные задачи, направленные на реализацию интересов всех (или большинства) членов трудового коллектива непосредственно внутри организации.

К ним можно отнести: совершенствование условий труда и отдыха, отношений между сотрудниками, форма и размер заработной платы и другие вопросы, оказывающие непосредственное влияние на качество общественно-производственных отношений, по которым можно определить уровень потребности в социальных условиях. Большая часть данных факторов регламентируется коллективным договором, который заключается между работодателем (собственником), трудовым коллективом и отраслевым профсоюзом.

Социальные задачи, определяющие степень развития объектов социальной структуры в организации, в которой максимально заинтересованы определенные работники и органы местного самоуправления [10].

Примером является наличие благоустроенного жилья у работников организации, достаточность детских дошкольных учреждений, оздоровительных и медицинских учреждений для сотрудников и членов их семей.

Бесспорно, главный субъект - это коллектив работников, который соотносит условия своей жизнедеятельности с подобными условиями других работников организаций аналогичной отрасли в регионе.

Соответственно, актуальная информация, указывающая на степень социального развития организации должна подвергаться сравнению с подобными организациями в регионе, области, стране в целом.

Другая группа социальных задач обеспечивает увеличение стимулирования сотрудников к повышению социально-экономических индикаторов производственно-хозяйственной деятельности и реализации корпоративной политики организации.

Система социальной политики организации включает единую совокупность субъективных стратегий, ориентированных на комплексное решение задач организации.

Прибыль определяет экономическую эффективность как результат деятельности организации. Наличие прибыли в организации указывает на факт превышения доходов над расходами, возникающими в процессе ее деятельности.

Прибыль – это мотивирующая функция, которая так же является финансовым результатом и главным элементом финансовых ресурсов организации [11].

Доля чистого дохода, который остался в распоряжении организации по завершению уплаты всех обязательных платежей, в том числе и налоговых должна быть достаточной для финансирования расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития организации, материального поощрения сотрудников.

Сегодня финансирование мероприятий социальной направленности проводится за счет средств фондов потребления и накопления.

Фонд накопления образуется из прибыли, употребляется на формирование основных фондов производственного и непроизводственного предназначения, возможна реализация иных капитальных вложений, которые

не обладают невозвратным характером; так же средства данного фонда используются в финансировании деятельности безвозвратного характера:

- выполнение научно-исследовательских работ;
- деятельность по экологической безопасности;
- затраты свыше определенных норм включаемые в себестоимость для налогообложения - повышение уровня квалификации, командировочные расходы, представительские расходы, уплата процентов по кредиту;
- издержки, связанные с выпуском ценных бумаг;
- оплата штрафных санкций при сокрытии (занижении) доли прибыли, нарушениях распоряжений по охране окружающей среды и множества других затрат.

Фонд потребления предназначен для финансирования социальных нужд и материальную мотивацию персонала путем выплаты премий, не являющихся производственными показателями, например, за многолетний труд, или в случаи юбилея, предоставление материальной помощи; оплата путевок, лечения, медикаментов для персонала и членов их семей. Затраты фонда потребления обладают безвозвратным характером.

Резервный фонд формируется для покрытия непредвиденных расходов, которые были вызваны форс-мажорными обстоятельствами. Размеры фонда установлены учредительными документами, но не должны быть менее 15% для акционерных обществ и 25% для совместных компаний от величины уставного капитала. Верхняя граница размера резервного фонда не установлена, и в условиях ограниченных возможностей применения средств, не является целесообразным его значительное увеличение. В практике наиболее часто применяют регламентированный нижний предел. Оставшаяся часть прибыли организации распределяется между учредителями (собственниками), фондом накопления и фондом потребления. Естественно, что собственники организации желают получить максимально возможные дивидендов, то есть оставшаяся часть прибыли уходит на выплату дивидендов.

В настоящее время все больше научных школ, а так же практиков приходят к актуализации социальных факторов производства - разносторонне развивающегося наемного сотрудника. Понятие «социально-трудовые отношения» все чаще применяется для результативного решения экономических задач неэкономическими средствами с учетом оказывающих влияние глобальных показателей на экономику персонала, признающий особую корреляцию и взаимопроникновение таких сфер человеческой деятельности, как экономика, политика, мораль, культура, право и т.д.

В такой ситуации в организации не имеется средств на развитие и материальную мотивацию сотрудников, соответственно, у организации нет будущего. Реализация программ участия сотрудников в прибыли, по мнению М. Пула и М. Уорнера имеет как последователей, так и противников, что определено множеством причин [8].

Таблица 1.2 – Потенциальные преимущества и недостатки от участия сотрудников в прибыли

Аргументы «за» участие сотрудников в прибыли	Аргументы «против» участия сотрудников в прибыли
<p>Философские причины: отдельные владельцы организаций считают, что необходимо делить прибыль с теми, кто способствовал ее получению).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование подобных программ в виде пенсионных или инвестиционных программ для сохранения средств сотрудников. • Использование как одного из элементов развития привлекательной компенсационной системы, которая сохранила бы имеющихся сотрудников и обеспечила привлечение новых. • Использование как средства увеличения результативности организации через повышение мотивации сотрудников стремление к сотрудничеству в интересах организации. 	<p>Философские причины: если участники не вкладывают свои средства и не рискуют ими, то почему они должны участвовать в получении части прибыли?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большинство собственников не считают выгодным для себя деление с таким трудом полученной прибыли. • Большинство, в особенности частные компании, не хотят давать публичную информацию о финансах, что требуется выполнять при распределении прибыли. • Многие считают, что их прибыль, или их рабочая сила достаточно нестабильны, чтобы реализовывать программы участия в прибыли. • Некоторые организации могут согласиться с данной идеей, но требуются высококвалифицированные специалисты для разработки и внедрения подобной программы.

Причины, содействующие и мешающие реализации программ участия в акционерной собственности, представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Причины, содействующие и препятствующие введению программ участия в акционерной собственности.

Аргументы «за» участие сотрудников в акционерной собственности	Аргументы «против» участия сотрудников в акционерной собственности
<p>Стремление усовершенствовать деятельность организации через увеличение стимулирования и улучшения взаимоотношений руководства и сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применение программы как дохода сотрудников в качестве элемента общего компенсационного пакета. • Применение как источника капитала, в особенности в не очень больших организациях. • Поддержка занятости (через выкуп обанкротившихся фирм) или организации новых рабочих мест (через открытие новых организаций). • Передача собственности в ситуации, когда действующий собственник заинтересован в продаже по философским или идеологическим причинам. <ul style="list-style-type: none"> • Владельцы не желают снижать стоимость акций через повышение количества их владельцев. 	<p>Работодатели обычно считают, что достоинства данных программ не покрывают расходы, особенно если налоговые льготы малозначительны. Главным образом владельцы частных компаний не хотят делить власть, которая обеспечивает им право собственности или финансовая информация. Менеджеры в свою очередь могут отказаться от передачи собственности сотрудникам, потому что задача управления усложнится, при предоставлении сотрудникам права решающего голоса в работе организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большинство владельцев думают, что сотрудники не пытаются достичь собственности, потому что рискуют лишиться своей работы, и своих накоплений при банкротстве организации.

Инфраструктура - это объединение сложных элементов каждого объекта, обладающих подчиненным (вспомогательным) характером и реализующих условия для адекватной деятельности объекта в целом. Инфраструктура организации - это система дополнительных обслуживающих цехов, отделов и служб, деятельность организации без которых невозможна, это так называемый «тыл производства». Выделяют производственную и социальную инфраструктуры, в отдельную группу выделяют капитальное строительство в качестве специфичной формы воспроизводства и развития инфраструктуры организации.

Социальная инфраструктура осуществляет удовлетворение социально-бытовых и интеллигентных потребностей сотрудников организации.

Реализация социальных потребностей трудовых коллективов проводится объединением нескольких подразделений социальной инфраструктуры организации, содержащей следующие элементы:

- столовые, кафе, буфеты;
- больницы, поликлиники, медпункты;
- собственные жилые дома, подразделения бытового обслуживания;
- школы, профессионально-технические училища, факультеты и курсы (центры) повышения квалификации;
- детские дошкольные учреждения, библиотеки, клубы (дворцы культуры);
- базы и дома отдыха, спортивные сооружения и т.п.

Материальное поощрение труда является основополагающим показателем социального развития организации. Здесь происходит объединение основных расходов на рабочую силу, возмещение трудовых затрат сотрудников, их общественный статус и семейные бюджеты, удовлетворение потребностей персонала в жизненных благах [12].

В расходную часть семейного, в большей части потребительского, бюджета входят денежные затраты на уплату налогов и внесение разных взносов, например процентов за использование кредита, на приобретение товаров краткосрочного и длительного пользования - продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и других услуг.

Равновесие расходов и доходов бюджета является показателем количества благ, получаемых семьей в определенном временном периоде (месяц, год) в перерасчете на одного человека [13].

Степень семейного достатка, качества и уровень ее жизни отражается в среднедушевом доходе и имеющихся определенных расходах.

Система поощрения за труд в организации может быть как материальной, так и нематериальной. Данное поощрение получает сотрудником за свое время, здоровье и профессиональные знания, навыки и опыт, которые он предоставил организации. Система поощрений - это единственное универсальное средство для решения основных задач эффективного функционирования любой организации:

1) стимулирование роста продуктивности труда (на рабочем месте, в подразделении, компании и т.д.);

2) увеличение уровня результативности вложений в базовую заработную плату и в фонд премирования;

3) удовлетворение интересов и потребностей сотрудников в разнообразных сферах трудовой деятельности;

4) повышение индексов «качества» персонала (уменьшение текучести);

5) подъем степени дисциплинированности (трудовой, производственной, технологической);

6) совершенствование морально-психологической атмосферы (отношение работника к работе, коллегам, руководителям, имиджу компании и др.). Благополучное решение указанных задач возможно через реализацию формирования системы поощрений, при этом необходимо соблюдать установленные правила, которые показывают предназначение стимулирования, причинно-следственные связи между компонентами системы поощрения, взаимосвязь системы поощрения и организационной культурой, логичное включение системы поощрения в кадровую политику, а также сочетаемость с формированием доходов сотрудников в долгосрочном периоде:

1) Системе поощрений следует направлять работника на достижение необходимого организации результата, отчего уровень заработной платы зависит от показателя результативности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;

2) системе поощрений необходимо объединять в себе жесткость правил установления денежного поощрения и лояльность действий при изменениях внутренней и внешней сред организации, т.е. поощрения используются не только в качестве стимула в трудовой деятельности, но и как инструмент управления для руководителя. Руководству организации в системе поощрений необходимо иметь в своем арсенале, как инструменты поощрения, так и наказания;

3) реформе системы поощрений, с одной стороны, не следует ухудшать материальное положение сотрудников, даже напротив, данная система должна предоставлять возможность работнику увеличить свой доход, но, с другой стороны, новая система не может предъявлять повышенных требований к организации, ухудшать ее экономическую состоятельность и конкурентоспособность;

4) внедрение системы поощрений следует сочетать с продуманным способом извещения сотрудников организации о новых правилах денежного поощрения, регулярным анализом результатов внедрения новой системы. Таким образом, формирование политики поощрений организации по указанным правилам является комплексным процессом, который связан с циклами стратегического планирования, оценкой и аттестацией работников, состоянием внешнего рынка труда, результативностью деятельности организации».

1.3 Методика анализа результатов социального развития организации

Анализ социальной структуры коллектива организации.

В любой организации социальная структура коллектива – это одним из значимых показателей ее социального развития и может быть представлена в виде соотношения разных социальных объединений и слоев в трудовом коллективе. Социальная структура выражается разнообразными обстоятельствами, находится в прямой зависимости от организационно-

правовой основы организации, структуры управления, степени профессиональной квалифицированности и заработной платы сотрудников, в том числе и их структуры по критериям пола и возраста. Морально-психологическое состояние коллектива особым образом воздействует на социальную структуру. Данное состояние формируется через наличие людей, обладающих различными типами темперамента и характера, неодинаковую мотивированную индивидуальную ориентацию.

Таблица 1.4 – Социальная структура коллектива организации

Классификационный показатель	Характеристика
Пол	Мужчины, женщины
Возраст	Молодежь, средний и пожилой возраст
Социальная принадлежность	Рабочий, служащий, крестьянин
Должность	Руководитель, менеджер, специалист, рабочий, научный сотрудник
Образование	Среднее, средне специальное, незаконченное высшее, высшее
Специальность	Инженер, технолог, экономист и т.д.
Квалификация	Низкая, средняя, высокая
Стаж работы	До 1 года, более 1 года и т.д.
Уровень обеспечения	Среднеобеспеченный, высокообеспеченный работник
Отношение к собственности фирмы	Собственник, наемный работник

2) Критерии оценки последствий социального развития организации.

Уровень здоровья персонала, качество их знаний и культуры, навыков, таланта, уровень мастерства оказывают влияние на результаты труда и являются значимыми критериями социального развития организации, социальной инициативности трудового коллектива.

Главные характеристики оценки социального развития организации:

1. Характеристики условий труда и охраны здоровья:

- Уровень травматизма - это соотношение числа травм к среднесписочной численности сотрудников.
- Уровень профессиональных заболеваний - это соотношение числа профессиональных заболеваний к среднесписочной численности сотрудников.

- Уровень временной нетрудоспособности – это соотношение количества дней нетрудоспособности к среднесписочной численности работников.

2. Характеристики культурных и социально-бытовых условий:

- Степень обеспеченности жильем – это соотношение числа обеспеченных жильем к среднесписочной численности сотрудников.

- Срок оборачиваемости очереди на получение жилья - это соотношение среднегодовой численность очередников к числу полученных квартир.

- Обеспеченность питанием - это соотношение числа посадочных мест в столовой к числу сотрудников занятых в одну и ту же смену.

- Обеспеченность оздоровительными лагерями - это соотношение числа мест к числу детей сотрудников, которым необходимы путевки.

- Обеспеченность детскими садами - это соотношение числа мест к числу детей сотрудников, которым необходимо посещение детского сада.

- Обеспеченность домами отдыха - это соотношение число путевок на 12-дневный срок к числу сотрудников, которым необходимы путевки.

3. Общие характеристики социальной стабильности:

- Уровень стабильности кадров - это соотношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.

- Уровень культурно-массовой работы - это соотношение числа мест в дворцах (домах) культуры к численности работающих.

- Уровень спортивной работы - это соотношение числа занимающихся в секциях организации к среднесписочной численности работников и их детей.

- Уровень образования - это соотношение числа имеющих образование к среднесписочной численности работников.

- Уровень профессиональной подготовки - это соотношение числа повышающих квалификацию к среднесписочной численности работников.

4. Характеристики условий труда (режим труда и условий производства).

5. Степень образованности и квалифицированности.

6. Характеристика состояния производственной сферы.

Итоговый совокупный индекс социального развития организации представляет собой отношение суммы значений показателей к их числу.

7. Анализ условий труда.

На уровне организации усовершенствование трудовых взаимоотношений подразумевает социологическое исследование причин, обуславливающих позицию работника по отношению к труду. Способами сбора экспериментальных данных о социально-психологическом состоянии коллективе организации являются анкетирование, исследование, наблюдение, ознакомление с документами.

Условия труда и его организация являются определяющими факторами отношения сотрудника к труду. Обуславливающими показателями условий труда являются:

- режим работы;
- наличие перерывов и их длительность;
- освещенность рабочих мест;
- оснащение нужной оргтехникой, вычислительной техникой, кондиционерами и другим рабочих мест;
- наличие столовых, буфетов и уровень сервиса в них;
- уровень медицинского сопровождения;
- наличие и оснащение мест отдыха и т.п.

Опосредствованно воздействуют на условия труда компоненты социальной инфраструктуры:

- жилищно-бытовые условия;
- местожительство сотрудников;
- состояние транспортных сетей.

Социальные показатели сочетаются с производственными. К ним относят: уровень оплаты труда, производственной независимости, осуществимость влияния на решения, относящиеся к процессу труда, взаимосвязи в трудовом коллективе, образ руководства и др. Усовершенствование условий труда, их изменение согласно существующим потребностями и возможностями сотрудников, возрастание уровня квалифицированности кадров содействуют росту креативного отношения к труду.

Условия труда – это характеризующие черты уровня социального развития организации.

К весомым внутренним социальным чертам причисляются качества администрирования. Такие характерные черты вырабатываются через характер деятельности аппарата управления, выполнение ими установленных задач, содержание административного труда. Управленческий труд – это разновидность умственного труда. Предмет труда - процессы обрабатывания информации. Условия труда ИТР определяют:

- планировку служебных помещений и рабочих мест сотрудников;
- порядок рабочего дня;
- графики проведения совещаний.

Значимыми тенденциями организации труда считаются:

- улучшение видов распределения и объединения труда аппарата управления;
- стандартизация управленческого учета
- применение действенных методов работы;
- распределение времени рабочего дня;
- усовершенствование создания рабочих мест и условий труда.

Огромной значимостью для научного построения труда административно-управленческого аппарата обладает наилучшая организация рабочих мест, оборудование их нужной оргтехникой. Существенными возможностями в процессе совершенствования информационного обеспечения

труда, увеличения его уровня и производительности располагают компьютерные технологии.

3. Анализ системы социальных льгот и выплат.

Прогресс рыночных отношений и распространение самостоятельности трудовых коллективов увеличивают важность социальных льгот и выплат, часть которых непрерывно увеличивается в размере общего заработка работника. Если раньше при трудоустройстве, главным образом, сосредоточивали внимание на объем заработной платы, то сейчас всенепременно принимают во внимание и то, какие виды социальной поддержки может оказать организация. Эти льготы и выплаты прекращают иметь непостоянный характер [14]. Они делаются существенным и требуемым условием сопровождения стабильности и увеличения жизненного уровня персонала и членов их семей. Данный доход, аналогично как и заработная плата и дивиденды, находится в прямой зависимости от итогов деятельности каждого работника и организации в целом, так как его источником, обычно, является заработанная в процессе хозяйственной деятельности прибыль. Таким образом, как члены системы социальных льгот и выплат персонал заинтересован в итоговом результате деятельности организации.

Сформированная система социальных льгот и выплат может оказывать содействие:

- привлечению высококвалифицированных кадров;
- сохранению количеству квалифицированных кадров в течение нужного времени;
- сохранению конкурентоспособности организации на рынке труда через предложения сотрудникам наиболее доходных форм вознаграждений по сравнению с другими организациями;
- мотивация производительного труда.

Социальные льготы могут быть материальными (в денежном выражении) и нематериальными (социальные блага, отдельные виды благ из

системы вознаграждений, разных форм поощрения и др.). В таблице 2 приведен список монетарных и немонетарных социальных льгот.

Таблица 1.5 – Система социальных льгот, реализуемая за счет средств организации

Материальные льготы	Нематериальные льготы
<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение путевками в дома отдыха; • обеспечение транспортными услугами по перевозке к месту работы и обратно; • наличие питания; • скидки и льготы на приобретение товаров организации; • безвозмездное использование спортивного инвентаря; • безвозмездное использование мобильного телефона в нерабочее время; • товарные кредиты; • построение культурного отдыха (походы в театр, музеи, различные экскурсии и выставки) 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата больничных листов; • материальная поддержка; • доплата к пенсиям; • дополнительные выплаты; • возмещение транспортных расходов проезда к месту работы; • оплата транспортных затрат при проезде в санаторий; • оплата питания; • добавочные стипендии учащимся в высших и средних специальных учебных заведениях

Как видно из таблицы 2.5, способов социальной поддержки сотрудников организации достаточно много и они весьма разнообразны. В настоящее время большое количество организаций старается заинтересовать специалистов разнообразными социальными платами и льготами, потому что уровень заработков сравнительно равен.

4. Оценка результативности планирования социального развития организации.

Планирование социального развития организации предполагает аргументированное формирование целей, характеристик и задач с учетом стратегических интересов данной организации. Оно должно реализоваться управленческими и коллективными структурами, а его осуществление обязано обеспечиваться средствами бюджета организации и специализированных фондов, на основе ратифицированных программ и положений. Планирование социального развития организации обладает индикативным, рекомендательным характером.

Ведущими технологиями формирования плана социального развития организации являются:

- экспертный (базируется на вербовании высококлассных специалистов-экспертов для классификации и выработки общественного мнения);
- исследовательский (содержит системное, комплексное изучение отдельных основополагающих компонентов);
- нормативный (основан на формировании социальных нормативов);
- имитационного моделирования (подобен имитационному моделированию вероятных последствий);
- закономерного моделирования (содержит классификацию всевозможных подобий, создание сценариев, формирование дерева целей и дерева ресурсов);
- программно-целевой (осуществляется через создание конкретной программы по выбранной цели).

План социального развития организации может включать следующие важные разделы:

- образованность и квалифицированность;
- социально-культурные мероприятия;
- научное обоснование труда;
- охрана труда и безопасные условия производства;
- условия лечения и отдыха;
- санитарно-бытовые условия производства;
- экономические ресурсы.

Планирование социального развития организации должно принимать во внимание такой существенный фактор, как морально-психологический состояние коллектива [15]. Этого можно достигнуть через выполнение некоторой работы. Смысл, которой заключается в подборе совместимых

представителей коллектива с учетом указаний психолога, при разрешении конфликтных случаев, правильной организации управления.

В целом руководство социальным развитием базируется на программно-целевом подходе. В границах данного подхода обуславливаются отдельные блоки администрирования (научно-аналитический, нормативно-правовой, организационно-управленческий). По избранному блоку управления формируются конкретные цели, которые осуществляются методом специфических управляющих действий. Управленческим процессом занимаются определенные субъекты управления. Структура управления, создающая нормальное социальное развитие организации, представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Структура управления социальным развитием организации

Блок управления	Цель управления	Управляющее воздействие	Субъект управления
Научно-аналитический	Систематическое исследование ситуации	Формирование указаний	Информационно - аналитический центр, определенные специалисты, эксперты
Нормативно – правовой	Обеспечение оптимального социального развития	Положения, Инструкции, нормы	Совет директоров, исполнительная дирекция, правление
Организационно – управленческий	Осуществление ключевых тенденций социального развития коллектива	Приказы, распоряжения	Руководитель и его заместители, начальники производственных комплексов, отделов, участков и подразделений
Ресурсный	Осуществление целей Социального развития	Бюджетное и другие виды финансирования	Финансовая служба, бухгалтерия

Оценка результативности планирования социального развития организации осуществима средствами проверки исполнения отдельных областей и характеризующих признаков плана социального развития.

