



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА**

Тема работы
Управление системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия

УДК 005.32:331.101.3:331.2

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Ивлев А.Ю.		23.01.2023 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		23.01.2023 г.

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		24.01.2023 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		25.01.2023 г.

Томск – 2023 г.

**Планируемые результаты освоения ООП  
38.04.02 Менеджмент**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
<b>Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации</b>	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

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

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>О-ЗАМ01</b>	<b>Ивлев Антон Юрьевич</b>

Тема работы:

Управление системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	<b>347-27/С от 13.12.2022</b>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	<b>16.01.2023 г.</b>
--	----------------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b> <i>(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 функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Объект исследования – система материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз». Предмет исследования – способы повышения эффективности использования элементов материального вознаграждения.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(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).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Теоретические основы управления системой материального вознаграждения персонала</li> <li>2 Анализ управления системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз»</li> <li>3 Направления совершенствования управления системой материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз»</li> <li>4 Социальная ответственность</li> </ol>

<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Виды расходов организации в системе вознаграждения персонала за труд  Рисунок 2 – Основные государственные гарантии по оплате труда  Рисунок 3 – Этапы формирования системы вознаграждения персонала в организации  Рисунок 4 – Формы и системы оплаты труда  Рисунок 5 – Основные признаки неэффективности системы вознаграждения персонала  Рисунок 6 – Структурно-логическая схема факторного анализа эффективности системы вознаграждения персонала  Рисунок 7 – Структура управления ПАО «Сургутнефтегаз»  Рисунок 8 – Показатели движения кадров ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.  Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг  Рисунок 10 – Сроки выплат премий в ПАО «Сургутнефтегаз»  Рисунок 11 – Структура промышленного персонала ПАО «Сургутнефтегаз», работающего вахтовым методом  Рисунок 12 – Динамика показателя производительности труда и среднегодовой заработной платы в 2019-2021гг.  Рисунок 13 – Оценка ценностных ориентаций сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз»  Рисунок 14 – Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда на предприятии ПАО «Сургутнефтегаз»  Рисунок 15 – Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз»  Рисунок 16 – Наличие дополнительных заработков  Рисунок 17 – Влияние размера оплаты труда на повышение эффективности труда сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз»  Рисунок 18 – Пути оптимизации управления системой материального вознаграждения персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»</p>
--	--

<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p><b>Социальная ответственность</b></p>	<p><b>Черепанова Н.В.</b></p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p><b>10.02.2021 г.</b></p>
--	-----------------------------

**Задание выдал руководитель:**

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>Доцент</p>	<p>Черепанова Н.В.</p>	<p>к.филос.н.</p>		<p>10.02.2021 г.</p>

**Задание принял к исполнению студент:**

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>О-ЗАМ01</p>	<p>Ивлев Антон Юрьевич</p>		<p>10.02.2021 г.</p>



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Уровень образования магистратура  
Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
<b>О-ЗАМ01</b>	<b>Ивлев Антон Юрьевич</b>

Тема работы:

Управление системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

**16.01.2023 г.**

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	<b>Черепанова Н.В.</b>	<b>к.филос.н.</b>		10.02.2021

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	<b>Чистякова Н.О.</b>	<b>д.э.н., доцент</b>		10.02.2021

**Обучающийся**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>О-ЗАМ01</b>	<b>Ивлев А.Ю.</b>		10.02.2021

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 20 таблиц, 32 рисунка, 36 литературных источников.

Ключевые слова: персонал, оплата труда, производительность труда, нефтегазовая отрасль.

Объект исследования– система материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования– способы повышения эффективности использования элементов материального вознаграждения.

Цель исследования– выявление направлений совершенствования управления системой материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз».

В ходе исследования решены следующие задачи: раскрыто понятие и сущность системы материального вознаграждения персонала; выявлены особенности системы материального вознаграждения персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли; рассмотрены методические основы анализа эффективности управления системой материального вознаграждения персонала; произведена оценка элементов материального вознаграждения персонала; оценена эффективность управления системой материального вознаграждения персонала; разработаны мероприятия по оптимизации управления системой материального вознаграждения персонала.

Методологической базой исследования послужили труды ученых, исследовавших возможность повышения эффективности материального стимулирования труда в системе управления персоналом.

## Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления системой материального вознаграждения персонала.....	10
1.1 Понятие и сущность системы материального вознаграждения персонала.....	10
1.2 Особенности системы материального вознаграждения персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли .....	15
1.3 Методические основы анализа эффективности управления системой материального вознаграждения персонала .....	20
2 Анализ управления системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз» .....	26
2.1 Общая характеристика ПАО «Сургутнефтегаз».....	26
2.2 Оценка элементов материального вознаграждения персонала.....	35
2.3 Оценка эффективности управления системой материального вознаграждения персонала.....	39
2.4 Оценка удовлетворенности персонала системой материального вознаграждения в ПАО «Сургутнефтегаз».....	44
3 Направления совершенствования управления системой материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз».....	51
3.1 Разработка мероприятий по оптимизации и управления системой материального вознаграждения персонала .....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций ....	57
4 Социальная ответственность .....	65
Заключение .....	69
Список использованных источников .....	72
Приложение А Отчет о финансовых результатах за 2021 г .....	77
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2020 г .....	78
Приложение В Анкета .....	79

## **Введение**

Кадры являются тем основным активом, который во многом определяет эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. Многие предприятия осуществляют поиск универсальной модели вознаграждения персонала, которая бы могла удовлетворить одновременно требования работников и работодателя. Актуальность темы исследования определяется тем, что успех деятельности предприятия зависит от продуктивности труда персонала, что в значительной степени определяется уровнем заработной платы и эффективностью системы материального вознаграждения работников.