Таким, образом, социальная политика организации должна способствовать обеспечению роста производительности, эффективности и качества труда работников.

Для того, чтобы социальная политика, проводимая в организации, была достаточно эффективной, она должна включать в себя следующие элементы:

- обеспечение сотрудников организации максимально комфортными и безопасными условиями труда и отдыха;
- предоставление стимулирующих поощрительных вознаграждений за труд;
- обеспечение нематериальных факторов стимулирования персонала;
- обеспечение социальной защиты сотрудников;
- предоставление социальных льгот сотрудникам организации;
- формирование комфортной морально-психологической атмосферы в коллективе;
- формирование благоприятного общественного мнения об организации;

Все составляющие социальной политики были сформированы исторически.

Эффективная социальная политика организации заключается в предоставлении сотрудникам всех необходимых социальных льгот и услуг, оказание которых установлено действующим законодательством. Кроме того, проводимая социальная политика не должна ограничиваться предоставлением исключительно обязательных социальных услуг. Наличие обширного количества и качества социальных услуг обеспечивает привлечение в организацию новых высококвалифицированных сотрудников и сохранение уже имеющегося ресурса рабочей силы вне зависимости от ситуации на рынке труда.

2 Организация формирования бизнес-процессов на предприятиях нефтедобывающей отрасли

2.1 Цели и задачи организации бизнес-процессов на нефтегазодобывающих предприятиях

В настоящее время большая часть учреждений созданы по функциям и уровням иерархии, и большая часть населения нашей страны воспитывалось с убеждением, что подобный вариант организации является самым естественным и результативный, но и вообще единственный вариант организации [34]. Данное видение ситуации сохранялось до конца 19 века, до тех пор, пока организационную структуру не начали изучать с применением научных методов. Наилучшим выражением данных идей является научный подход к управлению (Scientific Management), который был разработан Ф.У. Тейлором. Он считал, что любая работа выполняется максимально продуктивно, если она разбита на элементарные части, а люди ее выполняющие специализируются на конкретной ее части и подлежат распределению управляющим. Он полагал, что управление выполняет особо важную роль. "Исключительно через максимально полную типологию методов, быстрое внедрение наилучших достижений и условий труда, а также увеличение кооперации возможно обеспечение наиболее быстрого исполнения работы. Руководителям необходимо следить за выполнением стандартов и обеспечить усиление кооперации". Логичным результатом подобных суждений стало формирование идей функционального формирования организационных систем и процессов.

Перестройка бизнес-процессов является вызовом для одного из ключевых положений тейлоризма, заключающегося в том, что для результативного управления нужны специализация, разделение процесса на самостоятельные части, персонально производимые специалистами. Но специалисты узкого профиля сменяются людьми, которые могут реализовывать широкий круг задач, сочетать разнообразные функции процесса. Объединение функций или деление их на части допустимо рассматривать только с точки

зрения целесообразности, как технологической, так и социально-психологической, в интересах достижения максимально высоких характеристик финансово-хозяйственной деятельности подразделений. Отмеченные аспекты, в результате, должны принимать во внимание построение, риски и самоорганизацию бизнес-процесса [35].

Основополагающим понятием структуры организации в качестве совокупности осуществляемых в ней "бизнес-процессов" являются производственные, административные и инфраструктурные. Бизнес-процессы содержат в себе обширный спектр процессов, различающихся по своей сути. В обобщенном смысле, процесс - трансформация одного набора ресурсов в новый другой ресурс или в другой набор ресурсов.

Изучение продуктивности реализации процессов в компаниях нефтедобычи надлежит проводить при помощи категории бизнес-процесса. Впрочем, необходимо заметить, что не существует однозначного определения для понятия бизнес-процесс. Наиболее частым понятием, встречающимся в различных литературных источниках, дается определение с точки зрения заимствования из английского языка.

Бизнес-процессы объединяют в себя обширный спектр разнообразных по своей сути процессов. Имеется масса определений термина «бизнес-процесс», которые значительно отличаются друг от друга, что свидетельствует о наличии огромного числа различных авторских мнений по этому вопросу.

Максимально часто встречающиеся определения термина "бизнес-процесс" это:

1. Совокупность разных типов деятельности, в пределах которой «на входе» применяются один или несколько видов ресурсов, и в следствии, данной деятельности на «выходе» формируется продукт, являющийся ценностью для потребителя.

2. Комплекс логически объединенных действий, осуществляемых с целью достижения установленного выхода бизнес-деятельности.

3. Высокоструктурированное ограниченное количество действий, сформированных в интересах реализации особой услуги (продукта) для определенного потребителя или рынка. Или – специфично высокоупорядоченная совокупность работ, поручений на временном промежутке и в пространстве, с установленным началом и концом, конкретным описанием входов и выходов. Или – структурируемая, измеряемая совокупность действий, сформированная, чтобы реализовать конкретный выход для определенного клиента или рынка .

4. Смысл, определяемый посредством точки входа и выхода, интерфейсы и организационные конструкции, выборочно содержащие конструкции потребителя услуг или товаров, где осуществляется увеличение стоимости сформированной услуги или товара.

5. Последовательность внутренних видов деятельности, которые начинаются одного и нескольких входов и завершаются формированием продукции, нужной клиенту и удовлетворяющей его по цене, качеству, сроку службы, сервису. Или – целый поток событий в системе, указывающий на начало, ведение и завершение применения бизнеса клиентом.

6. Серии логически связанных действий, пользующиеся ресурсами компании с целью формирования, получения в обозримом или измеримо прогнозируемом будущем требуемого для заказчика выхода в виде продукта или услуги.

7. Всевозможные виды деятельности в работе компании.

8. Систематизированное поочередное выполнение функциональных действий, дающих особый результат.

9. Деятельность, употребляющая ресурсы и управляемая для модификации входов и выходов. Нередко выход одного процесса является непосредственным входом для следующего.

10. Последовательность взаимосвязанных видов деятельности, трансформирующих входы в выходы.

Проведя анализ понятий, можно утверждать, что бизнес-процессы являются непрерывными при реализации работ (функций или операций), логически взаимосвязанные, имеющими как внешний, так и внутренний спрос.

В процессе изучения бизнес-процесс будет определяться как логическая цепочка производственно-управленческих действий, ориентированных на получение дохода и увеличения значимости для потребителя с учетом потенциала компании.

В каждой компании имеются как первостепенные (профильные), так и дополнительные (непрофильные, инфраструктурные) процессы, и следует их различать.

Основные процессы – это процессы текущей деятельности организации, с формированием выходов необходимых внешним потребителям.

Дополнительные процессы дают обеспечение для функционирования первичных процессов.

В качестве примера можно рассмотреть нефтегазодобывающую компанию (НГДП), где главный процесс - это добыча нефти и газа, второстепенный - технологическое сопровождение производства (ТОП).

На рисунке 2.1 изображена группировка структурных подразделений компании по характеристике профильности.



Рисунок 2.1 – Образование структурных подразделений НГДП по показателю профильности

Расшифровка обозначений к рисунку 2.1:

1. УДНГиГК - управление добычи нефти, газа и газоконденсата.
2. УППД – управление поддержания пластового давления.
3. УПТНГиК – управление подготовки, транспортировки нефти, газа и конденсата.
4. УТТ – управление технологического автотранспорта.
5. УПКРС – управление подземного и капитального ремонта скважин.
6. ЦУПО – центральное управление производственного обеспечения.
7. УПТОиКО – управление производственно-технического обслуживания и комплектации оборудованием.
8. УВПОиМО – управление ведомственной пожарной охраны и медицинского обслуживания.

В нефтегазовой индустрии реализация продуктивной работы ключевых производственных объектов в существенной мере достигается качественной реализацией инфраструктурных бизнес-процессов.

Система осуществления бизнес-процессов внутренней структуры производства в нефтедобыче - это большая и сложная подотрасль, потому что кроме производственных функций реализуется огромное количество транспортно-технологического сопровождения и материально-технического обеспечения основной деятельности компаний нефтедобычи. Объем

подразделений дополнительного производства в компаниях нефтяной промышленности составляет в содержании стоимости основных фондов 30 – 40%, по доле работающих 40 – 50%, а в производственных расходах 15 – 25%.

На рисунке 2.2 изображено исследование структуры затрат с точки зрения подразделений дает возможность оценить вложения, в денежном эквиваленте, в создание производственной себестоимости товара.

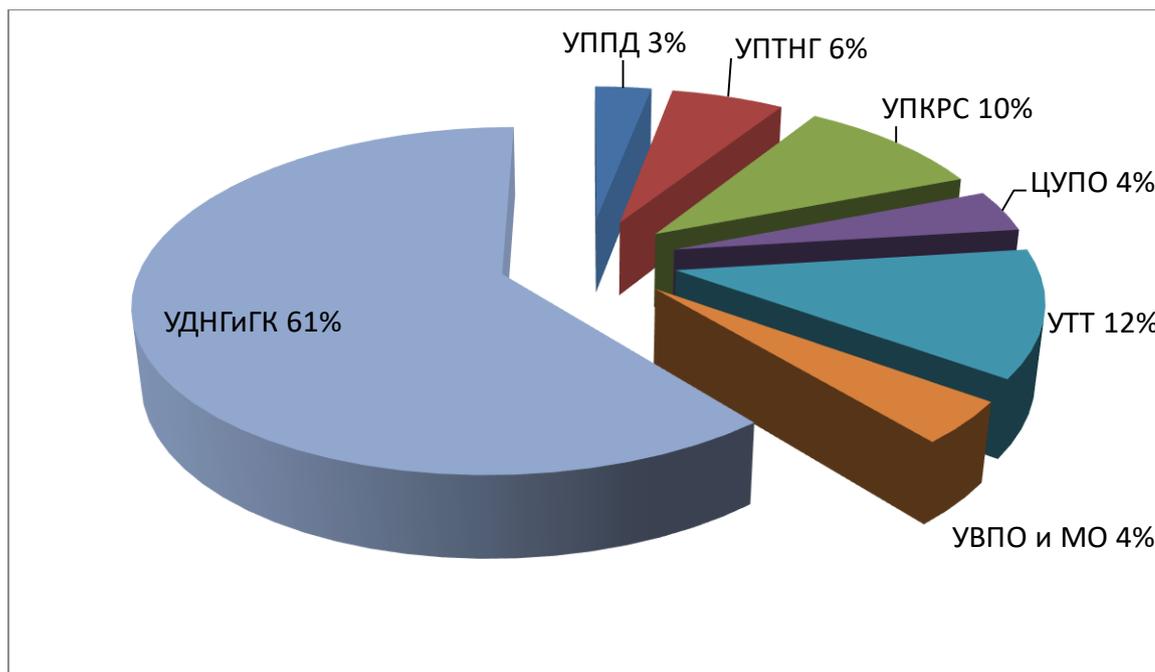


Рисунок 2.2 – Состав структурных подразделений в формировании себестоимости продукции

Исследование показало, что большая часть в себестоимости приходится на затраты УДНГ и ГК и достигают около 65%. Данный факт является очевидным так как данные подразделения занимаются прямой добычей нефти, газа и конденсата. Внушительные удельный вес, кроме того у УППД -2,63%, УПТНГ и К -5,5%, УКРС – 10%, ЦУПО – 4,16%, УТТ – 12% и УВПО и МО – 4%. Данная схема распределения долей образования себестоимости показывает роль услуг данных подразделений для формирования конечного товара.

Для осуществления бизнес-процессов, внутренней структуре основного производства добычи нефти необходимо выполнение главных задач:

- обеспечить эффективную работу нефтепромысловой, буровой техники и инструмента, их наладку, восстановление и реконструкцию, производство отдельных запасных частей;
- обеспечить производственные объекты энергией, водой, паром;
- предоставить производственным объектам контрольно-измерительные устройства;
- капитальный и подземный ремонт скважин;
- материально-техническое обеспечение;
- транспортно-технологическое снабжение производства.

Так как содержание производства в нефтяной промышленности не входит в состав основной деятельности компаний нефтедобычи, то осуществление бизнес-процессов технологическому обеспечению нефтекомплекса, применению технологического сервиса в компаниях не обращалось должного внимания как в основном производстве – добычи нефти [36].

Таким образом, на предприятиях нефтедобычи существует большая проблема продуктивного использования транспортно-технологической структуры, которая обусловлена рядом особенностей, присущих данной отрасли, так автотранспортные, технологические агрегаты и иное оборудование, составляют около 60% от общей численности автотранспорта нефтегазовых компаний, являются прямыми участниками производственного процесса нефтедобычи.

В системе транспортно-технологического сопровождения работает более 25% сотрудников нефтегазовых компаний, а доля затрат на автотранспорт от общего числа затрат на добычу нефти составляет 20%.

Имеющаяся практика осуществления транспортно-технологического сопровождения на предприятиях нефтегазодобывающего комплекса указывает на то, что меры по увеличению производительности работы автотранспорта и спецтехники у заказчиков ориентированы главным образом, на обоснование численности автотранспортного состава, которое необходимо зафиксировать за

компанией и ее структурными подразделениями. Реализация осуществления автотранспортных услуг остается неизменной в течении длительного временного периода. Как и раньше заказчики на уровне компаний и их подразделений стремятся иметь у себя в подчинении автотранспортные организации или закрепленное на постоянной основе установленное количество автотранспорта, которое они могут использовать по собственному решению. Тем не менее, результативность эксплуатации и потребность в автотранспорте напрямую зависят от уровня структурности реализации управления производством, за которым фиксируется автотранспорт и спецтехника[37].

Итак, при частичном подчинении автотранспортной организации, спрос на автотранспортные услуги будет минимальным, а результативность использования – максимальной, так как существует возможность распоряжаться им в пределах компании. Следовательно, максимальная потребность и минимальная результативность использования автотранспорта и спецтехники возникает при закреплении их за структурным подразделением заказчика, потому что возможность управления ограничивается границами месторождения или промышленного объекта. В данной ситуации значительно увеличивается время простоя автотранспорта в периоды ожидания работы.

Несомненно, увеличение компаний технологического снабжения производства и усложненное структурирование материального производства обеспечили возникновение сложных систем. Для решения основных проблем и верного выбора путей по улучшению качества реализации технологического сопровождения производства в целом следует рассматривать в органической взаимосвязи с компаниями нефтедобывающих объединений.

По мнению С.Б. Колесовой: "Улучшение планирования бизнес-процессов транспортно-технологического сопровождения производства в настоящее время максимально результативно с осуществлением системного подхода, что обеспечивает максимально правильный выбор пути по решению поставленной задачи, а именно, увеличение продуктивности в

автотранспортном обслуживании заказчиков, повышение технико-экономических показателей применения автомобильного парка и спецтехники.

Формирование целостной системы планирования, учета и отчетности деятельности парка автотранспорта и спецтехники в нефтяной индустрии осуществляет объяснение бизнес-процессов услуг, содержит:

- подбор показателей оценки группирования всех видов автотранспорта, имеющегося на балансе компаний;
- систематизацию автотранспортных услуг в соответствии с выбранным показателем
- формирование целостной системы планирования, учета и отчетности функционирования автотранспортного парка в соответствии с установленной классификацией;
- автоматизацию обработки первичной документации на базе созданной системы учета.

Выбирая показатель группировки автотранспортного парка и спецтехники, следует руководствоваться технологией процесса, осуществляемой управлениями технологического автотранспорта. Данный выбор объясняется соображением, что производственные структурные подразделения компаний, а также организации формируются и ориентированы на реализацию конкретных технологических процессов, операций. Основываясь на технологических принципах и беря во внимание опыт использования автомобильного автотранспорта, следует проводить группировку группировать указанного парка в согласовании с технологическим предназначением, так как заводы, производящие автомобили и тракторы, кроме того машиностроительные заводы, выпускающие навесное оборудование для спецтехники создают технику для реализации определенного вида услуг.

Улучшение системы транспортно-технологического сопровождения ориентировано на актуальное и качественное осуществление автотранспортных услуг для заказчиков с параллельным уменьшением расходов на автотранспорт в общих производственных расходах в НГДУ и других компаниях

нефтегазодобывающей ассоциации. Разработка и внедрение рекомендаций по улучшению системы автотранспортного обслуживания нефтедобычи приводят к уменьшению автотранспортных расходов в добыче нефти; и временных периодов ожидания обслуживания автотранспортом и спецтехникой.

Вводимые меры по организации труда и администрирования производства напрямую в автотранспортной организации обеспечивают уменьшение себестоимости производимых услуг и росту дохода в управлении технологического автотранспорта (УТТ).

Для покрытия спроса нефтегазовых компаний в автотранспортном сопровождении технологического процесса образовался специализированный вид автотранспорта – технологический.

Прародитель данного вида автотранспорта по систематизации автотранспорта общего пользования - специализированный автотранспорт. Специальный автотранспорт включает в себя автотранспортные средства, на которых устанавливаются разнообразные установки (грузоподъемные, санитарные, пожарные и др.), так же автомобиль применяется в качестве автотранспортного средства для доставки к месту работы указанных установок, где они осуществляют свои функции по основному назначению [38]. Принимая во внимание высокую производительность его применения, специальный автотранспорт широко распространен в многочисленных отраслях народного хозяйства.

Автомобильный автотранспорт по сравнению с технологически считается промышленным (ведомственным) автотранспортом. Технологический автотранспорт выполняет две главные задачи: во-первых, он доставляет навесное оборудование к мест проведения работ, а во-вторых, данное оборудование применяется непосредственно в процессе нефтедобычи".

Поскольку технологический автотранспорт и специальная техника непосредственно принимает участие в производственном процессе нефтедобычи, и то результат его труда – это добытые из земных недр нефть и газ.

Во многих ситуациях технологические процессы нефтедобычи, капитального ремонта скважин и др. являются непрерывными, вследствие чего главной является система гарантированного сопровождения нефтегазовых компаний технологическим автотранспортом в установленном количестве и качестве. Данное положение влечет за собой изменений требований как системы сопровождения технологическим автотранспортом нефтегазовых компаний, так и системы поддержания технологического автотранспорта в рабочем техническом состоянии.

Главная характерная черта технологического автотранспорта - это невозможность для заказчиков осуществления данных услуг автотранспортом из других отраслей. Данный факт предъявляет увеличение требований к надежности работы в целом транспортно-технологической системы нефтегазовых ассоциаций.

Ведущей задачей транспортно-технологической системы является обеспечение нефтегазовой ассоциации услугами системы в полном объеме.

Реестр услуг всех видов, выполняемый транспортно-технологической структурой нефтегазового сектора, достаточно широк и содержит в себе комплекс следующих задач:

- технологическое обслуживание клиентов, осуществляют напрямую в технологических процессах нефтегазодобычи с применением специализированной техники на колесном и гусеничном ходу с навесным оборудованием. Данные услуги реализуют следующей техникой: устройства для исследования скважин; агрегаты для текущего и капитального ремонта скважин; конструкции для наземного ремонта оборудования, водонепроводов, монтажа и наладки средств телемеханики и автоматики, смазки станков-качалок; пескосмесительные агрегаты; промывочные, цементосмесительные и цементируемые агрегаты; лаборатории различного назначения; паропередвижные и передвижные компрессорные установки; самоходные установки электроподогрева скважин; агрегаты для депарафинизации скважин горячей нефтью; телескопические вышки и др.

- реализация дорожно-строительной техникой на колесном и гусеничном ходу земляных и дорожно-строительных работ при строительстве скважин, внутрипромысловых дорог, устройстве нефтяных и газовых месторождений. Здесь применяют следующую технику: бульдозеры, экскаваторы всех типов, скреперы, грейдеры, катки, корчеватели, бурильно-крановые машины, баровые установки, асфальтоукладчики.

- реализация очистно-уборочных работ с применением следующей техники: контейнерные и бункерные мусоровозы, ассенизационные машины, снегоуборочные машины, снегопогрузчики, пескоразбрасыватели, поливомоечные машины, подметально-уборочные машины, тротуарно-уборочные машины.

- осуществление централизованных грузоперевозок автомобильным грузовым автотранспортом, функционирующим по сдельным ценам. Здесь могут использоваться грузовой автотранспорт (бортовые, самосвалы, цементовозы, автоцистерны), а также автомобили для автотранспортировки длинномерных грузов (седельные тягачи, трубо-, штанго-, плетевозы).

- реализация своевременных грузоперевозок грузовой автотехникой, водители которой работают на основе почасовой оплаты труда. Применяются: грузовая автотехника (бортовые, автомобильные цистерны), а также автотранспорт для перевозки длинномерных грузов (седельные тягачи, плетевозы).

- реализация тракторных грузоперевозок тракторами-тягачами (колесными и гусеничными), трелевочными тракторами, трейлерами, большими артиллерийскими тягачами (БАТ), гусеничными тяжелыми тягачами (ГТТ).

- реализация монтажных и погрузочно-разгрузочных работ крановой техникой на колесном и гусеничном ходу. Используют: автомобильные и тракторные краны, трубоукладчики, погрузчики.

- реализация вахтовых перевозок (массовых пассажирских перевозок) автобусами и грузовым автотранспортом, переоснащенными для перевозки людей.

- инженерного обслуживания клиентов (оперативные пассажирские перевозки) реализуют для транспортировки специалистов на производственные объекты для реализации контроля за проведением технологического процесса и выполнения правил техники безопасности, а также для осуществления помощи на местах проведения работ и т. д. Применяют: легковые автомобили, а в труднодоступных местах – специализированную автотранспортную автотехнику.

В соответствии с представленным списком главных задач технологического обеспечения производства можно выделить следующие ключевые типы и виды технологического автотранспорта и специальной техники, используемой в нефтяной и газовой промышленности для реализации услуг:

- 1) специальная техника на колесном и гусеничном ходу, навесное оборудование что напрямую осуществляет технологическое обслуживание;
- 2) подъемно- автотранспортная техника на колесном и гусеничном ходу;
- 3) строительно- дорожная техника;
- 4) коммунальная техника и оборудование;
- 5) грузовые автомобили (бортовые, самосвалы, седельные тягачи и др.);
- 6) колесные и гусеничные тракторы;
- 7) автобусы, грузовые автомобили, переоборудованные для транспортировки людей (вахтовые автомобили);
- 8) легковые автомобили.

Специализированная техника, реализующая технологическое обслуживание, в свою очередь подразделяется по типу навесного оборудования.

Отличают следующее навесное оборудование:

- а) подъемное оборудование;

- б) насосные агрегаты;
- в) компрессорные устройства, устройства для изучения скважин и смесительные конструкции;
- г) аппараты для механизации работ;
- д) автомобильные цистерны и др.

В таблице 2.1 показано, что указанные виды работ, а также их количество, осуществляемое транспортно-технологической системой в НГДП, формируют структуру технологического комплекса нефтегазовой ассоциации.

Таблица 2.1 – Структура услуг технологического обеспечения автотранспортом и спецтехникой на предприятии нефтяной промышленности

Вид транспорта	Виды услуг	Характеристика услуг	Доля услуг
Грузовой	сдельный	централизованные грузоперевозки	15-20%
	повременный	оперативные грузоперевозки	
Пассажирский	автобусные	перевозка вахт	15-20%
	таксомоторные	перевозка инженерного оборудования	
Специальный	пожарные	спасательные работы	3%
	санитарные	уборочные работы	5%
	со смонтированным оборудованием	технологическое обслуживание	40-45%
Автотракторная техника	тракторные	монтажные, погрузочно-разгрузочные работы.	15-20%
		земляные, дорожно-строительные работы.	

Нефтяная промышленность долгое время существенно отставала в эволюции транспортно-технологической системы от автотранспорта общего пользования, а, следовательно, не имела соответствующих разработок в экономической сфере, реализации осуществления автотранспортных (технологических) услуг, реализации производства ТО и Р технологического

автотранспорта, что обуславливало наличие высоких расходов на автотранспорт в нефтегазодобыче. Переход к рыночным отношениям обострил проблемы, по реализации работы транспортно-технологической системы [38].

Именно поэтому формирование результативных бизнес-процессов, ориентированных на своевременное и качественное транспортно-технологическое обслуживание нефтегазовых ассоциаций и уменьшение расходов на автотранспорт является особенно важным.

В таблице 2.2 изображены подлежащие к изучению бизнес-процессы технологического обеспечения производства в нефтедобывающей отрасли.

Таблица 2.2 – Бизнес-процессы технологического обеспечения производства

Бизнес-процессы технологического обеспечения производства	Группы техники по участию в бизнес-процессах
Услуги технологического обслуживания	Нефтевозы, седельные тягачи, установки насосные передвижные, автоцистерны, топливозаправщики, лаборатории, спецтехника
Услуги перевозки вахт	Автобусы
Услуги по грузоперевозкам (централизованные и оперативные грузоперевозки)	Грузопассажирские, самосвалы, грузовые, бортовые, фургоны, мусоровозы
Услуги перевозки для инженерного обслуживания	Легковые
Монтажные и погрузочно-разгрузочные работы, земляные и дорожно-строительные работы	Автокраны, погрузчики, тракторы

Исследование и усовершенствование бизнес-процессов технологического обеспечения компаний нефтекомплекса - довольно сложный, трудозатратный и обязательный процесс в условиях жесткой рыночной конкуренции, может обеспечить организациям ТОП, ориентированных на повышение эффективности своей деятельности, в установлении путей оптимизации производства, снабжения, организации на базе совокупности

конфигураций структуры процессов производства с нужными преобразованиями методов управления.

2.2 Особенности организации бизнес-процессов на нефтегазодобывающих предприятиях

Важным показателем сегодняшнего бизнеса является стремительное изменение условий как внутри компании, так и за ее пределами. Данный факт объясняется регулярным появлением на рынке новейших технологий и информационно-технических средств, в связи с чем происходит возникновение новых потребностей у клиентов, им необходимы наиболее современные, качественные товары и услуги. Современная организация должна отвечать данным требованиям: следить за направлениями развития рынка и деятельностью конкурентов, создавать и представлять новые услуги, применять новые технологии по реализации деятельности и управления. Организации следует забыть о статичности и научиться действовать в постоянно изменяющихся условиях, улучшая имеющееся и применяя новые приемы работы. Кроме того, она всегда должна обеспечивать эффективную работу и быть своевременно управляемой. Это достижимо только при использовании конкретной методики в управлении, которая обеспечит внедрение и позволит не потерять имеющуюся рентабельность каждодневной работы [39]. Основопологающей составляющей корпоративного строительства является стратегия последовательной модернизации организации от административно-командной модели к системе управления бизнес-процессами.

Ключевой характеристикой трансформации модели реализации бизнес-процессов нефтегазовой компании являются следующие направления и отраслевые характерные черты:

Технико-технологические особенности. В настоящее время реализации бизнес-процессов в компаниях нефтедобычи, например, в ООО «Стимул Т», сопутствует переход месторождения в позднюю стадию разработки, что

приводит к уменьшению количества добываемой нефти, увеличению обводненности продукции и, естественно, к повышению себестоимости продукции, уменьшению прибыли. Вследствие чего сервис бизнес-услуг, осуществляющий максимально значимую долю в формировании себестоимости продукции (до 30%), и горно-технологические условия добычи нефти требуют использовать наиболее сложные (чаще и дорогие) технологии.

Для увеличения рентабельности разработки нефтяных месторождений компании реализуют множество мероприятий, направленных на увеличение интенсификации добычи нефти и нефтеотдачи пластов. Реестр данных мер зависящий от определенных геолого-промысловых характеристик в различных нефтяных компаниях довольно широкий и доходит до многих сотен. Реализация последовательности работ содержит внушительное число прогрессивных технологий по действию на пласт и призабойную зону пласта, технологий проведения непростых ремонтно-изоляционных работ в скважинах, вводятся новейший инструмент, аппаратура, оборудование и др. Все это увеличивает производительность добычи нефти, повышает коэффициент полезности труда, уменьшает трудоемкость осуществляемых операций, что в результате обеспечивает увеличение результативности производства на начальных этапах разработки месторождений.

Месторождения, находящиеся на позднем этапе разработки, характеризуются процессами ухудшения структуры запасов углеводородов, и для обеспечения высоких показателей результативности средств регулирования разработки требуется выполнение полного исследования результатов работ, выполненных ранее, и формирование указаний по увеличению их рентабельности в намечаемом периоде. Кроме этого следует помнить, что на заканчивающемся этапе размер ежегодного чистого дохода переходит в отрицательную убыточную фазу и исключительно за счет скопленных положительных показателей в ранние периоды, получается, обеспечить положительное значение на протяжении всего проектного периода разработки месторождения.

На финансовую результативность осуществляемых мер оказывает влияние множество факторов. Важными факторами являются:

- горно-геологические;
- технологические;
- экономические;
- экологические.

Данные факторы оказывают влияние на совместные расходы по реализации мер, дальнейшее использование залежи.

Максимальное влияние на финансовый результат реализации мер оказывают:

- увеличение размера добычи;
- расходы на введение мер;
- обводненность добываемой продукции;
- себестоимость добычи нефти в том числе условно-переменные издержки;
- стоимость продажи нефти и функционирующая система налогообложения.

Обычно нефтяное предприятие не способно повлиять на стоимость нефти, так как она формируется на мировом и внутреннем рынках, а вдобавок на размер налоговых платежей, которые установлены действующим законодательством. Недропользователь может увеличить результативность добычи нефти и имеющихся мероприятий за счет управления и уменьшения расходов.

Так как дополнительное производство (геофизические работы, бурение, ремонт скважин, транспортно-технологическое обслуживание, материально-техническое обеспечение и т.д.) является наиболее существенной частью в доле расходов, а горно-технологические условия добычи нефти ухудшаются, первоочередной задачей становится увеличение результативности бизнес-процессов инфраструктуры основного производства в нефтегазовой индустрии.

Уменьшение удельных расходов на увеличение запасов и их добычу осуществляется путем использования новейших технологий и свежих управленческих решений. Как раз указанные расходы при оценке финансовой результативности использования новейших сервисных технологий является обуславливающим критерием при проектировании [40].

Особенно важное значение имеют вопросы учета специфик нефтяной продукции и условий, оказывающих влияние на ее качество с точки зрения увеличения результативности бизнес-процессов. При рассмотрении всех видов производств, образующих цикл разработки нефтегазовых ресурсов, имеется возможность удостовериться в большом многообразии продукции (работ), технологических процессов, осуществляющихся на каждом отдельно взятом этапе цикла. Например, в процессе геологоразведочных работ (начальный этап цикла) ведущие варианты продукции - это увеличение открытых запасов (ресурсов) нефти и газа, а кроме того геологические сведения, а в нефтепереработке, в одном из заключительных этапах цикла - набор нефтепродуктов (целевая продукция). Любая продукция (работа) обладает существенными характеристиками, основанных на специфике предмета труда и особенности его обработки (приложение В).

В производствах подобных геологоразведке, бурению и нефтедобыче отличительными чертами предмета труда, оказывающими влияние на особенности его обработки, а, следовательно, построение производственного процесса и, в итоге, на качество продукции, считается воздействие естественного фактора, раздробленность промышленных объектов, территориальная фиксированность и изоляция предмета труда, его отдаленность от исполнителя.

В нефтепереработке главной особенностью обработки предмета труда (сырой нефти) является совокупность процессов реализации его в закрытых агрегатах при высоких температурах и давлениях и т. д.

Особо значимое условие - это глубина залегания запасов, крепость заключающихся пород, их газо- и водообильность, нагрузка залежи, кроме того

атмосферные условия района. Данные характеристики показывают «качество» самого месторождения, их предусматривают в процессе его разведки и добычи.

Выделяют три понятия качества минеральных ресурсов:

- 1) исходные - природное их качество в исходном состоянии в недрах;
- 2) постепенно увеличивается качество минерального сырья на определенных этапах индустриального его освоения;
- 3) качество конечного товара, поставляемого потребителю. Природное качество определенных скоплений полезных ископаемых создано природой в течении сильно различающихся физико-химических обстоятельств их образования.

Необходимо принимать во внимание то, что низкое качество сырья обладает возможностью по формированию следующих результатов:

- а) оно фактически не может быть применено в технологическом процессе последующей его переработки;
- б) оно может быть использовано для переработки, но не гарантирует увеличение качества конечного товара до уровня необходимого потребителю, следовательно, товар будет ненужным;
- в) оно инициирует увеличение расходов по его переработке или употреблению, что применение такого сырья делается невыгодным.

Итак, отличительной характеристикой нефтегазодобывающего сектора служит главным образом качество нефтепродуктов устанавливается природными особенностями месторождения углеводородного сырья и в минимальной степени работой добывающей компании.

Необходимо помнить, что в нефтедобывающих областях образование дополнительных организаций в качестве индивидуальных хозяйств со своей структурой служб, цехов и конкретным количеством работ в существенной степени определяется ограниченностью мощности открытых нефтяных месторождений, неудовлетворительной технической оснащенностью производства и материально-технического обеспечения, необеспеченностью

высококвалифицированными сотрудниками, недостатком оптимального обустройства нефтегазовых месторождений.

Централизация и концентрация гомогенных процессов при построении инфраструктуры производства формирует обстоятельства для применения максимально мощного, эффективного и современного оснащения, внедрения передовых результативных технологий регулирования.

В тот же момент, сегодняшние экономические условия, в которых функционируют нефтяные предприятия, характеризуется непостоянностью и неопределенностью [41]. На деятельность нефтяных компаний влияют ухудшение горно-геологических условий, качественных показателей запасов и всевозможные перемены рыночного положения. Постоянное развитие организации в будущем находится в зависимости от ее возможности предсказывать и эластично реагировать на меняющиеся обстоятельства внешней среды, сохранять и приобретать новейшие конкурентоспособные превосходства в борьбе на рынках. Оттого появление дополнительных цехов и служб внутри организации имеет особое значение в формировании производства. Поэтому увеличивается значение стратегического регулирования в нефтяных компаниях.

2.3 Направления развития организации бизнес-процессов нефтегазодобывающих предприятий

В период значительных изменений, формирования новых социально-экономических отношений и организационно-правовых форм особое значение приобретает проблема нормального функционирования и дальнейшего развития индустриальных организаций. Экономические преобразования сочетаются с научными исследовательскими работами и разработками теоретического характера. Конечно, это введение теории и практики менеджмента, маркетинга и законодательных основ, что гарантирует создание новой структуры социально-экономического развития современного общества.

Однако, отставание теоретических и методических исследований части главных вопросов особенно оказывают влияние на постепенное продвижение и развитие публичных социально-экономических отношений. Формирование нового промышленного корпуса порождает потребность в решении множества сложных конструктивных и методических проблем.

В обстоятельствах сокращения российского производства, когда большая часть предприятий убыточны или существуют на черте безубыточности, существует проблема регулирования бизнес-процессами в организациях и отраслях в условиях дефицита финансирования. Обычно под организациями, которым необходим реинжиниринг бизнес-процессов, подразумевают структуры, оказавшиеся в кризисном или предбанкротном состоянии. В действительности, на данный момент, перестройка также нужна и благополучным организациям, которые обладают неиспользованными ресурсами в системе управления, и компаниям, идущим к экономическому упадку из-за опасности утраты управляемости (в случае не соответствия системы управления и производственных возможностей).

К главным целевым преимуществам улучшения построения бизнес-процессов организации относят:

- увеличение возможности к приспособлению организации к новым условиям хозяйствования;
- уменьшение расходов в качестве увеличения уровня конкурентоспособности организации;
- исследование добавочной нагрузки основных фондов и работающих;
- увеличение инициативы и персонального интереса в повышении рентабельности производства.

Структура управления в период развития рыночных отношений обязана объективно отображать отношения собственности и интересы всех сотрудников, т.е. требуется создать новую систему управления бизнесом

организации, реализующим развитие и нормальное функционирование в условиях постоянно меняющейся среды.

В нефтегазовом секторе страны основная проблема производительности организаций сопряжена со следующими значимыми тенденциями:

1. Разумное применение сырьевой базы и увеличение запасов нефти и газа с помощью доразведки разрабатываемых месторождений и непрерывного исследования новых территорий;
2. Усовершенствование способ организации разработки нефтяных месторождений и увеличение результативности их эксплуатации;
3. Увеличение финансовой стабильности нефтегазовых организаций с помощью улучшения формирования и регулирования производством.

В нефтяной и газовой индустрии функционируют вертикально-интегрированные нефтяные компании (ВИНК), являющиеся объединением в границах одной организационной собственности, что обеспечивает технологические процессы разведки, добычу нефти и газа, их переработку, перевозку и реализацию продукции. ВИНК - это сложная динамичная система, складывающаяся из ступеней и частей. Высокоупорядоченное множество взаимозависимых частей, обладающие прочными взаимоотношениями между собой в структуре управления. Взаимосвязь в системе поддерживаются через применение горизонтальных и вертикальных связей [42].

Большая часть нефтяных предприятий являются корпорациями подобно промышленному холдингу, который обеспечивает:

- общую промышленную рыночную политику;
- централизованное финансовое проектирование и регулирование экономическими ресурсами, но с сохранением промышленной независимости дочерних акционерных обществ, имеющих в холдинге;
- единую технологическую цепочку с отчетливо указанными центрами дополненной стоимости (центрами дохода и центрами расходов);

- централизацией части административных функций, в т.ч. формирование центра технологического информационного регулирования.

Подобный вид системы характеризуется объединением централизованной координации с децентрализованным регулированием. Большие компании формируют производственные структуры, дают им обусловленную автономность в исполнении эксплуатационной деятельности, а за собой сохраняют право регионального контролирования по общекорпоративным проблемам политики развития, инвестиций, научно-исследовательских разработок и т.п.

Первенствующими тенденциями деятельности компаний нефтегазового сектора являются:

- развитие рынка операторских услуг по добыче нефти и газа;
- использование инновационных технологий, ориентированных на уменьшение расходов (экономия электроэнергии, уменьшение автотранспортных расходов, в бурении, в дополнительных областях, уменьшение складских товароматериальных ценностей, уменьшение простоев ключевого производства из-за несвоевременного технологического обеспечения) и увеличение уровня отдачи промышленные ресурсы;
- осуществление программ по экологической и промышленной безопасности и охране труда.

Выделяется две тенденции по улучшению построения бизнес-процессов компаний нефтегазового сектора:

1. изменение трехуровневой (функционально-операционной) системы управления в двухуровневую (функционально-процессную);
2. привлечение непрофильных бизнес-процессов.

Первая тенденция - построения бизнес-процессов компаний нефтегазовой индустрии представлено в статье Крюкова Я.В. Он рекомендовал выполнить изменение трехуровневой (функционально-операционной) системы управления в двухуровневую (функционально-процессную).

На рисунке 2.3 изображена трехуровневая система регулирования сформирована по типу “центральный аппарат управления – филиал – цех”.

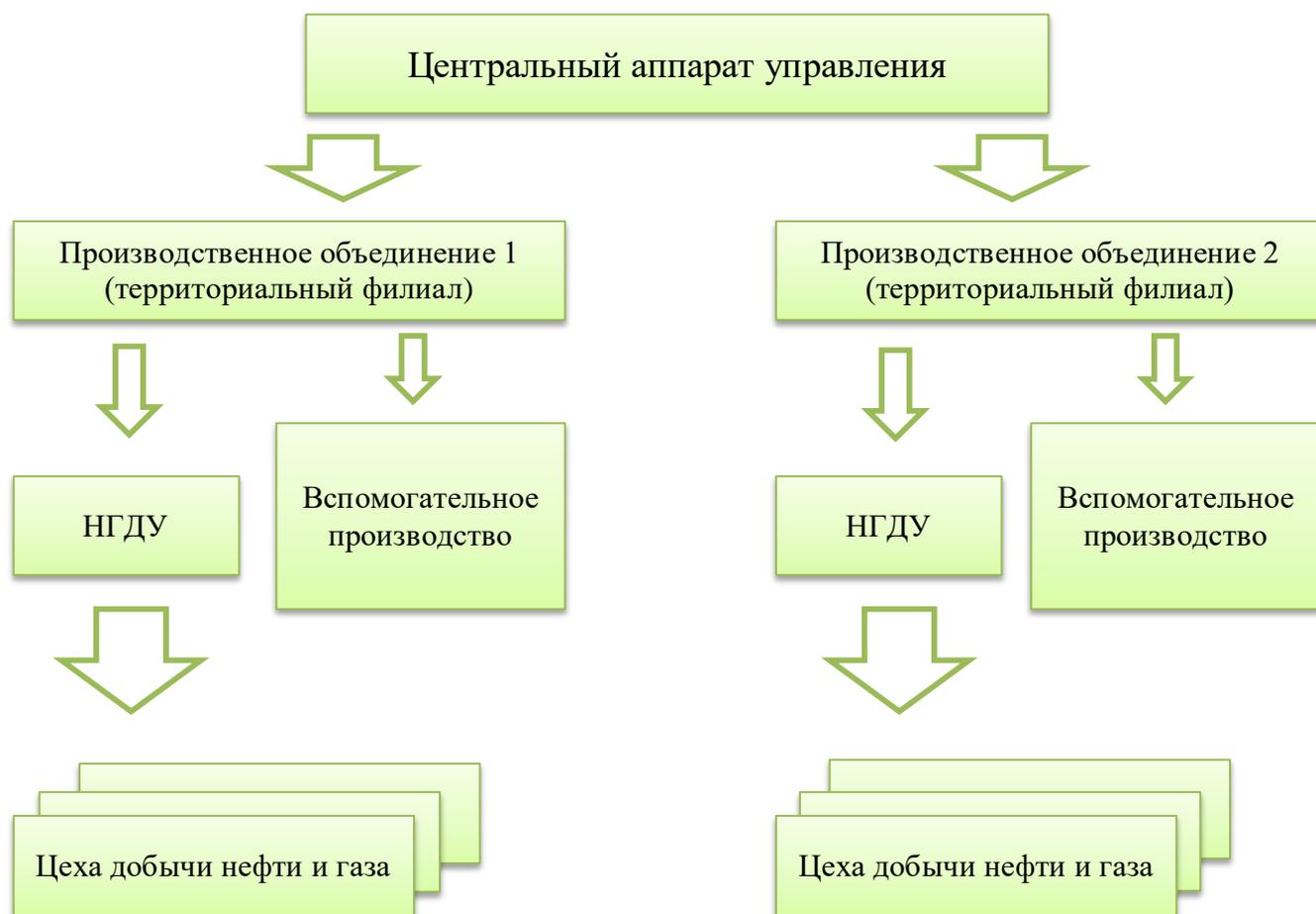


Рисунок 2.3 – Трехуровневая (функционально-операционная) система управления нефтегазодобывающей компанией

Структурное подразделение организации в районе является регионально удаленным промышленным комплексом, где в составе каждого имеются нефтегазодобывающие управления (НГДУ) и организации дополнительного производства. Данное предложение базируется на нескольких нижеуказанных принципах:

- количественные характеристики рассматриваются в качестве цели для управления;
- территориальное размещение - база структуры компании;

– существование в каждой компании наиболее обширной совокупности товаров и услуг;

– факт относительной экономической независимости подразделений;

– оснащение производства максимально широко возможном спектре общественного само обеспечения.

Данная система направлена на достижение агрегированных целевых характеристик с точки зрения подразделений. Характерной чертой подобного подхода со стороны информационного содействия является повторение целей на уровне филиала, сопровождающееся увеличением объема документооборота, изменением входящей от цехов информации. Формируется состояние "непрозрачности", размытости объекта администрирования [43]. Компания раздробляется на несколько более мелких независимых блоков, то есть одновременно функционируют три различные технические стратегии, методика учета и планирования и т.д. К другим отрицательным характеристикам подобного подхода относятся:

а) недостаток логики и функциональной простоты в способе организации управления, огромная численность уровней ступеней управления;

б) неоднородность координационных структур филиалов, следовательно – невозможность выполнения единой стратегии управления сквозными процессами;

в) повторение множества функций на ступенях центрального администрирования, филиала, цеха;

г) наличие в системе филиала многочисленных дополнительных подразделений;

д) отсутствие общего методического центра, управляющего структурой и отвечающего за информационные потоки.