Особенно это актуально для работников нефтяной отрасли, поскольку большая часть производственных должностей предполагает вахтовый метод работы. Особенности трудовой деятельности на предприятиях нефтяной отрасли предполагают длительное нахождение сотрудников вне дома без семьи, сложные и порой небезопасные условия работы, а так же практическое отсутствие возможности расти профессионально и строить карьеру.

В связи с тяжелой работой для нефтяных предприятий характерен высокий уровень текучести кадров, не каждый работник может устроиться на эту работу по медицинским показаниям. Как следствие – низкая стабильность трудового коллектива, отсутствие передачи опыта новым сотрудникам.

В данном случае основным фактором, удерживающим кадры, является материальное вознаграждение.

Нефтяная отрасль характеризуется высокими размерами оплаты труда, однако учитывая, что на предприятиях данной отрасли существует проблема высокой текучести кадров, утверждать, что система материального вознаграждения оптимальна – нельзя.

Теоретические и практические вопросы материального вознаграждения труда персонала были и остаются предметом изучения многих

исследователей. Существенный вклад в развитие вопросов вознаграждения труда в организациях внесли труды таких зарубежных и отечественных ученых как А.Я. Кибанов, Ж.Н. Моисеенко, Н.Г. Соколовская, С.В. Шекшня и многие другие. Но, не смотря на широкую изученность проблемы, вопроса материального вознаграждения работникам организаций в современных условиях уделяется недостаточное внимание.

Объект исследования– система материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз».

Предмет исследования– способы повышения эффективности использования элементов материального вознаграждения.

Цель исследования– выявление направлений совершенствования управления системой материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- Раскрыть понятие и сущность системы материального вознаграждения персонала;
- Вывить особенности системы материального вознаграждения персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли;
- Рассмотреть методические основы анализа эффективности управления системой материального вознаграждения персонала;
- Дать общую характеристику ПАО «Сургутнефтегаз»;
- Оценить элементы материального вознаграждения персонала;
- Оценить эффективность управления системой материального вознаграждения персонала;
- Разработать мероприятия по оптимизации управления системой материального вознаграждения персонала;
- Оценить экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Методологической базой исследования послужили труды ученых,

исследовавших возможность повышения эффективности материального стимулирования труда в системе управления персоналом.

В работе применялись общенаучные методы и приемы: методы группировки и сравнения, а так же методы и приемы экономического анализа, метод опроса и обработки статистической информации.

Информационную базу работы составил исследования учебные пособия, монографические исследования, материалы периодических изданий и сети Интернет, справочно-правовых систем и электронных средств массовой информации.

# **1 Теоретические основы управления системой материального вознаграждения персонала**

## **1.1 Понятие и сущность системы материального вознаграждения персонала**

Кадры являются одним из важнейших ресурсов любой организации. От того, насколько проработаны в организации механизмы управления кадрами, зависит процветание самой организации. В систему управления кадрами входит обязательный элемент – система материального вознаграждения.

Система материального вознаграждения с одной стороны должна удовлетворять работников организации, чтобы удерживать их и стимулировать к производительному труду. С другой стороны система материального вознаграждения – это расходы организации, которая стремится минимизировать их с целью повышения эффективности деятельности. Учитывая две стороны системы материального вознаграждения, основной проблемой является нахождение баланса между работниками и организацией, чтобы результативность труда и результативность деятельности предприятия были высокими. При этом сама система вознаграждения является инструментом нахождения такого баланса.

О вознаграждении и за труд работодатель и работник договариваются на этапе заключения трудового договора.

Вознаграждение за труд представляет собой совокупность денежных и не денежных материальных поступлений от работодателя в пользу работника.

С позиции современного работодателя общими параметрами системы вознаграждения за труд на предприятии являются три основных вида расходов на содержание персонала (рисунок 1).