Происходит образование несогласованности, которое система не может исправить, так как информационный обмен между разными уровнями управления обладает агрегированным характером, а формирование внутренней

информация на каждой ступени управления происходит в соответствии с разными принципами.

Итак, в ситуации классической модели администрирования информация исчезает и не может быть избрана базой для формирования управленческих решений. В середине 90-х годов предыдущего века наиболее крупные компании нефтегазового сектора начали переходить от трехуровневой к двухуровневой системе администрирования. В отдельно взятых компаниях, таких как ЮКОС”) данный переход окончен, в иных компаниях, имеющих более широкое распределение в регионах - компания “ЛУКОЙЛ” подобный переход продолжается уже 10 лет.

На рисунке 2.4 изображена двухуровневая система администрирования, которая определяется включением исключительно двух составляющих: месторождения, в том числе лицензию на разработку, только один центр управления. Изменения происходят не только в системе головного аппарата управления, но и во всей системе внутренних взаимоотношений подразделений компании, основанием является подчинение цехов добычи непосредственно аппарату управления акционерного общества.



Рисунок 2.4 – Двухуровневая (функционально-процессная) система управления нефтегазодобывающем предприятием

Главная характерная черта двухуровневой системы – каждый цех добычи разрабатывать целое количество месторождений и реализует технологический процесс от скважины до коммерческого уровня учета и трансферты нефти [45]. Формируются объединенные цеха по добыче нефти и газа вместо цехов, разделенных по функциональному признаку.

Четыре элемента системы содержат:

- цеха добычи (добывающие скважины);
- цеха поддержания пластового давления (содержание кустовых насосных станций);
- цеха подготовки нефти (содержание дожимных насосных станций и точек подготовки нефти);
- транспортные цеха (трубопроводный автотранспорт).

Базируясь на указанных технологиях, в системе администрирования сформированы четыре управления, у которых индивидуальный бюджет, они выполняют функции заказчика.

Отличие между двухзвенной и трехзвенной системами администрирования заключается в следующем:

а) в этапах процесса формирования управленческого решения, так как уменьшение числа этапов уменьшает изменение поступающей информации, реализация решения выполняется более точно с получением желаемого результата;

б) в длительности временного промежутка от момента формирования управленческого решения в административном аппарате и его исполнения на всех уровнях и процесса обратной связи;

в) в численности администрации на каждой ступени структуры.

Определенная организационная система нефтяных компаний находится в зависимости от множества внешних и внутренних факторов, но любая система основывается вертикально сформированный общепромышленный комплекс. Все они могут создаваться как на базе одного акционерного общества, а и нескольких, которые формируют основные принципы для поддержания технологического процесса и устанавливают их [46].

Вторая тенденция построения бизнес-процессов компаний нефтегазового сектора - аутсорсинг бизнес-процессов системы добычи нефти и газа. С данной целью в структуре осуществления Энергетической политики России учитывается развитие рынка самостоятельных сервисных и инжиниринговых услуг области недропользования. С расширением производства в нефтегазовой индустрии усиливается деление труда, возникает потребность в наиболее отчетливом разделении ключевых и инфраструктурных процессов. Что обуславливает потребность формирования специальных организаций, реализующих некоторые работы по технологическому обслуживанию производства, или специальных дополнительных цехов и служб в самой компании. Через переход сервисных систем к рыночным условиям

деятельности как независимых операторов или как сервисных организаций, осуществляющих деятельность на подрядной основе, увеличивается продуктивность функционирования ключевого производства.

Осуществление подомного решения обеспечивает уменьшение издержек на электроэнергию, уменьшение автотранспортных издержек, расходов в бурении, в дополнительных областях, уменьшить складские резервы товароматериальных ценностей, снизить временные промежутки бездействия базового производства из-за технологического обеспечения средствами формирования конкурентной среды.

Проанализировав реалистичную стоимость услуг, которые осуществляют собственные структуры компании, выявлено, что данные услуги существенно дороже, чем услуги самостоятельных поставщиков [47]. Суждение о наиболее низкой стоимости реализации услуг самостоятельно обеспечивается отсутствием объективной внутренней системы учета, так как наибольшая часть основных средств, управленческих затрат и налогов сервисных организаций находится на балансе головной компании. Помимо того, существование непрофильных активов в системе корпорации уменьшает ее инвестиционную привлекательность и, следовательно, капитализацию, и главным образом из-за снижения множества удельных показателей финансовой результативности. Подобные активы отнимают у управленческого персонала достаточно много времени, мешая им осуществлять решение более значимых задач основного бизнеса - добычи нефти и газа.

Данная стратегия является неблагоприятной для нефтегазовых компаний. Следствием неэффективной стратегии является формирование тенденции расформирования нефтегазовыми компаниями, имеющимися у них сервисных подразделений.

Итогами качественного построения бизнес-процессов в компаниях нефтегазового сектора с указанными тенденциями являются:

- 1) уменьшение численности сотрудников компании с сохранением количественных показателей добычи;

- 2) уменьшение стоимости с сохранением объема и качества добываемой нефти;
- 3) уменьшение административных уровней в компании;
- 4) увеличение стоимости бизнеса для финансового инвестора;
- 5) увеличение стоимости бизнеса в секторе экономики;
- 6) уменьшение объема входящей информации, не относящейся к компетенциям руководителей высшего звена и непосредственная ее передача на нижние уровни власти;
- 7) увеличение прибыли компании.

2.4 Критерии результативности организации как основной фактор повышения эффективности бизнес-процессов

Результативность организации – это соотношение затрат, усилий, проделанной работы и продукции, производимой организацией. Наиболее легкий способ повысить результативность – механизировать процесс. Самый трудный, но тем не менее самый надежный способ повысить результативность – замотивировать и развить желание у каждого работника организации работать производительно, с максимальной отдачей. Смысл этого прост: в долгосрочной перспективе именно от людей зависит результативность организации. Даже в самых автоматизированных процессах именно люди, работая, показывают, на что способно оборудование, обеспечивают процессы производства ресурсами, получают и распределяют продукцию, поддерживают технику в рабочем состоянии.

Влияющие на уровень результативности управленческие функции включают в себя многое от технического контроля до личных взаимоотношений в коллективе. Технический контроль обязывает уделять внимание автоматизации, разработке графика, производственному учету и кадровым вопросам. Неся ответственность за взаимоотношения в коллективе, надо решать проблемы лидерства, постановки задач, мотивации и четкого

определения, куда идет организация, с какой целью и как этой цели достичь. Отношение сотрудников к труду напрямую связано с производительностью организации. Реально делающие работу люди стоят к ней ближе всего и знают о ней больше любого эксперта или компьютера.

Для многих организаций совершенно нетипично анализировать уровень результативности и эффективности тех мотивирующих действий на сотрудников, которые предпринимаются со стороны администрации организации. Автором предложено несколько элементов, которые в совокупности помогут провести данный анализ:

1. Выявить как в организации организована система материального стимулирования сотрудников.
2. Выявить как в организации организована система нематериального стимулирования сотрудников.
3. Провести встречи с сотрудниками организации.
4. Оценить трудовые показатели сотрудников.
5. Провести наблюдение за рабочим поведением сотрудников организации, за отношением к своей работе.
6. Оценить состояние трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины сотрудников.
7. Узнать и оценить степень приверженности сотрудников к своей организации и ее целям.
8. Пригласить эксперта и узнать оценку «человека со стороны».

Для того чтобы провести углубленный анализ, должны быть использованы также анализ документов и ряд вспомогательные инструментов. Хорошей идеей является создание специальной анкеты, где сотрудники организации смогут дать более детальный ответ на вопросы о должностных инструкциях, используемых системах оценки рабочих показателей, поощряемых рабочих качествах, рабочих результатах и др.

Успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки эффективности этих воздействий.

Рассмотренные выше развитые бизнес-процессы организаций нефтегазовой промышленности, тесно связаны, по мнению автора, с такими семью критериями результативности как:

1. Действенность – степень достижения организацией поставленных перед ней целей. Делает ли организация то, что будет пользоваться на рынке быта спросом.

Для оценки этого критерия можно использовать следующие показатели:

- качество – отвечает ли продукт производства требованиям качества;
- количество – делает ли организация в достаточном количестве свой продукт.

Для измерения действенности сравнивают то, что планировали сделать с тем, что сделали по факту (ресурсы обычно не учитываются, так как они не фигурируют в качестве цели).

2. Своевременность – делает ли организация в достаточном количестве свой продукт.

3. Экономичность – показатель, отражающий результативность организационной системы в отношении затрат.

Если все эти три критерия будут выполнены, то организация по своим бизнес-процессам будет работать производительно.

4. Производительность.

$$\text{Производительность} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{число работающих}} \quad (1)$$

Формула 1 – главная формула в анализе трудовых ресурсов. Высокая производительность – высокая и заработная плата. Но высокая заработная плата рабочих не будет явно связана с показателем основного финансового результата – прибылью. Для этого нужен еще один показатель результативности:

5. Нововведения – сегодня, в эпоху новой модернизации, необходимо использовать в работе новое оборудование и новейшие технологии, которые в

основном своем назначении, минимизируют потребляемые ресурсы электроснабжения, газоснабжения и прочее в своих бизнес-процессах.

6. Качество трудовой жизни – работодатель, старается обеспечить работников достойными условиями труда, социальными льготами и т.п. Здесь реализуется социальная политика организации.

7. Прибыльность – отражает взаимосвязь между финансовыми результатами организации и характером их использования.

Если все вышеперечисленные критерии будут выполнены, то это и даст предполагаемую прибыль. Исходя из этого имеем следующую схему (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Семь критериев результативности организации, обеспечивающие взаимосвязь главного результата с социальной политикой

Выявленные критерии результативности бизнес-процессов, определены качеством трудовой жизни, куда входит социальная политика организации. Таким образом, сделаны попытки связать эффективность бизнес-процессов с социальной политикой, проводимой на организации.

Рисунок 2.5 отражает саму идею работы, а также научную новизну.

Итак, в ходе изучения бизнес-процессов нефтегазовой промышленности были выявлены семь критериев результативности организации, обеспечивающие взаимосвязь главного результата с социальной политикой.

Выявленные критерии результативности бизнес-процессов, определены качеством трудовой жизни, куда входит социальная политика организации. Таким образом, сделаны попытки связать эффективность бизнес-процессов с социальной политикой, проводимой на организации.

Если организация знает, что делать, сколько делать и как это делать качественно и экономично, то она работает производительно. Если к этому добавить нововведения и обеспечить сотрудников организации высоким качеством трудовой жизни, то итогом этого будет являться экономический результат – прибыль, как эффект эффективного использования всех бизнес-процессов.

Основные целевые приоритеты совершенствования бизнес-процессов организаций нефтегазового сектора:

1. Повышение способности к адаптации организации в условиях хозяйствования.
2. Снижение издержек как условие повышения конкурентоспособности организации.
3. Поиск дополнительной загрузки основных фондов и работающих.
4. Повышение инициативы к работе среди сотрудников организации, а также их личной заинтересованности в росте эффективности производства.

Итогами качественного построения бизнес-процессов в компаниях нефтегазового сектора являются:

- 1) уменьшение численности сотрудников компании с сохранением количественных показателей добычи;
- 2) уменьшение стоимости с сохранением объема и качества добываемой нефти;
- 3) уменьшение административных уровней в компании;
- 4) увеличение стоимости бизнеса для финансового инвестора;

5) увеличение стоимости бизнеса в секторе экономики;

6) уменьшение объема входящей информации, не относящейся к компетенциям руководителей высшего звена и непосредственная ее передача на нижние уровни власти;

7) увеличение прибыли компании.

Опираясь на изученную информацию на рисунке 3.6 разработано схематичное изображение основного бизнес-процесса ООО «Стимул Т»: Добыча сырой нефти и попутного газа.

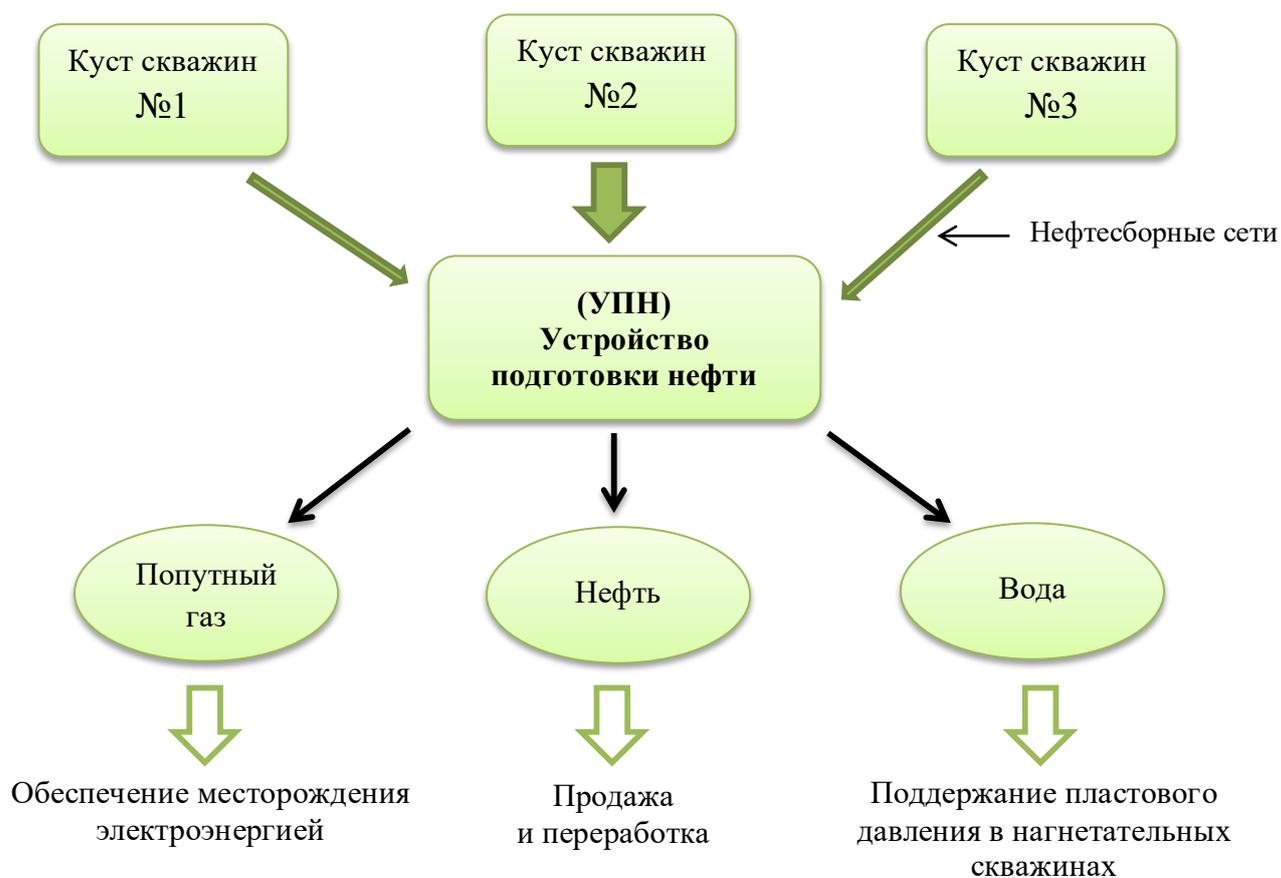


Рисунок 2.6 – Схематичное изображение основного бизнес-процесса ООО «Стимул Т»: Добыча сырой нефти и попутного газа

3. Особенности социальной политики в ООО «Стимул-Т»

3.1. Анализ социальной политики организации

3.1.1. Краткая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Стимул Т» создано и зарегистрировано МУ Томской регистрационной палатой 05.10.1999 г.

Место нахождения ООО «Стимул Т»: Российская Федерация, 634009, г. Томск, проспект Ленина, д.147.

Участник ООО «Стимул Т»: Ворлдас Инвестменс Лимитед, компания, надлежащим образом созданная и действующая в соответствии с законодательством Кипра (далее именуемая «Единственный участник»).

Высший орган ООО «Стимул Т»: Единственный участник.

Органы управления ООО «Стимул Т»: Единственный участник и Генеральный директор.

Исполнительный орган ООО «Стимул Т»: Генеральный директор.

Уставный капитал организации составляет 10 000 рублей.

Основные виды деятельности ООО «Стимул Т»:

- Добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа;
- Добыча природного газа и газового конденсата;
- Предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти и газового конденсата;
- Предоставление услуг по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек;
- Предоставление прочих услуг, связанных с добычей нефти и газа и другие виды деятельности.

Среднесписочная численность работников за 2016 год составила 157 человек, из которых 135 мужчин и 22 женщины.

На рисунке 3.1 изображена организационная структура ООО «Стимул Т».

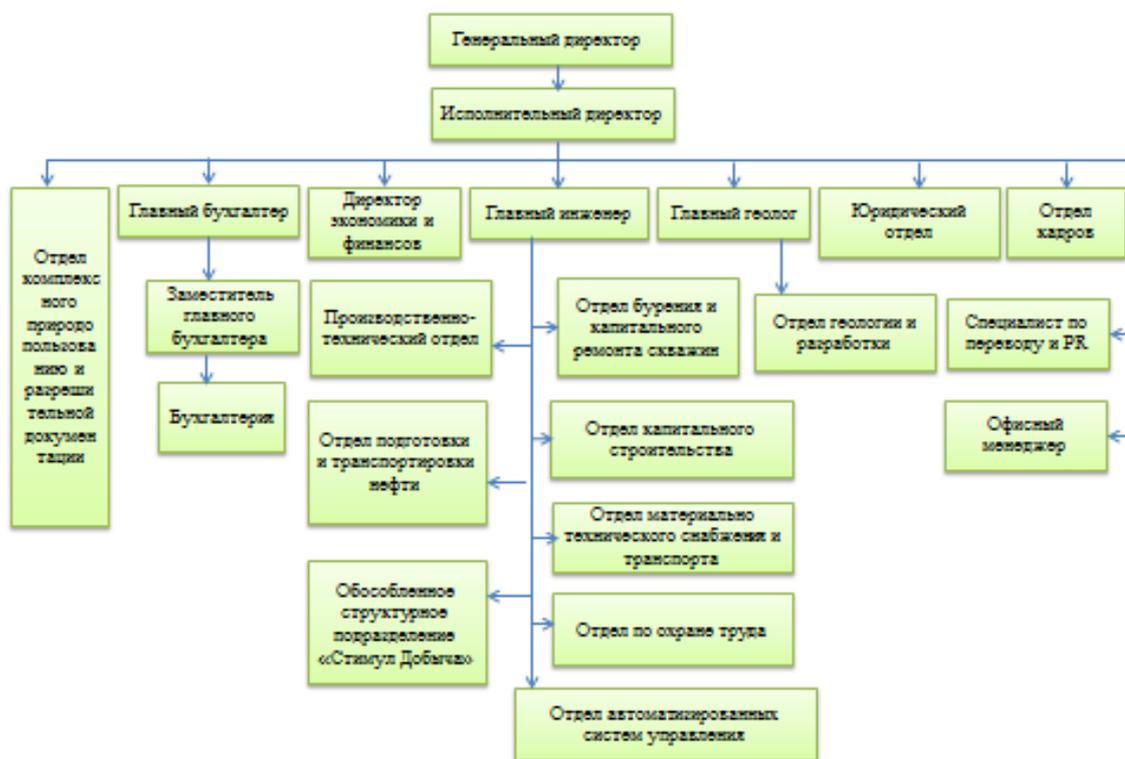


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Стимул Т»

Ниже приведена статистика кадров организации по структурным подразделениям.

Таблица 3.1 – Статистика кадров организации

ООО «Стимул Т»	Количество физических лиц
Аппарат управления	7
ОМТС и транспорта	11
Отдел автоматизированных систем управления	1
Отдел бурения и капитального ремонта скважин	2
Отдел бухгалтерии	6
Отдел геологии и разработки	3
Отдел кадров	1
Отдел капитального строительства	2
Отдел комплексного природопользованию и разрешительной документации	4
Отдел по охране труда	1
Отдел подготовки и транспортировки нефти	2
Производственно-технический отдел	4
Стимул-добыча	111
Юридический отдел	2
Итого	157

Как показывает таблица 3.1, большая часть сотрудников организации работает в обособленном структурном подразделении «Стимул Добыча» т.е. на месторождениях.

3.1.2 Порядок оплаты труда работников организации

Оплата в ООО «Стимул Т» осуществляется согласно положению по оплате труда, которое является внутренним, локальным нормативным актом, регламентирующим взаимоотношения работников и работодателя по установлению условий оплаты труда в Обществе.

Положение было введено в целях повышения материальной заинтересованности работников, улучшения производственных и экономических результатов деятельности Общества и его подразделений. Оно направлено на усиление связи оплаты труда работника с его личным вкладом и конечными результатами работы Общества в целом.

Организация производит все денежные выплаты работнику на основании Трудового договора, заключенного между работником и работодателем, в котором указываются условия оплаты труда.

Основная заработная плата является базовой (гарантированной) и фактически представляет собой денежную компенсацию за исполнение работником своей трудовой функции по определенной договорными отношениями должности или специальности.

Дополнительная заработная плата фиксирует различные надбавки, доплаты за особые условия труда, выплаты стимулирующего характера и вознаграждения за индивидуальные и коллективные результаты труда.

Гарантированной заработной платой, устанавливаемой работникам за выполнение ими норм труда, являются:

- 1) должностные оклады;
- 2) тарифные ставки;
- 3) Районный коэффициент:

- для ИТР и служащих в г. Томске – районный коэффициент 1,3 к должностному окладу

Заработная плата выплачивается работникам два раза в месяц, путем перечисления на счет в банке 10 (десятого) числа месяца, следующего за расчетным, авансовая часть перечисляется 25 (двадцать пятого) числа расчетного месяца. В случае если данные даты выпадают на выходной день, оплата производится на кануне.

Авансовая часть заработной платы рассчитывается за период с 01 числа расчетного месяца по 15 число расчетного месяца в соответствие с табелем учета рабочего времени.

В ООО «Стимул Т» применяются повременная, повременно-премиальная, тарифная системы оплаты труда с помесичным или с суммированным учетом рабочего времени, который определяется графиками выходов на работу при условии соблюдения баланса использования рабочего времени в учетном периоде.

Оплата труда инженерно-технических работников (руководителей, специалистов и других служащих) производится за выполнение обязанностей, предусмотренных в должностных инструкциях в соответствии с должностными окладами, установленными штатным расписанием утвержденным руководителем организации.

Тарифные условия оплаты труда основных рабочих – повременщиков предусматривают дифференциацию тарифных ставок в соответствии со штатным расписанием утвержденным руководителем организации.

Начисление заработной платы производится на основании первичных документов (табелей по учету использования рабочего времени, актов выполнения особо-важных заданий), согласно установленных окладов (тарифных ставок) за фактически отработанное время в расчетном месяце.

Численность и квалификационный состав всех категорий работников регулируется утвержденным руководителем организации штатным расписанием.

Штатное расписание, в котором в соответствии с организационной структурой организации определены: штатный состав работающих, штатная численность всех структурных подразделений и служб, сведения о количестве штатных единиц, схема должностных окладов служащих (включая руководителей, специалистов и других служащих), надбавки и месячный фонд заработной платы утверждается приказом руководителем организации.

Начисление заработной платы персоналу, работающему в режиме вахтового, сменного метода работы, с гибким рабочим временем и в условиях суммированного учета рабочего времени производится:

- рабочим-повременщикам – за время, которое было отработано по факту в часах из расчета фиксированных тарифных ставок;
- мастерам, и другому линейному персоналу, непосредственно осуществляющему руководство на объекте (участке) – за все фактически отработанное по графику время (в часах) из расчета установленных месячных должностных окладов. Часовая ставка работников в таких случаях исчисляется путем деления месячного должностного оклада на количество рабочих часов по производственному календарю расчетного месяца.

Учетный период и расчетные нормы рабочего времени, при введении различных режимов работы, устанавливаются распоряжением руководителя организации. Период суммированного учета рабочего времени один год.

Графики работы должны предусматривать отработку нормы рабочих часов, и соблюдение баланса рабочего времени за учетный период, т.е. рабочее время не должно превышать нормального числа рабочих часов, установленного трудовым законодательством Российской Федерации [1].

В учетный период по графику при суммированном учете рабочего времени включается все рабочее время на вахте, время в пути от пункта сбора до места работы и обратно, а также время межвахтового отдыха.

Руководители структурных подразделений составляют графики работы и обязаны вести учет рабочего времени, времени отдыха по каждому работнику вахтового персонала по месяцам и с нарастающим итогом за весь учетный

период, установленный по сменным графикам. Время работы и время отдыха в рамках отчетного месяца регламентируется графиком работы на вахте.

Графики работы, составленные непосредственным руководителем подразделения, завизированные менеджером по управлению персоналом, утвержденные руководителем организации доносятся к сведению сотрудников не позже, чем за два месяца его введения в действие (до начала работы).

Ответственные за предоставления графиков и сдачу табелей по учету использования рабочего времени устанавливаются распоряжением руководителя организации. Срок сдачи табелей учета рабочего времени (по унифицированной форме № Т-13) предоставляются ответственными лицами менеджеру по управлению персоналом в последний рабочий день отчетного месяца, табель для начисления аванса 15 числа отчетного месяца.

Табеля учета рабочего времени заполняются в соответствии с требованиями ТК РФ и по форме утвержденной Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Табель учета составляется в одном экземпляре. При этом наличие подписей: руководителя подразделения (ответственного за составление), менеджера по управлению персоналом должно быть обязательно.

Подписанный и утвержденный руководителем организации табель учета рабочего времени предоставляется в бухгалтерию не позднее 2 числа месяца, следующего за отчетным, для начисления заработной платы.

В случаях, когда работа осуществляется на условиях неполного рабочего дня оплата труда работника исчисляется пропорционально отработанному времени либо в зависимости от выполненного им объема работ.

Ежегодный оплачиваемый предоставляется работникам ежегодно. Средняя заработная плата для расчета оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованный отпуск начисляется за последние 12 календарных месяцев.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников, согласно действующему законодательству, установлена 28 календарных дней.

В соответствии со ст.302 ТК РФ, работникам, отправляющимся для осуществления работ вахтовым методом в местности, приравненные к районам Крайнего Севера, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск – 16 календарных дней.

Работникам, которые заняты работами с вредными условиями труда по списку, утвержденному руководителем организации, предоставляется дополнительный отпуск в размере и порядке предусмотренным Постановлением Госкомтруда СССР, Президиума ВЦСПС от 25.10.1974 № 298/П-22 «Об утверждении списка производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день».

В качестве компенсации за работу на условиях ненормированного рабочего дня ИТР и служащим в г. Томске предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 3 (три) календарных дня.

Праздничные дни, выпавшие в период отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются и не оплачиваются.

Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. Одна часть из которых должна быть не менее 14 дней.

Перенесение всего срока отпуска допускается в исключительных случаях с согласия работника (ст.124 ТК Р.Ф.). Отзыв работника из отпуска возможен только с его согласия.

Если работник организации был уволен, то ему выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные дни отпуска.

Средний дневной заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска рассчитывается за последние 12

календарных месяцев, путем деления суммы начисленной заработной платы на 12 и на 29,3 (среднемесячное число календарных дней).

Работники имеют право по письменному заявлению на получение отпуска без сохранения заработной платы по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам, указанным в ст.128 ТК РФ., продолжительность отпуска определяется по соглашению сторон, а также в соответствии с ТК РФ и локальными нормативно-правовыми актами.

Также в организации предусмотрен перечень и размеры надбавок, доплат к основной заработной плате, предусмотренных в виде компенсационных нормативных выплат и стимулирующих надбавок обусловленных, как в абсолютных цифрах, так и в процентах (к должностным окладам, тарифным ставкам), с учетом оплаты труда за особый характер выполняемой работы и за условия труда, отклоняющиеся от нормальных [2].

- Доплата за работу в ночное время

Устанавливается рабочим, мастерам, специалистам и служащим в размере 40% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в рабочую смену с 10 часов вечера до 6 часов утра.

- Оплата труда в выходные и нерабочие (праздничные) дни

Выходные дни (суббота и воскресенье), установленные в режиме труда и отдыха для рабочих инженерно-технических работников при 5-дневной рабочей неделе (обычный режим работы), считается свободными (время еженедельного отдыха), в течение которого работник освобожден от исполнения трудовых обязанностей. Перечень нерабочих, праздничных дней установлен ст. 112 ТК РФ:

Работа в выходные дни и праздничные дни, как правило, не допускается, за исключением лиц, включенных в состав сотрудников с ненормированным рабочим днем.

Но в отдельных случаях, по письменному распоряжению руководителя организации работники могут привлекаться с их согласия к выполнению

срочных (заранее непредвиденных) работ, от которых в дальнейшем зависит нормальная работа организации в целом или ее отдельных подразделений.

Оплата труда в выходные, нерабочие и праздничные дни производится в соответствии со статьей 153 Трудового Кодекса РФ

- Оплата труда за работу в сверхурочное время

Работа, которая осуществляется работником по инициативе работодателя за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, ежедневной работы (смены), а также сверх нормального числа рабочих дней за учетный период считается сверхурочной. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год (ст. 99 ТК РФ) и допускаются в случаях, предусмотренных ТК РФ.

Работа в сверхурочное время оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы – не менее чем в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно (ст. 152 ТК РФ).

Руководитель организации вправе в случае неприбытия вахтового (сменного) персонала на месторождение привлекать работников, осуществляющих работу вахтовым методом на месторождении сверх продолжительности рабочего времени, установленного графиками работы на вахте, до прибытия смены. В этом случае администрация предприятия обязана принять все возможные меры для организации доставки вахтового (сменного) персонала в самые кратчайшие сроки. При этом работа, за пределами нормальной продолжительности рабочего времени оплачивается как сверхурочная работа. В остальных случаях, если работник отработал сверх нормальной продолжительности рабочего времени в учетном периоде по графику работы на вахте, предоставляются дни отдыха (отгулы) оплачиваемые в размере дневной тарифной ставки, дневной ставки (части должностного

оклада за день работы) без применения районного коэффициента и северной процентной надбавки. (* накопление часов переработки в учетном периоде производится до целых рабочих дней). При увольнении работника до истечения учетного периода указанные часы оплачиваются из расчета тарифной ставки (оклада).

- Доплата за стаж работы на предприятии

Устанавливается сотрудникам компании, отработавшим в ООО «Стимул-Т» более 5 календарных лет. В стаж работы не входит время нахождения в отпуске по уходу за ребенком и декретный отпуск. Надбавка устанавливается в размере 10% тарифной ставки (оклада) за каждые 5 лет работы. Доплата назначается по истечении первых 5 лет с даты приема сотрудника в штат предприятия и начинает действовать с даты утверждения данного положения.

- Оплата дней в пути

За каждый день нахождения в пути от места нахождения работодателя (пункта сбора) до места выполнения работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки в пути по метеорологическим условиям или вине транспортных организаций производится оплата исходя из расчета рабочего дня продолжительностью 7 часов. Районный коэффициент и северная надбавка на данную выплату не начисляются. (п.5.7. постановления Государственного Комитета СССР по труду и социальным вопросам от 31 декабря 1987 г. №794/33-82)

Оплата труда в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях:

- Процентная надбавка к заработной плате.

Выплачивается работникам в зависимости от стажа работы в данных районах и местностях. Максимальный размер выплат северной надбавки установлен 50% от оклада (тарифной ставки). Размер процентной надбавки определяет работник отдела кадров.

- Районный коэффициент к заработной плате

Выплаты по районному коэффициенту к заработной плате производятся в порядке, установленном законодательством РФ за суровые климатические условия жизни работающих в районах и местностях, приравненных к Крайнему Северу (гл. 50 ТК РФ и закон Российской Федерации № 4520-1 от 19.02.1993 г.):

- для работников, работающих в Александровском районе Томской области севернее 60 град. Северной широты (постановление Государственного Комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы от 16 апреля 1966 г. №216/9) – 1,7 к должностному окладу (тарифной ставке)

- для работников, работающих в Александровском районе Томской области южнее 60 град. северной широты – 1,5 к должностному окладу (тарифной ставке).

Районный коэффициент и северная надбавка начисляются на все виды заработка, включая должностной оклад, тарифную часть заработка, сдельный заработок, премию, выплаты и прочие доплаты.

Оплата труда при совмещении профессий, увеличения объемов выполняемой работы или при исполнении обязанностей временно отсутствующего работника:

Введение надбавок и доплат за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличения объема выполняемых работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, а также за успешное выполнение наиболее сложных работ (особо важных заданий), высокое профессиональное мастерство и качество выполняемой работы, систематическое досрочное выполнение работы с проявлением определенного риска и инициативы, определенный выход за рамки должностных обязанностей и т.п., устанавливается по распоряжению генерального директора. Конкретные размеры надбавок (доплат) устанавливаются по соглашению сторон, максимальным и минимальным размером не ограничены.

Основная суть вводимых стимулирующих надбавок и доплат – компенсировать дополнительную нагрузку работника в течение его рабочего дня.

Выплаты, связанные с особым характером работы.

Работникам, осуществляющим работы вахтовым методом, за каждый календарный день нахождения в местах производства работ в период вахты, а также за фактические дни нахождения в пути от места нахождения работодателя (пункта сбора) до места выполнения работ и обратно выплачивается взамен суточных надбавка за вахтовый метод работы в размере 300 (Триста) рублей. Основанием для начисления является табель учета использования рабочего времени. Надбавка за вахтовый метод работы не облагается налогами и не учитывается при исчислении среднего заработка.

Оплата времени простоя

Время простоя по вине работодателя, если работник в письменной форме предупредил руководителя структурного подразделения о начале простоя, оплачивается в размере не менее 2/3 средней заработной платы работника. Время простоя по вине работника не оплачивается.

Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя.

Оплата труда при направлении работника в служебную командировку

При направлении работника в служебную командировку ему гарантируется средний заработок. Работнику возмещаются расходы, связанные со служебной командировкой, включая расходы по проезду, расходы по найму жилого помещения и выплату суточных в размере, установленном локальным нормативным актом на предприятии.

Ниже приведены сведения о распределении численности работников ООО «Стимул Т» по размерам месячной заработной платы в 2016 году.

Таблица 3.2 – Распределение численности работников по размерам заработной платы

Размер начисленной заработной платы за отчетный месяц, рублей	Численность работников – всего, человек
От 7500,1 до 9000,0	
От 9000,1 до 13000,0	
От 13000,1 до 17000,0	
От 17000,1 до 18600,0	1
От 18600,1 до 21800,0	3
От 21800,1 до 25000,0	3
От 25000,1 до 30000,0	8
От 30000,1 до 35000,0	23
От 35000,1 до 40000,0	16
От 40000,1 до 50000,0	27
От 50000,1 до 75000,0	55
От 75000,1 до 100000,0	8
От 100000,1 до 250000,0	13
Свыше 250000,1	-
Всего работников	157

3.1.3 Стимулирующие поощрительные вознаграждения и материальная помощь работникам организации

С целью повышения эффективности работы каждого работника, структурных подразделений предприятия, материальной заинтересованности работников предприятия в получении максимального эффекта от своей деятельности, а также в своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей и уровня ответственности за выполняемую работу в организации применяются системы премирования, вознаграждения и другие формы материального поощрения.

Порядок премирования работников

Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности и оперативного учета. Премии выплачиваются

работникам по результатам работы, отработавшим на предприятии более трех месяцев, на момент начисления премии [28]. Единовременное премирование работников производится в размере не выше одного должностного оклада с учетом районного коэффициента сотрудника за следующие производственные показатели:

- За особые достижения в труде, и большой личный вклад в выполнение задач организации;
- За своевременное и качественное выполнение трудовых обязанностей;
- За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ;

Ежегодное премирование работников производится при наличии средств на эти цели по решению Генерального директора компании, согласованного с учредителями организации в размере не выше 50% от годового Фонда оплаты труда сотрудника за качественное выполнение должностных обязанностей и личный вклад в выполнение задач организации.

Премии начисляются с учетом персональной надбавки, выплачиваемой за выполнение особо важной работы, высокую квалификацию, совмещение должностей, увеличение объема выполняемой работы, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

Работникам организации, трудовой договор с которыми расторгается до окончания учетного года, в связи с призывом в вооруженные силы РФ, переводом на другую работу по инициативе работодателя, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, сокращением численности штата и по другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в данном учетном периоде. В остальных случаях премия не выплачивается.

Премия работникам организации выплачивается в день выдачи заработной платы в месяц, следующий за отчетным.

Руководство организации имеет право:

- лишить работника премии полностью или частично за те или иные упущения;

- лишить премии полностью или частично руководящих работников за непринятие мер по укреплению трудовой дисциплины подчиненных работников.

В случае неудовлетворительной работы работника, невыполнения им своих должностных обязанностей либо при факте совершения каких-либо нарушений трудовой дисциплины установленной в организации, или в локальных нормативных актах законодательства РФ, на основании служебной записки руководителя структурного подразделения о допущенном нарушении такой работник может быть частично или полностью лишен премии.

Лишение работника премии полностью или частично осуществляется на основании приказа (распоряжения) директора или его заместителя с обязательным указанием причин лишения или уменьшения размера премии независимо от применения к нему мер дисциплинарного взыскания.

Работники организации могут быть частично или полностью лишены премии в следующих случаях:

- невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;
- невыполнения производственных и технологических инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники безопасности;
- нарушения установленных администрацией требований оформления документации и результатов работ;
- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
- нарушения трудовой и производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;

- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- наличия претензий, рекламаций, жалоб контрагентов и партнеров;
- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- упушения и искажения отчетности;
- совершения иных нарушений, установленных трудовым законодательством в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания или увольнения.

Лишение премии производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

Лишение, снижение и увеличение размера премии оформляются приказом генерального директора организации с обязательным указанием причин [29]. Приказ доводится до работников организации через руководителей соответствующих подразделений.

Порядок и условия выплаты материальной помощи

Материальная помощь каждому работнику организации выплачивается с учетом продолжительности замещения должности и в пределах утвержденного фонда оплаты труда.

Организацией предусмотрены следующие виды материальной помощи:

1. Отпуск.

При уходе работника в ежегодный основной или дополнительный оплачиваемый отпуск материальная помощь выплачивается:

- Работникам, место работы которых г. Томск: в размере одного должностного оклада работника с учетом коэффициента 1,3.

- Работникам, место работы которых обособленное структурное подразделение «Стимул-Добыча», Томская область, Александровский район, Тунгольский лицензионный участок №61: в размере, который рассчитывается по формуле: *(должностной оклад /или часовая тарифная*

*ставка*165)*(1+процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера/100) + (районный коэффициент – 1)).*

Размер должностного оклада (тарифной ставки) для расчета материальной помощи принимается в соответствии со штатным расписанием на дату подачи заявления о выплате материальной помощи.

В случае, когда ежегодный основной оплачиваемый отпуск разделен в установленном порядке на части материальная помощь выплачивается один раз в календарный год при предоставлении части указанного отпуска, продолжительностью не менее 14 дней. При условии, что сотрудник отработал в организации не менее 1 года.

Материальная помощь сотрудникам к отпуску, вышедшим на работу из отпуска по уходу за ребенком, выплачивается только по истечении 1 года с момента выхода из отпуска по уходу за ребенком.

В случае, когда работник организации подлежит увольнению ему выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные дни отпуска.

2. День нефтяника.

Материальная помощь выплачивается ко Дню Нефтяника (первое воскресенье сентября) всем работникам, проработавшим в организации на постоянной основе более трех месяцев, в размере до одного должностного оклада работника (тарифной ставки) или рассчитывается по формуле: *часовая тарифная ставка* 165.*

3. В организации предусмотрены выплаты материальной помощи по заявлению работника в следующих случаях:

Таблица 3.3 – Случаи выплат материальной помощи

Случай	Сумма выплат (руб.)
День рождения сотрудника	5 000
День рождения сотрудника (25,35,45,55,65,75 лет)	7000
Юбилейная дата (30,40,50,60,70 лет)	10000

Случай	Сумма выплат (руб.)
Свадьба	15000
Выход на пенсию	20000
Рождение ребенка	20000

4. Работникам организации материальная помощь может быть оказана по их заявлению в связи со смертью близких родственников (жена, дети, родители работника) в размере до 20 000 руб.

5. В случае смерти работника организации материальная помощь выплачивается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего, на день его смерти по их заявлению при предъявлении соответствующих документов в размере трех должностных окладов умершего работника с учетом районного коэффициента.

Решение о выплате материальной помощи оформляется на основании личного заявления работника организации.

Работникам, имеющим дисциплинарные взыскания в текущем календарном году, материальная помощь может быть снижена в размере до 100% на усмотрение непосредственного руководителя, или руководства организации.

Решение о выплате материальной помощи оформляется приказом руководства организации.

Материальная помощь не выплачивается:

- Работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- Работникам, получившим материальную помощь в текущем календарном году, которые были уволены и вновь приняты в организацию в этом году, за исключением случаев, описанных в 3,4 и 5 пунктах.
- Работникам, трудовой договор с которыми расторгнут по инициативе руководства организации.

- Работникам, имеющим дисциплинарный взыскания в текущем календарном году материальная помощь может быть снижена в размере до 100% от суммы, описанной в 1,2 и 3 пунктах, изложенных выше, по ходатайству непосредственного руководителя или руководства организации.

В случае если указанным работникам материальная помощь уже была выплачена в текущем календарном году, то выплаченная помощь удержанию не подлежит.

Общая сумма материальной помощи, выплачиваемой в календарном году конкретному работнику, максимальными размерами не ограничивается.

3.1.4 Добровольное медицинское страхование сотрудников

Ежегодно ООО «Стимул Т» заключает договор добровольного медицинского страхования с АО «СОГАЗ».

Согласно данному договору все сотрудники организации имеют право на следующие медицинские услуги:

- Амбулаторно-поликлиническое обслуживание, включая стационарозамещающие технологии (дневной стационар);
- Приемы, консультации, манипуляции врачей по: акушерству и гинекологии, аллергологии-иммунологии, анестезиологии и реаниматологии, восстановительной медицине, гастроэнтерологии, гематологии, генетике, дерматовенерологии, инфекционным болезням, кардиологии, клинической микологии, колопроктологии, лечебной физкультуре и спортивной медицине, мануальной терапии, неврологии, нейрохирургии, нефрологии, общей врачебной практике (семейной медицине), онкологии, оториноларингологии, офтальмологии, паразитологии, психиатрии*, пульмонологии, ревматологии, рентгенологии, рефлексотерапии, сердечно-сосудистой хирургии, терапии, торакальной хирургии, травматологии и ортопедии, трансфузиологии, ультразвуковой диагностике, урологии, физиотерапии, фтизиатрии, функциональной диагностике, хирургии, челюстно-лицевой хирургии,

эндокринологии, эндоскопии.

- Оформление медицинской документации: Экспертиза временной нетрудоспособности с оформлением листов нетрудоспособности и справок формы 095/у; выписка из медицинской карты по форме 027/у; оформление рецептов (за исключением льготных).

- Лабораторные и инструментальные исследования*:

- Лабораторные: общеклинические (химико-микроскопические и гематологические); биохимические (включая гормональные исследования); иммунологические, определение общих иммуноглобулинов (А, Е, М, G); определение антител к антигенам тканей, их компонентам, секретам, метаболитам, гормонам; исследование противоопухолевого иммунитета (онкомаркеры); исследование антигенной системы эритроцитов; микробиологические (в бактериологии, вирусологии, микологии, паразитологии): макро- и микроскопические, иммуносерологические исследования, молекулярно - биологические методы исследования (методы гибридизации ДНК и РНК, ПЦР), культивирование и идентификация при бактериологических исследованиях; цитологические и гистологические исследования.

- Инструментальные: функциональная диагностика электрокардиография (ЭКГ), электроэнцефалография (ЭЭГ), рЭЭГ, исследование функции внешнего дыхания (спирография), суточное мониторирование артериального давления/ ЭКГ, нагрузочные тесты (велозргометрия, тредмил-тест), миография; ультразвуковая диагностика: УЗИ органов и тканей, эхокардиография (ЭхоКГ), сосудистая доплерография в т.ч. с цветным картированием; рентгенологические и рентген-радиологические исследования, включая компьютерную томографию, позитронно-эмиссионную томографию, радиоизотопные исследования; магнитно-резонансная томография; эндоскопические исследования.

- Процедуры, манипуляции и методы лечения:

- Физиотерапевтическое лечение (в отделении физиотерапии, а также на

приеме у врача специалиста): лазеротерапия, электротерапия, магнитотерапия, фототерапия, ультразвуковая терапия, фонофорез, ингаляции.

- Восстановительное лечение: групповая лечебная физкультура, классический лечебный массаж, классическая корпоральная иглорефлексотерапия, мануальная терапия.

- Лечебные и диагностические манипуляции: инъекции: подкожные, внутривенные, внутримышечные, внутрисуставные, парабубарные; внутривенные капельные (при наличии в программе плановой стационарной помощи); проведение малых хирургических операций в амбулаторных условиях; скарификационные пробы, специфическая иммунная терапия (СИТ), аппаратные методы лечения с использованием радиоволнового, лазерного и ультразвукового оборудования.

- Догоспитальная подготовка – при наличии в программе плановой стационарной помощи;

- Сезонная иммунопрофилактика против гриппа отечественными или импортными вакцинами;

- Помощь на дому в пределах административной границы города:

- Оказание медицинской помощи врачом-терапевтом / врачом общей врачебной практики (семейной медицины).

- Снятие ЭКГ по назначению врача по медицинским показаниям при невозможности посещения медицинской организации.

- Забор материала для лабораторных исследований по медицинским показаниям при острых инфекционных заболеваниях по назначению врача при невозможности посещения медицинской организации.

- Экспертиза временной нетрудоспособности.

- Стационарное обслуживание (экстренная и плановая госпитализация);

- Пребывание в 1-3 местной палате стационара, питание, уход медицинского персонала;

- Программа «Антиклещ».

В 2016 году расходы ООО «Стимул Т» на добровольное медицинское страхование составили: 33 93957 руб.

3.2 Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Стимул Т»

Для того чтобы сделать вывод об эффективности бизнес-процессов организации был выполнен анализ финансового состояния организации за период 01.01.2016-31.12.2016 гг. (1 год).

1. Структура имущества и источники его формирования.

Таблица 3.4 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3- гр.2)	±% ((гр.3- гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
Актив						
1. Внеоборотные активы	4 819 772	4 660 671	95,8	96,8	-159 101	-3,3
в том числе: основные средства	2 989 334	2 959 042	59,4	61,4	-30 292	-1
нематериальные активы	-	-	-	-	-	-
2.оборотные, всего	210 661	155 009	4,2	3,2	-55 652	-26,4
в том числе: запасы	156 007	131 526	зд	2,7	-24 481	-15,7
дебиторская задолженность	31 761	19 067	0,6	0,4	-12 694	-40
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	19 046	4416	0,4	0,1	-14 630	-76,8
Пассив						
1. Собственный капитал	-4 714 638	-4 458 572	-93,7	-92,6	+256 066	Т
2. Долгосрочные обязательства, всего	86 444	575 456	1,7	11,9	+489 012	+6,7 раза
в том числе: заемные средства	-	467 058	-	9,7	+467 058	-
3. Краткосрочные обязательства*, всего	9 658 627	8 698 796	192	180,6	-959 831	-9,9
в том числе: заемные средства	9 360 488	8 330 128	186,1	173	-1 030 360	-11
Валюта баланса	5 030 433	4815 680	100	100	-214 753	-4,3

* Без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

Активы на 31 декабря 2016 г. характеризуются большой долей (96,8%) внеоборотных средств и незначительным процентом текущих активов. Активы организации за весь период изменились незначительно (на 4,3%). Хотя имело место уменьшение активов, собственный капитал увеличился на 5,4%, что, в целом, свидетельствует о положительной динамике имущественного положения организации.

На диаграмме ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп.



Рисунок 3.2 – Структура активов организации на 31.12.16 г.

Снижение величины активов организации связано, главным образом, со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- отложенные налоговые активы -217 339 тыс. руб. (70,2%)
- основные средства - 30 292 тыс. руб. (9,8%)
- запасы - 24 481 тыс. руб. (7,9%)

Одновременно, в пассиве баланса снижение произошло по строке "краткосрочные заемные средства" (-1 030 360 тыс. руб., или 100% вклада в снижение пассивов организации за весь рассматриваемый период).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "материальные поисковые активы" в активе и "долгосрочные заемные средства" в пассиве (+94 635 тыс. руб. и +467 058 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на последний день анализируемого периода составил -4 458 572,0 тыс. руб. собственный капитал организации за последний год явно вырос (+256 066,0 тыс. руб.).

2. Оценка стоимости чистых активов организации.

Таблица 3.5 – Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3- гр.2)	± % ((гр.3- гр.2): гр.2)
	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1. Чистые активы	-4 714 638	-4 458 572	-93,7	-92,6	+256 066	1
2. Уставный капитал	10	10	<0,1	<0,1	-	-
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	-4 714 638	-4 458 572	-93,7	-92,6	+256 066	T

Чистые активы организации на 31.12.2016 меньше уставного капитала в 445 857,2 раза. Такое соотношение отрицательно характеризует финансовое положение и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. В случае если стоимость чистых активов общества останется меньше его уставного капитала по окончании финансового года,

следующего за вторым финансовым годом или каждым последующим финансовым годом, по окончании которых стоимость чистых активов общества оказалась меньше его уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев после окончания соответствующего финансового года обязано уменьшить уставный капитал до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, либо принять решение о ликвидации (п. 4 ст. 30 Федерального закона от 08.02.1998 г. N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью"). При этом, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов на 5,4% за весь рассматриваемый период. На конец отчетного периода не соблюдается базовое законодательное требование к величине чистых активов. Тем не менее, сохранение имевшей место тенденции способно в будущем вывести чистые активы предприятия на удовлетворительный уровень.

3. Анализ финансовой устойчивости организации

Таблица 3.6 – Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя (гр.3-пэ.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2015	31.12.2016		
1. Коэффициент автономии	-0,94	-0,93	+0,01	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала, нормальное значение для данной отрасли: 0,55 и более (оптимальное 0,65-0,75).
2. Коэффициент финансового левериджа	-2,07	-2,08	-0,01	Отношение заемного капитала к собственному, нормальное значение для данной отрасли: 0,82 и менее (оптимальное 0,33-0,54).
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-45,26	-58,83	-13,57	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам, нормальное значение: 0,1 и более.

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя (гр.3-пэ.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2015	31.12.2016		
4. Индекс постоянного актива	-1,02	-1,05	-0,03	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
5. Коэффициент покрытия инвестиций	-0,92	-0,81	+0,11	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала, нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,85.
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-	-	-	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств, нормальное значение: не менее 0,05 (коэффициент не рассчитывается при отрицательном собственном капитале)
7. Коэффициент мобильности имущества	0,04	0,03	-0,01	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,09	0,03	-0,06	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.
9. Коэффициент обеспеченности запасов	-61,12	-69,33	-8,21	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов, нормальное значение: 0,5 и более.
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,99	0,94	-0,05	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации на 31.12.2016 составил -0,93. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит об отсутствии у организации собственного капитала. Коэффициент автономии за последний год практически не претерпел изменений, увеличившись всего на 0,01.

Структура капитала организации представлена ниже на диаграмме: При этом стоит отметить, что собственный капитал не нашел отражение на диаграмме

ввиду его полного отсутствия.



Рисунок 3.3 – Структура капитала организации на 31 декабря 2016 г.

На последний день анализируемого периода (31.12.2016) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равнялся -58,85. за год коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами уменьшился на 15,57. на последний день анализируемого периода значение коэффициента можно охарактеризовать как критическое.

За последний год произошел ощутимый рост коэффициента покрытия инвестиций до -0,81 (+0,11). Значение коэффициента на последний день анализируемого периода (31.12.2016) значительно ниже допустимой величины.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов за последний год снизился с -61,12 до -69,33 (т. е. на 8,21). на 31.12.2016 значение коэффициента обеспеченности материальных запасов не соответствует нормативному и находится в области критических значений.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину долгосрочной задолженности (93,8% и 6,2%

соответственно). При этом за весь рассматриваемый период доля долгосрочной задолженности выросла на 5,3%.

Таблица 3.7 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*	
	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода	на 31.12.15	на 31.12.16
СОС1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-9 534 410	-9 119 243	-9 690 417	-9 250 769
СОС2 (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	-9 447 966	-8 543 787	-9 603 973	-8 675 313
СОС3 (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	-87 478	-213 659	-243 485	-345 185

Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

Поскольку на последний день анализируемого периода наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Следует обратить внимание, что несмотря на неудовлетворительную финансовую устойчивость два из трех показателей покрытия собственными оборотными средствами запасов за год улучшили свои значения.

4. Анализ ликвидности

Таблица 3.8 – Расчёт коэффициентов ликвидности

Показатель ликвидности	Значение показателя		Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	31.12.2015	31.12.2016		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,02	0,02	-	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам, нормальное значение: 2 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,01	<0,01	-0,01	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам, нормальное значение: 1 и более.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	<0,01	<0,01	-	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам, нормальное

На конец периода при норме 2 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 0,02. При этом за анализируемый период коэффициент остался неизменным.

Значение коэффициента быстрой ликвидности (<0,01) тоже оказалось ниже допустимого. Это свидетельствует о недостатке ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

Ниже нормы, как и два другие, оказался коэффициент абсолютной ликвидности (<0,01 при норме 0,2). При этом с начала период коэффициент абсолютной ликвидности не изменился.

Таблица 3.9 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Нормо соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей, средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	4 416	-76,8	>	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	360 163	+24,3	-355 747
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	19 067	-40	>	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит, задолж.)	8 338 633	-11	-8 319 566
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот, активы)	131 526	-17,7	>	П3. Долгосрочные обязательства	575 456	+6,7 раза	-443 930
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	4 660 671	-3,3		П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	-4 458 572	+5,4	+9 119 243

Как видно из таблицы 3.9, по состоянию на 31.12.2016 ни одно из четырех неравенств не выполняется, что говорит о дисбалансе соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения. Активы организации не покрывают соответствующие им по сроку погашения обязательства.

5. Обзор результатов деятельности организации

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности организации в течение анализируемого периода и аналогичный период прошлого года.

Таблица 3.10 – Результаты деятельности организации

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.3 гр.2)	± % ((3- 2): 2)	
1. Выручка	1 256 032	1 523 707	+267 675	+21,3	1 389 870
2. Расходы по обычным видам деятельности	1 946 889	2 064 468	+117 579	+6	2 005 679
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-690 857	-540 761	+150 096	Г	-615 809
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-2 077 093	1 596 687	+3673780	г	-240 203
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-2 767 950	1 055 926	+3 823 876	г	-856 012
6. Проценты к уплате	442 525	582 112	+ 139 589	+31,5	512 318
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	551 133	-217 748	-768 881	г	166 693
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-2 659 340	256 066	+2 915 406	г	-1 201 637
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	-2 659 340	256 066	+2 915 406	г	-1 201 637
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным	X	256 066	X	X	X

По данным проведенного анализа результатов финансовой деятельности за год организация получила убыток от продаж в размере 540 761 тыс. руб., что

равняется 35,5% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года убыток от продаж снизился на 150 096 тыс. руб., или на 21,7%.

По сравнению с прошлым, периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 267 675 и 117 579 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение выручки (-1-21,5%) опережает изменение расходов (+6%)

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация, как и в прошлом году учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Прибыль от прочих операций в течение анализируемого периода составила 1 014 575 тыс. руб., что на 3 534 191 тыс. руб. больше, чем сальдо прочих доходов-расходов за аналогичный период прошлого года.

5.1. Анализ рентабельности организации

Таблица 3.11 – Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в % , или в копейках с		Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.3 гр.2)	±% ((3-2) • 2)
1. Рентабельность продаж (величина, прибыли от продаж в каждом рубле выручки), нормальное значение для данной отрасли: 18% и более.	-55	-35,5	+19,5	↑
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-220,4	69,3	+289,7	↑
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки)	-211,7	16,8	+228,5	↑
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	-35,5	-26,2	+9,3	↑
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. нормальное значение: 1,5 и более.	-6,3	1,8	+8,1	↑

Рентабельность продаж за 2016 год составила -35,5% Тем не менее, имеет место рост рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за аналогичный период прошлого года (+19,5%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за период 01.01-31.12.2016 составил 69,3%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 69,3 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

В таблице 3.12 отображены три основных показателя, которые характеризуют рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 3.12 – Показатели, характеризующие рентабельность организации

Показатель рентабельности	Значение показателя, 2016 г. (%)	Расчет показателя
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала, нормальное значение для данной отрасли: 14% и более.
Рентабельность активов (ROA)	5,2	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов, нормальное значение для данной отрасли: 9% и более.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	-	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВІТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
Рентабельность производственных фондов	-17,3	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов.
Справочно: Фондоотдача, коэфф.	0,5	Отношение выручки к средней стоимости основных средств.

Поскольку у организации фактически отсутствовал собственный капитал (в среднем он составил отрицательную величину: -4458 572 тыс. руб. на 31.12.2016 и

-4 714 638 тыс. руб. на 31 декабря 2015), значение показателя рентабельности собственного капитала за последний год отсутствует.

За 2016 год значение рентабельности активов (5,2%) не соответствует нормативному значению.

5.2. Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)

Далее в таблице 3.13 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, который характеризуют скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 3.13 – Показатели оборачиваемости организации

Показатель оборачиваемости	Значение в днях	Коэфф. 2016 г.
	2016 г.	
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке*; нормальное значение для данной отрасли: не более 146 дн.)	44	8,3
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: 32 и менее дн.)	25	14,3
Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 68 и менее дн.)	6	59,8
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	78	4,7
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке)	1 183	0,3
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	-	-

В таблице 3.13 приведен расчет показателя в днях. Значение коэффициента равно отношению 365 к значению показателя в днях.

3.3 Рекомендации по совершенствованию социальной политики организации с учетом экономической эффективности

3.3.1 Анализ ключевых показателей ООО «Стимул Т»

В ходе проведенного исследования, проанализированы и обобщены ключевые показатели, характеризующее финансовое положение ООО «Стимул Т» за 2016 год.

С критической стороны финансовое положение ООО характеризуют следующие показатели:

- полная зависимость организации от заемного капитала (отрицательная величина собственного капитала);
- по состоянию на 31.12.2016 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное -58,83, не соответствует нормативному и находится в области критических значений;
- значительно ниже нормативного значения коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности существенно ниже нормального значения;
- коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормативного значения;
- активы организации не покрывают соответствующие им по сроку погашения обязательства;
- коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала

организации составляет -81% (нормальное значение для данной отрасли: 85% и более);

- критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

С исключительно хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют такие показатели:

- увеличение собственного капитала организации при том что, активы организации изменились незначительно (на 4,3%);

- чистая прибыль за 2016 год составила 256 066 тыс. руб. (+2 915 406 тыс. руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года);

- положительная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки организации (+289,7 коп. к -220,4 коп. с рубля выручки за такой же период прошлого года).

Среди отрицательных показателей финансового положения и результатов деятельности организации можно выделить следующие:

- чистые активы меньше уставного капитала, при этом за период чистые активы увеличились;

- низкая рентабельность активов (5,2% за последний год);

- за последний год получен убыток от продаж (-540 761 тыс. руб.), хотя и наблюдалась положительная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (+150 096 тыс. руб.).

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий показатель - снижение убыточности продаж (+19,5 процентных пункта от рентабельности за аналогичный период прошлого года равной -55%).

Проанализировав рассчитанные показатели, характеризующие финансовое положение организации, дано следующее пояснение касательно отрицательных чистых активах организации:

Чистые активы организации за 2016 год отрицательные и составили 4 458 582 тыс. руб., в сравнении с 2015 годом они уменьшились на 256 066 тыс. руб. Отрицательная величина чистых активов означает, что размер долгов организации превышает стоимость всего имущества. Стоимость чистых активов характеризует величину собственного капитала организации, включающего сумму уставного капитала, резервного, добавочного капитала и нераспределенной прибыли. Основная причина отрицательных активов – полученный существенный убыток за последние три года.

Ворлдэйс Инвестментс Лимитед является единственным участником ООО «Стимул Т». В течение многих лет иностранный учредитель предоставляет организации значительные суммы валютного займа для развития бизнеса. С 2014 года резко увеличился курс доллара (31 декабря 2013 г. – 1 доллар равен 32,7292 руб., 31 декабря 2014 г. – 1 доллар равен 56,2584 руб., 31 декабря 2015 г. – 1 доллар равен 72,8827 руб., 31 декабря 2016 г. – 1 доллар равен 60,5669 руб.). Соответственно резко увеличились курсовые разницы, что привлекло к существенному увеличению убытка, который никак не зависит от деятельности организации.

Проанализировав финансовую деятельность организации, стоит сказать, что имея отрицательное значение чистых активов несколько лет, ООО «Стимул Т» остается работающим, платежеспособным и приносящим реальную пользу экономике страны и людям обществом:

- Осуществляется производственно-хозяйственная деятельность. В 2016 году добыча нефти составила 124,4 тыс. тонн, что на 30% больше, чем в 2015 году.
- Своевременно сдается налоговая и бухгалтерская отчетность.
- Регулярно (2 раза в месяц) и своевременно выплачивается заработная плата сотрудника организации.
- Сотрудники организации имеют достойный социальный пакет, задолженности по оплате труда нет.

- Налоги в бюджет уплачиваются своевременно, просроченной задолженности в бюджет и внебюджетные фонды нет. Только за 2016 год организацией уплачено в бюджет 826,3 млн. руб. и внебюджетные фонды – 36,2 млн.руб.

- С кредиторами организация, в основном, рассчитывается своевременно.

- Судебных разбирательств нет.

У организации имеется задолженность по займам, которые получили от участников, но они не намерены требовать срочного возврата займов в ближайшей перспективе и продолжают инвестировать средства, чтобы улучшить финансовое положение организации.

1 января 2017 года заключено «Соглашение о новации» по всем договорам займа между Ворлдэйс Инвестменс Лимитед и ООО «Стимул Т», где пришли к соглашению о замене заемного обязательства, выраженного в долларах США, на заемное обязательство, выраженное в рублях РФ, что исключит с 2017 года курсовые разницы по займам.

Нет сомнения, что в ближайшей перспективе ООО «Стимул Т» будет развиваться и продолжать свою производственно-хозяйственную деятельность.

3.3.2 Рекомендации по совершенствованию социальной политики

Изучив социальную политику, проводимую в ООО «Стимул Т», а также проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, можно сделать вывод, что разработанная во второй главе схема семи критериев результативности организаций хорошо вписалась в это исследование.

Выявленные критерии результативности бизнес-процессов, определены качеством трудовой жизни, куда и входит социальная политика организации. Если организация знает, что делать, сколько делать и как это делать качественно и

экономично, то она работает производительно. Если к этому добавить нововведения и обеспечить сотрудников организации высоким качеством трудовой жизни, то итогом всего этого будет являться экономический результат – прибыль, как эффект эффективного использования всех бизнес-процессов.

Исходя из вышесказанного, следует вывод, что уровень развития социальной политики организации играет большую роль в эффективном осуществлении всех бизнес-процессов организации.

По итогам выполнения магистерской диссертации, ознакомившись и изучив социальную политику, проводимую в ООО «Стимул Т» было выявлено, что социальная политика недостаточна. В связи с этим, был разработан и рекомендован к использованию в ООО «Стимул Т» ряд рекомендаций по ее совершенствованию:

1. Продолжить все ранее использованные направления:
 - Стимулирующие поощрительные вознаграждения;
 - Материальная помощь;
 - Добровольное медицинское страхование.
 - Обучение по основным и дополнительным образовательным программам профессиональной подготовки;
 - Высокий уровень заработной платы;
 - Обеспечение максимально комфортных и безопасных условий труда;
 - Проведение корпоративных мероприятий, в т. ч. по профессиональной ориентации.
2. Предусмотреть оплату санаторно-курортного лечения сотрудников с проездом до места.
3. Предусмотреть организацию и оплату лечения детей сотрудников, особенно имеющих хронические заболевания.

4. Предусмотреть организацию детского летнего отдыха детей сотрудников.

5. Предусмотреть возможность организации программы обеспечения сотрудников в старости.

6. Предусмотреть возможность организации программы поддержки молодых специалистов.

4 Социальная ответственность

Томская нефтегазодобывающая компания ООО «Стимул Т».

1. Определение стейкхолдеров организации.

Прямые стейкхолдеры:

1) Работники организации в первую очередь влияют на развитие организации в дальнейшем. Они заинтересованы в социальных гарантиях, карьерном росте и в дальнейшем профессиональном развитии.

2) Инвесторы и учредители заинтересованы в получении прибыли, поэтому они напрямую принимают решения в ведение бизнеса и согласовывают бюджет на продвижение и развитие.

3) Потребители представляют спрос на продукт и услуги, предоставляют определенные требования к качеству товара и услуг, также они влияют на издержки фирмы и влияют на себестоимость. Они заинтересованы в охране окружающей среды, ценах на товар и услуги, и в качестве и безопасности продукта, и услуг.

Косвенные стейкхолдеры:

1) Государство заинтересовано в правильном ведении налоговой политики, в оплате штрафов и субсидий, и в развитии экономики страны.

2) Общественные организации заинтересованы в решении задач в сфере охраны окружающей среды.

3) Региональные и муниципальные органы власти заинтересованы в решении задач регионального социально-экономического развития.

2. Определение структуры программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1. ГАОДИ «Движение»	Благотворительное пожертвование	Дети инвалиды (уязвимые группы населения)	Ежегодно	Безвозмездная помощь детям инвалидам с Детским церебральным параличом
2. Российское геологическое общество	Конференция ветеранов геологов	Ветераны геологи (уязвимые группы населения)	2016 год	Социальная поддержка ветеранов геологов. Проведение Конференции ветеранов геологов, посвящённая Дню геолога.
3. Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями ЗАТО Северск	Благотворительная помощь	Дети и подростки с ограниченными возможностями (уязвимые группы населения)	Ежегодно	Финансовая благотворительная помощь на удовлетворение потребностей по организации лечебно-реабилитационного процесса.
4. Администрация Александровского района	Взаимное сотрудничество	Окружающая среда и жители Александровского района	2016 год	Взаимное сотрудничество по социально-экономическому развитию Александровского района.
5. Фонд содействия развитию недропользования на территории Томской области	Благотворительное пожертвование	Окружающая среда	Ежегодно	Пожертвования на содержание и ведение уставной деятельности фонда
6. Российское геологическое общество	Олимпиада юных геологов	Томские школьники	2016 год	Благотворительная помощь в подготовке и участии команды юных геологов Томской области в Олимпиаде.
7. Программа «Поддержка»	Материальная поддержка и корпоративные мероприятия	Сотрудники организации	Ежегодно	Материальная помощь сотрудникам организации, организация корпоративных мероприятий

3. Определение затрат на программы КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	ГАОДИ «Движение»	Руб.	За 2016 год выделено 39 600 руб.	30 000 руб.
2	Российское геологическое общество	Руб.	За 2016 год выделено 55 000 руб.	50 000 руб.
3	Реабилитационный центр для	Руб.	За 2016 год выделено 69	70 000 руб.

	детей и подростков с ограниченными возможностями ЗАТО Северск		100 руб.	
4	Администрация Александровского района	Руб.	За 2016 год выделен 1000 000 руб.	1 000 000 руб.
5	Российское геологическое общество	Руб.	За 2016 год выделен 55 000 руб.	60 000 руб.
	ИТОГО:			1 210 000 руб.

4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Программы КСО соответствуют целям организации. ООО «Стимул Т» оказывает благотворительную безвозмездную помощь детям инвалидам больным церебральным параличом и подросткам с ограниченными возможностями, организывает мероприятия по охране окружающей среды, пропагандирует здоровый образ жизни и пытается привить интерес к геологии подрастающему поколению. Организация не только оказывает помощь внешним стейкхолдерам, но и внутренним, организовывая мероприятия для своего персонала и оказывая материальную помощь.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает?

Изучив социальные программы организации можно сделать вывод, что преобладает внешнее КСО, хоть и идет помощь, и развитие в определенных сферах внутри компании, т.к. ООО «Стимул Т» занимается спонсорством и благотворительностью в большей степени за пределами компании.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Программа КСО подстроена под интересы стейкхолдеров.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Оказывая благотворительную помощь тому или иному региону, организация заинтересована во взаимном сотрудничестве с регионом.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам?

Затраты компании на мероприятия КСО вполне адекватны, это делается

для привлечения в дальнейшем инвесторов и новой рабочей силы.

б) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

Организация вполне справляется с КСО и не нуждается в дополнительных рекомендациях.

Заключение

В результате проведенного исследования была изучена взаимосвязь социальной политики и бизнес-процессов организации. Был произведен анализ социальной политики и бизнес – процессов организации.

В первой главе диссертации рассмотрена сущность и история возникновения социальной политики организации, а также расписана методика анализа социального развития организации.

Во второй главе изучены бизнес-процессы нефтегазодобывающих предприятий, а также выявлены семь критериев результативности организации, обеспечивающие взаимосвязь главного результата – прибыли, с социальной политикой.

Выявленные критерии результативности бизнес-процессов, определены качеством трудовой жизни, куда и входит социальная политика организации. Если организация знает, что делать, сколько делать и как это делать качественно и экономично, то она работает производительно. Если к этому добавить нововведения и обеспечить сотрудников организации высоким качеством трудовой жизни, то итогом всего этого будет являться экономический результат – прибыль, как эффект эффективного использования всех бизнес-процессов.

Исходя из вышесказанного, следует вывод, что уровень развития социальной политики организации играет важную роль в эффективном осуществлении всех бизнес-процессов организации.

В третьей главе диссертации произведены анализ социальной политики ООО «Стимул Т» и расчет экономических показателей деятельности организации, характеризующих финансовое положение организации. Исходя из этого, организации был предложен ряд рекомендаций по совершенствованию социальной политики организации.

Проанализировав финансовую деятельность организации, стоит отметить, что имея отрицательное значение чистых активов несколько лет, ООО «Стимул Т» остается работающим, платежеспособным и приносящим реальную пользу экономике страны и людям обществом.

По итогам выполнения магистерской диссертации, ознакомившись и изучив социальную политику, проводимую в ООО «Стимул Т» было выявлено, что социальная политика недостаточна. В связи с этим, был разработан и рекомендован к использованию в ООО «Стимул Т» ряд рекомендаций по ее совершенствованию:

1. Продолжить все ранее использованные направления:
 - Стимулирующие поощрительные вознаграждения;
 - Материальная помощь;
 - Добровольное медицинское страхование.
 - Обучение по основным и дополнительным образовательным программам профессиональной подготовки;
 - Высокий уровень заработной платы;
 - Обеспечение максимально комфортных и безопасных условий труда;
 - Проведение корпоративных мероприятий, в т. ч. по профессиональной ориентации.
2. Предусмотреть оплату санаторно-курортного лечения сотрудников с проездом до места.
3. Предусмотреть организацию и оплату лечения детей сотрудников, особенно имеющих хронические заболевания.
4. Предусмотреть организацию детского летнего отдыха детей сотрудников.
5. Предусмотреть возможность организации программы обеспечения сотрудников в старости.

6. Предусмотреть возможность организации программы поддержки молодых специалистов.

Предложенные мероприятия позволят достигнуть повышение экономических показателей деятельности организации путем улучшения социальной политики организации.

Исследование и его результаты могут иметь практическое применение в самой организации.

Список публикаций студента

1. Крылова А.О., Черданцева И.В. Социальная политика организации как инструмент повышения мотивации сотрудника к труду // Сборник научных статей XII Международной научной-практической конференции «Социально-экономические науки и гуманитарные исследования» 15-17 ноября 2015 года, Центр развития научного сотрудничества, Новосибирск. Т. 1, С. 298–302.

2. Крылова А.О., Черданцева И.В. Инструменты социальной политики организации и их эффективное применение // Сборник научных статей V Международной научной конференции «Поколение будущего: Взгляд молодых ученых» 10-11 ноября 2016 года, Юго-Западный государственный университет, Курск. Т. 1, С. 321–325.

Список используемых источников

1. Социальная политика, уровень и качество жизни. Словарь. М.: ВЦУЖ, 2015. 288 с.
2. Признаки, цели и функции социальной политики [Электронный ресурс] / Монографии, изданные в издательстве Российской Академии Естествознания. URL: <http://www.rae.ru/monographs/219-6879> (дата обращения: 10.01.2017).
3. Сидорина Т.Ю. Два века социальной политики. М.: РГГУ, 2014. 442 с.
4. Гулина М. А. Словарь–справочник по социальной работе / Переводчик Николай Марчук. СПб.: Питер, 2008. 400 с.
5. Смирнова А. А., Егорова М. С. Теоретические основы социальной политики // Молодой ученый. 2015. №11.4. С. 207–208.
6. Социальная политика. Серия: Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. М.: РАГС, 2012. 544 с.
7. Базылев Н.И., Базылева М.Н., Экономическая теория: Учебник для студентов экономических специальностей высших учебных заведений, Мн.: Книжный Дом, 2011. 743 с.
8. Социальная политика региона: теория и практика. Учебное пособие / Под ред. И.П. Скворцова. М.: КноРус, 2013. 448 с.
9. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. М.: Инфра–М, 2013. 570 с.
10. Смирнова А. А., Егорова М. С. Основные цели, задачи и функции социальной политики // Молодой ученый. 2015. №11.4. С. 208–211.
11. Волгин Н.А. Социальная политика. Энциклопедия. М.: Альфа–Пресс, 2015. 416 с.
12. Попова П.А., Горшкова В.И. Приоритеты социальной политики в России на современном этапе [Электронный ресурс] // Материалы VI

Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [URL:http://www.scienceforum.ru/2014/722/5124](http://www.scienceforum.ru/2014/722/5124) (дата обращения: 20.02.2017).

13. Федеральный закон Российской Федерации от 28.12.2013 № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (в ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс] / ГАРАНТ.РУ. URL: http://base.garant.ru/70552648/1/#block_100 (дата обращения: 12.01.2017).

14. Смирнова А. А., Егорова М. С. Основные задачи социальной политики в России на современном этапе становления рыночной экономики [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2015. №11.4. URL: <https://moluch.ru/archive/91/20122/> (дата обращения: 10.01.2016).

15. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / под ред. В.П. Бычкова. Москва: Инфра–М, 2014. 236 с.

16. Оценка эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / INFO MANAGEMENT. URL: http://infomanagement.ru/lekcija/ocenka_effektivnosti_ugravleniaya_personalom (дата обращения: 12.02.2017).

17. Организация и нормирование труда: учебное пособие для вузов / под ред. В. В. Адамчука. М.: Финстатинформ, 1999. 301 с.

18. Трудовой кодекс Российской Федерации: фед. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Консультант Плюс.

19. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2014. № 1. С. 50-52.

20. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 115 с.

21. Базаров Т.Ю. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, 2014. 190 с.

22. Бачурин А.С. Повышение роли экономических методов управления // Экономист. 2014. № 4. С. 28-31.
23. Бурмистров А.А., Газенко Н.И. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2016. № 7. С. 48-49.
24. Варданын И.С. Исследование системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. 2015. №15. С. 34-37.
25. Верхоглазенко В.С. Мост между интересами // Маркетолог. 2015. № 5. С. 27-29.
26. Верхоглазенко В.С. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2014. №4. С. 23-34.
27. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. М.: МГУ, 2015. 212 с.
28. Володин А.С. , Назарук М.С. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. 2014. № 10. С. 29–31.
29. Архипов А.И., Конкин Ю.П., Лаврентьев В.М. и др. Экономика труда: Учебник. М.: Экономика, 2013. С. 55-59.
30. Беккера Й. Менеджмент процессов / Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. М.: Эксмо, 2016. 310 с.
31. Деловое планирование. Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова. М.: Финансы и статистика, 2013. 257 с.
32. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015. 210 с.
33. Автоматизация управления предприятием / В.В. Баронов, Г.Н. Калянов, Ю.Н. Попов и др. М: ИНФРА-М, 2016. 239 с.
34. Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. М.: АО РИТЭК, 2016. 212 с.

35. Гиматутдинов Ш.К., Дунюшкин И.И., Зайцев В.М., Разработка и эксплуатация нефтяных, газовых и газоконденсатных месторождений. М.: Недра, 2015. 302 с.
36. Андреев А.Ф., Волков А.Я. Смирнова Е.А. Технико-экономическое проектирование в нефтяной и газовой промышленности. М.: Нефть и газ, 2014. 410 с.
37. Асвадуров К. Почувствуйте разницу. О некоторых аспектах развития нефтяного бизнеса и сервисного рынка на Западе и в России // Нефть и капитал. 2015. №11. С. 62-65.
38. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2016. 215 с.
39. Макаров А.В. Экономические вопросы проектирования и разработки нефтяных месторождений. СПб.: Недра, 2013. 196 с.
40. Алексеева В.А. Управление производственно-ресурсным потенциалом нефтегазодобывающего предприятия // Нефть, газ и бизнес. 2014. № 5. С.37-45.
41. Колесова С.Б. Направления развития организации бизнес-процессов на предприятиях нефтегазовой промышленности // Бизнес в законе. 2014. № 2. С. 21-26.
42. Колесова С.Б. Оценки эффективности бизнес-процессов в нефтегазовой отрасли // Российское предпринимательство. 2014. №8. С. 152-155.
43. Бочкарев В.В., Макаров Н.П. Организация труда и заработной платы в нефтяной промышленности. М.: Мысль, 2013. 198 с.
44. Некрасов В.И., Колесова С. Б. Особенности организации бизнес-процессов предприятий нефтегазовой промышленности // Вестник Удмуртского университета. 2011. №4. С. 110-115.
45. Институт наставничества [Электронный ресурс] // Алгоритм решения стратегических задач в области управления персоналом Algoplus. URL:

http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=110 (дата обращения: 18.11.2016).

46. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: ООО «Новое знание», 2014. 736 с.

47. Сыромятников Е.С, Савицкий В.Б., Злотникова Л.Г. Организация и планирование производства на предприятиях нефтяной и газовой промышленности. Учебник для техникумов. М.: Недра, 2013. 284 с.

48. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. М.: Журнал «Контроллинг», 2014. 104 с.

49. Эффективный сервис - основа эффективной нефтедобычи // Нефть и капитал. 2000. №5. С. 82-85.

50. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2013. 137 p.

51. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign//Sloan Management Review, 2012.№ 2. P. 11-27.

52. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study. 2014. 373 p.

53. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY: HarperBusiness, 2015. 223 p.

54. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage//Harvard Business Review, 2015. (July –August), P. 149 –160.

Приложение А

(обязательное)

Особенности организации производства в нефтегазодобывающей отрасли

Виды производства				
ГРП	Бурение	Добыча	Транспорт	Переработка
Продукция				
1.Полученная информация 2. Разведанные запасы (ресурсы)	1.Приращенные запасы, добывающие мощности 2.Законченные строительством скважины	1.Объем добываемых нефти, газа, газоконденсата	1. Продукция не создается (производится перемещение нефти, газа, нефтепродуктов)	1. Нефтепродукты
Особенность продукции (работ)				
1. Не требует транспортировки (кроме информационных ресурсов) 2. Высокая трудоемкость.	1. Не требует транспортировки и хранения. 2. Высокая фондоемкость	1.Фиксированный объем добычи 2. Отсутствие незавершенного производства	1. Жесткая связь с добычей и потребителем. 2.Фиксированный объем перекачки. 3.Высокая капиталоемкость	1. Высокая энергоемкость
Предмет труда				
Территория, подлежащая разведке, бурящаяся скважина	Разбуриваемая горная порода	Нефтегазосодержащая залежь, продуктивный пласт	Перекачиваемые нефть, газ, нефтепродукты	Сырая нефть, попутный и природный газ
Особенности обработки предмета труда				
1.Разбросанность 2. Влияние климатических условий 3. Сезонность 4. Стадийность	1. Территориальная закрепленность и обособленность 2. Влияние природных условий (климатических, геологических особенностей) 3. Удаленность предмета труда от исполнителя 4. Непрерывность процесса 5. Необходимость перемещения тяжелого громоздкого оборудования		1. Возможность маневрирования потоками нефти, газа 2.Непрерывность процесса	1. Непрерывность процесса 2. Комплексность процесса 3. Скоротечный производственный цикл 4.Проведение процесса в закрытых аппаратах при высоких температурах и давлениях 5. Высокая пожаровзрывоопасность

Приложение Б

(справочное)

Приложение В

(обязательное)

Part 2.1 Goals and objectives of the organization of business processes in oil and gas producing enterprises

Part 2.2 Features of the organization of business processes in oil and gas producing enterprises

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ52	Крылова Анастасия Олеговна		

Научный руководитель кафедры (аббревиатура кафедры):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Черданцева Ирина Васильевна	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист кафедры (аббревиатура кафедры):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Бескровная Людмила Вячеславовна	-		

2 Organization of the formation of business processes at the enterprises of the oil-extracting industry

2.1 Goals and objectives of the organization of business processes in oil and gas producing enterprises

At present, most of the institutions are created according to the functions and levels of the hierarchy, and most of the population of our country was brought up with the conviction that such an organization variant is the most natural and effective, but in general the only variant of the organization. This vision of the situation persisted until the end of the 19th century, until the organizational structure was begun to be studied using scientific methods. The best expression of these ideas is the scientific approach to management (Scientific Management), which was developed by F.U. Taylor. He believed that any work is performed as productively as possible, if it is broken down into elementary parts, and people performing it specialize on a particular part of it and are subject to distribution by the manager. He believed that management plays a particularly important role. "Exclusively through the fullest typology of methods, the rapid introduction of the best achievements and working conditions, and the increase in cooperation, it is possible to ensure the fastest execution of work." Leaders need to monitor the implementation of standards and ensure the strengthening of cooperation. " The logical result of such judgments was the formation of ideas for the functional formation of organizational systems and processes.

Restructuring of business processes is a challenge for one of the key provisions of Taylorism, which consists in the fact that for effective management, specialization is required, the process is divided into separate parts, which are personally produced by specialists. But specialists of a narrow profile are replaced by people who can implement a wide range of tasks, combine various functions of the process. Integration of functions or their division into parts is permissible to be considered only from the point of view of expediency, both technological and socio-psychological, in the interests of achieving the

highest possible characteristics of the financial and economic activities of the units. The above aspects, as a result, should take into account the construction, risks and self-organization of the business process.

The fundamental concept of the structure of the organization as a set of "business processes" carried out in it are production, administrative and infrastructural. Business processes contain a vast range of processes that differ in their essence. In the generalized sense, the process is the transformation of one set of resources into a new other resource or into another set of resources.

The study of the productivity of processes in oil companies should be carried out using the business process category. However, it should be noted that there is no unambiguous definition for the concept of a business process. The most frequent concept, found in various literary sources, is defined in terms of borrowing from the English language.

Business processes combine a vast range of processes that are diverse in their essence. There are a lot of definitions of the term "business process", which differ significantly from each other, which indicates the presence of a huge number of different opinions on this issue.

The most commonly found definitions of the term "business process" are:

1. The totality of different types of activity within which one or more types of resources are applied "at the entrance", and in consequence of this activity, a product that is a value for the consumer is formed at the "exit".

2. Complex of logically integrated actions carried out with the aim of achieving an established exit of business activities.

3. A highly structured limited number of actions formed in the interests of implementing a particular service (product) for a particular consumer or market. Or - a specifically highly ordered set of works, assignments on a time interval and in space, with an established beginning and end, a specific description of inputs and outputs. Or -

a structured, measurable set of actions, formed to realize a specific output for a specific client or market.

4. The meaning, defined by means of an entry and exit point, interfaces and organizational designs, selectively containing the construction of the consumer of services or goods, where the value of the generated service or goods is increased.

5. Sequence of internal activities that start one and several entrances and end with the formation of products that are necessary for the customer and satisfying it for price, quality, service life, service. Or - a whole stream of events in the system, indicating the beginning, maintenance and completion of the business application by the client.

6. A series of logically related actions that use the resources of the company to form, obtain in the foreseeable or measurably predictable future the required output for the customer in the form of a product or service.

7. All kinds of activities in the company's work.

8. Systematized sequential execution of functional actions, giving a special result.

9. Activities that use resources and are managed to modify inputs and outputs. Often, the output of one process is the direct input for the next.

10. The sequence of interrelated activities that transform inputs into exits.

Having analyzed the concepts, it can be argued that business processes are continuous in the implementation of works (functions or operations), logically interconnected, having both external and internal demand.

In the process of studying, the business process will be defined as a logical chain of production and management actions aimed at generating revenue and increasing the importance for the consumer taking into account the company's potential.

In each company there are both primary (profile) and additional (non-core, infrastructural) processes, and they should be distinguished.

The main processes are the processes of the organization's current activity, with the formation of outputs needed by external consumers.

Additional processes provide support for the functioning of primary processes.

An example is the oil and gas producing company (NGD), where the main process is the extraction of oil and gas, the secondary is the technological support of production (TOP).

Figure 2.1 shows the grouping of the company's structural divisions by the profile characteristic.

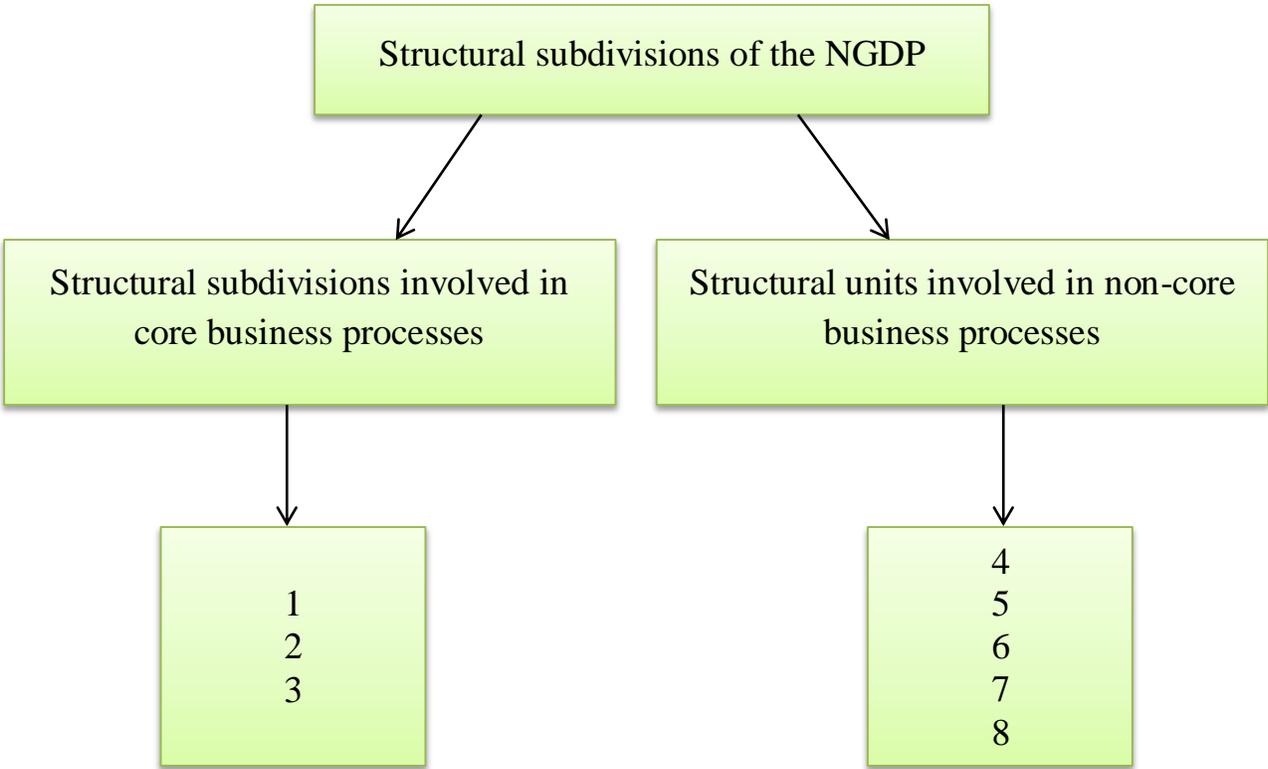


Figure 2.1 – Formation of structural subdivisions of the cash flow in the profile indicator

- 1. Management of oil, gas and gas condensate production.
- 2. Control of reservoir pressure maintenance.
- 3. Management of the preparation, transportation of oil, gas and condensate.

4. Management of technological vehicles.
5. Management of underground and major repairs of wells.
6. The central department of production support.
7. Management of production and technical services and equipment.
8. The Department for Fire Prevention and Medical Services.

In the oil and gas industry implementation of productive work key production facilities largely achieved by the implementation of quality infrastructure business processes.

The system of business processes inside of the structure of production in the oil industry - it is a large and complex sub-sector, because in addition to the production functions is a plethora of transportation and technological support and logistical core business of oil companies. The volume of additional production units in the oil industry companies is in the content value of fixed assets 30 - 40%, the share of working 40-50%, and production costs 15-25%.

Figure 2.2 shows the study of the structure of costs from the point of view of the subdivisions makes it possible to evaluate investments, in monetary terms, in the creation of the production cost of goods.

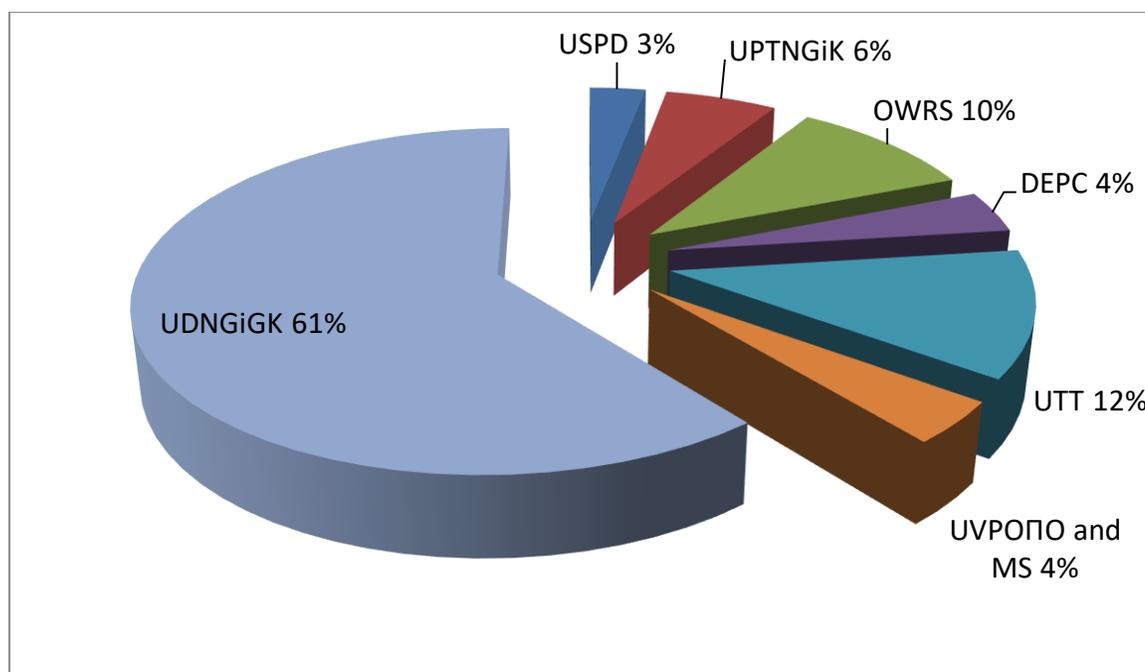


Figure 2.2 – The composition of structural units in the formation of production costs

The study showed that a large part of the cost price falls on the costs of UDNG and HA and reach about 65%. This fact is obvious since these units are engaged in direct production of oil, gas and condensate. The impressive specific weight, in addition, the USPA -2.63%, UPTNG and K -5.5%, UKRS - 10%, DSS - 4.16%, UTT - 12% and UGPO and MO - 4%. This scheme of distribution of the shares of formation of prime cost shows the role of the services of these divisions for the formation of the final product.

For the implementation of business processes, the internal structure of the main production of oil requires the fulfillment of the main tasks:

- Ensure the effective operation of oilfield, drilling equipment and tools, their adjustment, restoration and reconstruction, the production of individual spare parts;
- provide production facilities with energy, water, steam;
- provide control and measuring devices to production facilities;
- Capital and underground well repair;

- Material and technical support;
- transport and technological supply of production.

Since the content of production in the oil industry is not part of the core business of oil production companies, the implementation of business processes for the technological support of the oil complex, the application of technological services in companies has not been given due attention in both the main production process - oil production.

Thus, at oil production enterprises there is a big problem of productive use of transport and technological structure, which is caused by a number of features inherent in this industry, so motor transport, technological units and other equipment, make up about 60% of the total number of motor vehicles of oil and gas companies, are direct participants in the production process Oil production.

More than 25% of employees of oil and gas companies work in the system of transport and technological support, and the share of expenses for motor transport from the total number of expenses for oil production is 20%.

The existing practice of implementing transport and technological support at oil and gas producing enterprises indicates that measures to increase the productivity of vehicles and special machinery from customers are mainly focused on the rationale for the number of vehicles that must be registered for the company and its structural units. Realization of the implementation of motor transport services remains unchanged for a long time period. As before, customers at the level of companies and their divisions tend to have in their subordinate transport organizations or permanently fixed the fixed amount of vehicles that they can use at their own decision. Nevertheless, the efficiency of operation and the need for motor transport directly depend on the level of structural structure of the implementation of production management, for which vehicles and special equipment are fixed.

So, with partial subordination of the road transport organization, the demand for motor transport services will be minimal, and the productivity of use is the maximum,

since it is possible to dispose of it within the company. Consequently, the maximum demand and minimum efficiency of the use of vehicles and special equipment arises when they are assigned to the customer's structural subdivision, because the possibility of management is limited to the boundaries of the field or industrial facility. In this situation, the idle time of vehicles is significantly increased during periods of waiting for work.

Undoubtedly, the increase in the companies of technological supply of production and the complicated structuring of material production ensured the emergence of complex systems. To solve the main problems and the correct choice of ways to improve the quality of the implementation of technological support for production as a whole should be considered in organic relationship with the companies of oil-producing associations.

In the opinion of S.B. Kolesova: "Improving the planning of business processes for transport and technological support of production is now most effective with the implementation of a systematic approach, which ensures the most correct choice of the way to solve the task, namely, increasing productivity in trucking customers, improving technical and economic indicators Application of a car fleet and special equipment.

The formation of an integrated system for planning, recording and reporting the activities of the fleet of vehicles and special equipment in the oil industry explains the business processes of services, contains:

- selection of indicators for assessing the grouping of all types of vehicles on the balance sheet of companies;
- systematization of motor transport services in accordance with the selected indicator
- formation of an integrated system for planning, recording and reporting the functioning of a fleet in accordance with the established classification;
- automation of processing of primary documentation based on the created accounting system.

Choosing an indicator of the grouping of a fleet of vehicles and special equipment should be guided by the technology of the process carried out by the management of technological vehicles. This choice is explained by the consideration that the production structural divisions of companies, as well as organizations are formed and oriented to the implementation of specific technological processes and operations. Based on technological principles and taking into account the experience of using motor vehicles, the grouping should be grouped in accordance with the technological purpose, as factories producing cars and tractors, in addition, machine-building plants that produce attachments for special machinery create equipment for the realization of a certain type Services.

The improvement of the system of transport and technological support is oriented to the actual and high-quality implementation of motor transport services for customers with a parallel decrease in vehicle costs in total production costs in OGPD and other companies of the oil and gas production association. The development and implementation of recommendations to improve the system of motor transportation services for oil production lead to a reduction in motor transport costs in oil production; And time periods of waiting for maintenance by vehicles and special equipment.

Introduced measures on the organization of labor and administration of production directly in a trucking organization ensure a reduction in the cost of production and increase in revenue in the management of technological vehicles (UTT).

To cover the demand of oil and gas companies in the transport support of the technological process, a specialized type of motor transport - technological - was formed.

The grandfather of this type of vehicle for the classification of public transport vehicles - a specialized vehicle. Special vehicles include vehicles on which various installations (lifting, sanitary, fire, etc.) are installed, as well as the car is used as a motor vehicle for delivery to the work place of the said installations, where they perform their functions for the main purpose. Taking into account the high productivity of its

application, special vehicles are widely distributed in numerous sectors of the national economy.

Automobile transport in comparison with technologically is considered industrial (departmental) motor transport. Technological motor transport performs two main tasks: first, it delivers attachments to work sites, and secondly, this equipment is used directly in the process of oil production."

Since technological vehicles and special equipment directly participate in the production process of oil production, and the result of his work is oil and gas extracted from the earth's entrails.

In many situations, the technological processes of oil production, well workovers, etc. are continuous, as a result of which the main is the system of guaranteed support of oil and gas companies by technological vehicles in the prescribed quantity and quality. This provision entails changes in the requirements of both the system for accompanying the technological vehicles of oil and gas companies, and the system for maintaining technological vehicles in working condition.

The main characteristic feature of technological vehicles is the impossibility for customers to implement these services by road from other industries. This fact makes an increase in the requirements for the reliability of the operation of the transport and technological system of oil and gas associations.

The leading task of the transport and technological system is to provide the oil and gas association with the services of the system in full.

The register of services of all kinds, carried out by the transport and technological structure of the oil and gas sector, is wide enough and contains a set of the following tasks:

- technological customer service, is carried out directly in the technological processes of oil and gas production with the use of specialized equipment on wheel and caterpillar tracks with attachments. These services are implemented by the following equipment: devices for exploring wells; Units for current and workover of wells;

Structures for ground repair of equipment, water-oil pipelines, installation and adjustment of telemechanics and automation equipment, lubrication of machine-rocking machines; Sand-mixing units; Flushing, cement mixing and cementing units; Laboratories for various purposes; Mobile and mobile compressors; Self-propelled units for electric heating of wells; Units for dewaxing of oil wells; Telescopic towers, etc.

- Implementation of road and construction machinery on wheel and caterpillar tracks of earth and road construction work in the construction of wells, infield roads, the construction of oil and gas fields. Here, the following equipment is used: bulldozers, excavators of all types, scrapers, graders, rollers, stirrers, boring crane machines, bar installations, asphalt pavers.

- Implementation of cleaning and harvesting operations using the following equipment: container and bunker garbage trucks, sewage machines, snow-removal machines, snow loaders, sand spreaders, watering machines, sweeping machines, paving machines.

- implementation of centralized cargo transportation by road freight cars operating at price-based rates. Here, trucks (onboard, dump trucks, cement carriers, tank trucks), as well as cars for long-distance cargo transportation (truck tractors, pipe, rod, and lapwing trucks) can be used.

- realization of timely cargo transportation by trucks, drivers of which work on the basis of hourly wages. Used: cargo vehicles (on-board, car tanks), as well as vehicles for the transportation of long loads (truck tractors, lapwing trucks).

- realization of tractor cargo transportation by tractors-tractors (wheeled and caterpillar), skidders, trailers, large artillery tractors (BAT), caterpillar heavy tractors (GTT).

- implementation of assembly and handling operations by crane technology on wheel and caterpillar tracks. They use: automobile and tractor cranes, pipe layers, loaders.

- Realization of rotational carriages (mass passenger transportations) by buses and cargo motor vehicles, re-equipped for transportation of people.

- engineering services for clients (operational passenger transportation) are implemented for the transportation of specialists to production facilities for the implementation of control over the process and the implementation of safety regulations, as well as for assistance in the workplace, etc. Applicable: passenger cars, and in Hard-to-reach places - specialized motor vehicles.

In accordance with the presented list of the main tasks of technological support of production, the following key types and types of technological vehicles and special equipment used in the oil and gas industry for the sale of services can be identified:

- 1) special equipment on wheel and caterpillar tracks, attachments that directly carry out technological maintenance;

- 2) hoisting and transport equipment on wheel and caterpillar tracks;

- 3) construction and road machinery;

- 4) communal machinery and equipment;

- 5) trucks (trucks, dump trucks, truck tractors, etc.);

- 6) wheeled and caterpillar tractors;

- 7) buses, trucks, converted to transport people (shift cars);

- 8) cars.

Specialized equipment that realizes technological maintenance, in turn, is subdivided by the type of attachments.

The following attachments differ:

- A) lifting equipment;

- B) pump units;

- C) compressor devices, well study devices and mixing structures;

- D) apparatus for mechanization of work;

- E) automobile tanks, etc.

Table 2.1 shows that these types of work, as well as their quantity, carried out by the transport and technological system in the NGDP, form the structure of the technological complex of the oil and gas association.

Table 2.1 – Structure of services for technological provision of vehicles and special equipment at the oil industry enterprise

Type of transport	Type of services	Characteristics of services	Share of services
Cargo	piecework	centralized trucking	15-20%
	time-based	operational cargo transportation	
Passenger	bus	carriage of watches	15-20%
	self-propelled	transportation of engineering equipment	
Special	firefighters	rescue operations	3%
	sanitary	cleaning work	5%
	with mounted equipment	technological service	40-45%
Autotractor technology	tractor	assembly, loading and unloading operations.	15-20%
		earthwork, road construction works.	

For a long time, the oil industry lagged significantly behind the evolution of the transport and technological system from public transport vehicles, and therefore did not have appropriate developments in the economic sphere, the implementation of road transport (technological) services, the production of TO and R technological vehicles, which caused high transportation costs In oil and gas production. The transition to market relations exacerbated the problems of implementing the work of the transport and technological system.

That is why the formation of successful business processes, focused on timely and quality transport and technological services to oil and gas associations and reducing the cost of road transport is particularly important.

Table 2.2 shows the business processes of technological support of production in the oil-extracting industry, which are subject to study.

Table 2.2 – Business processes of technological support of production

Business processes of technological support of production	Groups of technology for participation in business processes
Technological services	Oil carriers, truck tractors, mobile pumping installations, tank trucks, tank trucks, laboratories, special machinery
Watch transportation services	Buses
Freight services (centralized and operational cargo transportation)	Passenger-and-freight, dump trucks, cargo, onboard, vans, garbage trucks
Transportation services for engineering services	Cars
Mounting and handling, earth and road construction works	Truck cranes, loaders, tractors

Research and improvement of business processes of technological support of oil companies is rather complicated. Labor-intensive and obligatory process in the conditions of tough market competition, it can provide top-level organizations focused on increasing their efficiency in establishing ways to optimize production, supply, organization on the basis of a set of configuration configurations processes of production with the necessary transformations of management methods.

2.2 Features of the organization of business processes in oil and gas producing enterprises

An important indicator of today's business is a rapid change in conditions both within the company and beyond. This fact is due to the regular appearance on the market of the latest technologies and information technology means, in connection with this, new needs arise for customers, and they need the most modern, high-quality goods and services. A modern organization must meet these requirements: follow the directions of market development and activities of competitors, create and introduce new services,

apply new technologies for the implementation of activities and management. Organizations should forget about static and learn to act in constantly changing conditions, improving existing ones and applying new methods of work. In addition, it must always ensure efficient work and be timely managed. This is achievable only by using a specific management technique that will ensure implementation and will not lose the existing profitability of everyday work. The fundamental component of corporate construction is the strategy of consistent modernization of the organization from the administrative-command model to the business process management system.

The key characteristics of the transformation of the model for the implementation of business processes of the oil and gas company are the following areas and industry specific features:

Technical and technological features. Currently, the implementation of business processes in oil companies, for example, in Stimul T, is accompanied by the transition of the field to the late stage of development, which leads to a reduction in the amount of oil produced, an increase in water cut and, of course, an increase in the cost of production, a decrease in profits . As a result, the service of business services, which carries out the most significant share in the cost of production (up to 30%), and the mining and technological conditions for oil production require the use of the most complex (more often and more expensive) technologies.

To increase the profitability of the development of oil fields, the company is implementing many activities aimed at increasing the intensification of oil production and oil recovery. The register of these measures depends on certain geological and fishing characteristics in various oil companies is quite wide and reaches many hundreds. The implementation of the work sequence contains an impressive number of advanced technologies for action on the formation and bottomhole formation zone, technologies for carrying out complex repair and insulation works in wells, introducing the newest tool, equipment, equipment, etc. All this increases the productivity of oil production, increases the labor efficiency, and reduces labor intensity of the operations,

which as a result ensures an increase in production efficiency at the initial stages of field development.

Deposits that are at the late stage of development are characterized by processes of deterioration of the hydrocarbon reserves structure, and to ensure high performance indicators of the development regulatory tools, it is required to perform a full study of the results of works performed earlier and to formulate instructions on increasing their profitability in the planned period. In addition, it should be remembered that at the final stage, the amount of annual net income goes into a negative unprofitable phase and solely due to accumulated positive indicators in the early periods, it turns out, to provide a positive value throughout the project development period of the field development.

The financial impact of the measures implemented is influenced by many factors. Important factors are:

- mining and geological;
- technological;
- economic;
- ecological.

These factors influence the joint costs of implementing measures, further use of the deposit.

Maximum impact on the financial result of the implementation of measures:

- increase in the size of production;
- costs of introducing measures;
- water cut of the extracted products;
- cost of oil production, including conditionally variable costs;
- The cost of selling oil and a functioning tax system.

Typically, an oil company is not able to affect the cost of oil, as it is formed in the world and domestic markets, and in addition to the amount of tax payments that are established by the current legislation. The subsoil user can increase the efficiency of oil production and existing activities through management and cost reduction.

Since the additional production (geophysical works, drilling, well repair, transportation and technological services, logistics, etc.) is the most significant part in the share of costs, and the mining and technological conditions for oil production are deteriorating, the first priority is to increase the efficiency Business processes of the main production infrastructure in the oil and gas industry. Reduction of unit costs for the increase of stocks and their extraction is carried out using the latest technologies and fresh management solutions. Just these costs in assessing the financial performance of the use of the latest service technology is the determining criterion in the design.

Particularly important are the issues of accounting for the specifics of oil products and the conditions that affect its quality from the point of view of increasing the effectiveness of business processes. When considering all types of production that form the cycle of oil and gas resources development, it is possible to verify a wide variety of products (works), technological processes that are carried out at each individual stage of the cycle. For example, in the process of geological exploration (the initial stage of the cycle), the leading production options are an increase in the open reserves (resources) of oil and gas, and in addition, geological information, and in oil refining, in one of the final stages of the cycle, a set of petroleum products (target products). Table 2.3 shows that any product (work) has significant characteristics, based on the specifics of the subject of labor and the features of its processing (Appendix B).

In industries like geological prospecting, drilling and oil production, the distinguishing features of the subject of labor, which affect the features of its processing, and, consequently, the construction of the production process and, ultimately, the quality of the products, is considered the effect of the natural factor, the fragmentation of industrial facilities, territorial fixation and isolation of the object Labor, its remoteness from the performer.

In oil refining, the main feature of the processing of the object of labor (crude oil) is the totality of the processes of its realization in closed units at high temperatures and pressures, etc.

An especially important condition is the depth of the reserves, the strength of the enclosed rocks, their gas and water content, the load of the deposit, and also the atmospheric conditions of the area. These characteristics show the "quality" of the field itself, they are provided in the process of its exploration and production.

There are three concepts of the quality of mineral resources:

- 1) initial - their natural quality in the initial state in the bowels;
- 2) the quality of mineral raw materials gradually increases at certain stages of its industrial development;
- 3) the quality of the final product delivered to the consumer. The natural quality of certain accumulations of minerals has been created by nature in the course of the widely differing physicochemical circumstances of their formation.

It is necessary to take into account the fact that low quality of raw materials has the ability to generate the following results:

- A) it cannot actually be applied in the technological process of its subsequent processing;
- B) it can be used for processing, but does not guarantee an increase in the quality of the final product to the level required by the consumer; consequently, the goods will be unnecessary;
- C) it initiates an increase in the costs of its processing or consumption, that the use of such raw materials becomes unprofitable.

So, the main characteristic of the oil and gas producing sector is the quality of oil products is determined by the natural features of the hydrocarbon deposit and, to a minimum, by the work of the extracting company.

It should be remembered that in the oil-producing regions the formation of additional organizations as individual farms with their own structure of services, workshops and a specific number of jobs is largely determined by the limited capacity of open oil deposits, unsatisfactory technical equipment of production and logistics, lack of high-qualified employees, Arrangement of oil and gas fields.

Centralization and concentration of homogeneous processes in the construction of the production infrastructure forms the circumstances for the application of the most powerful, efficient and modern equipment, the introduction of advanced effective regulatory technologies.

At the same time, today's economic conditions in which oil companies operate are characterized by volatility and uncertainty. The activities of oil companies are affected by the deterioration of mining and geological conditions, qualitative indicators of reserves and all kinds of changes in the market situation. The constant development of the organization in the future depends on its ability to predict and respond flexibly to the changing circumstances of the external environment, preserve and acquire the newest competitive advantages in the struggle in the markets. Therefore, the emergence of additional workshops and services within the organization has a special significance in the formation of production. Therefore, the importance of strategic regulation in oil companies is increasing.