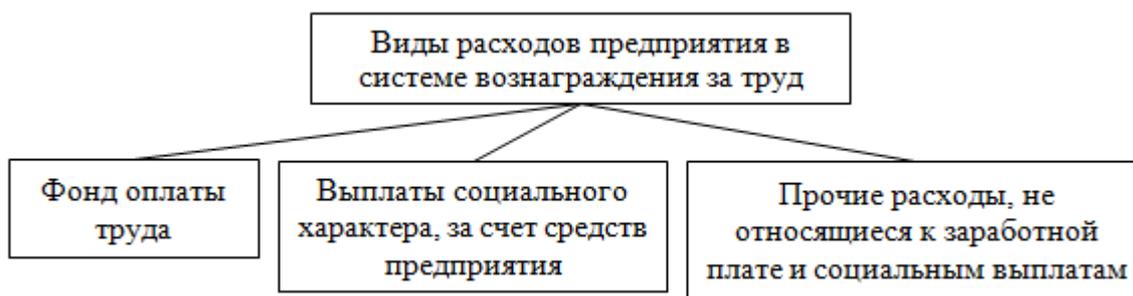


Рисунок 1 – Виды расходов организации в системе вознаграждения персонала за труд [42,С.54]

Несмотря на многочисленные исследования до сих пор не сложилось единого мнения по определению понятия «системы вознаграждения персонала». Рассмотрим мнения разных авторов (таблица 1).

Таблица 1– Понятие «система вознаграждения персонала» в работах специалистов

Авторы (источники)	Определение
А.Б. Александрова	Набор элементов и механизмов начисления оплаты труда, позволяющий оценить временные и/или количественные, а так же качественные характеристики труда работников и произвести расчет заработной платы [5,с.32]
А.Г. Ивасенко, Я.И.Никонова	Схема выплаты заработной платы работникам, которая позволяет стимулировать их к эффективности выполнения трудовых функций. Она формируется с учетом трудового законодательства и нормирования труда [14,с.48]
О.А. Лапшова	Это документально оформленный в соответствии с законодательством порядок начисления заработной платы и стимулирующих выплат [20,с.21]
М.Е. Сорокина	Механизм расчета заработной платы, соответствующий трудовому законодательству (ТКРФст.135) и зафиксированный в локальных нормативно-правовых документах организации [26,с.27]

Обобщая мнения разных авторов можно сделать вывод, что система вознаграждения персонала представляет собой комплекс элементов, отражающий общую философию и специфику HR стратегии организации, и позволяющих работодателю оплачивать труд работников, а так же стимулировать их к повышению производительности труда.

Чаще всего для персонала любой организации нет отличий в понятии оплата труда и вознаграждение за труд. Однако вознаграждение за труд гораздо шире заработной платы. Оно включает в себя и другие средства, такие как:

- социальные отчисления в фонды;
- дополнительное медицинское страхование;
- оплата путевок семьям сотрудников и многие другие.

Поэтому отождествлять такие понятия как оплата труда и вознаграждение за труд ни в коем случае нельзя.

На наш взгляд к вознаграждению за труд относятся все расходы организации, которая она несет при применении в своей деятельности работников на основании трудового соглашения.

Важно также отметить, что такие отношения регулируются государством и им же контролируются.

Трудовым кодексом РФ (ст. 130) установлены основные государственные гарантии по оплате труда работников (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные государственные гарантии по оплате труда [2]

Оплата труда как система вознаграждения за труд всегда являлась

предметом спора экономистов, которые относятся к различным школам.

Если рассматривать ее в рамках экономической теории, то заработная плата представляет собой часть стоимости продукции, которая была произведена человеческими ресурсами.

Однако есть и другой подход к сущности заработной платы – нормативно-правовой: Конституция РФ гарантирует право на вознаграждение за труд, без какой бы то ни было дискриминации [1].

А так же согласно статье 129 Трудового кодекса Российской Федерации заработная плата представляет собой «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а так же компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты» [2].

В России при разработке системы оплаты труда в организации обязательно должно учитываться значение Минимального размера оплаты труда. Этот показатель динамичный, он изменяется нормативно-правовыми актами на уровне государства.

Оценку основных качественных изменений МРОТ в 2019-2021 гг представим в таблице 2.

Таблица 2 – Основные изменения МРОТ в 2019-2021 гг [3]

Годы	Особенности изменений
2018	В марте 2018 года Президент РФ подписал Федеральный закон «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» от 07.03.2018 N41-ФЗ, по которому с 01.05.2018 величина МРОТ сравнялась с прожиточным минимумом трудоспособного населения за 2-й квартал прошлого года. МРОТ и прожиточный минимум стали неразрывно связаны между собой.
2019	Начиная с 1 января 2019 года и далее ежегодно с 1 января соответствующего года минимальный размер оплаты труда устанавливается федеральным законом в размере величины прожиточного минимума трудоспособного населения в целом по Российской Федерации за второй квартал предыдущего года. Федеральный МРОТ с 1 января 2019 года равен 11280 рублей.
2020	Федеральный МРОТ с 1 января 2020 года равен 12130 рублям.
2021	Федеральный МРОТ с 1 января 2021 года равен 12792 рублям.
2022	Федеральным законом от 06.12.2021 N406-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» установлен минимальный размер оплаты труда с 1 января 2022 года в сумме 13890 рублей в

месяц. С 1 июня 2022 года Президент РФ внепланово повысил его до 15279 руб. Таким образом, федеральный МРОТ с 1 июня 2022 года равен 15279 рублям.
--

Как видно из данных таблицы Минимальный размер оплаты труда ежегодно увеличивается и наконец 2022 года его размер составил 15279 руб.

Система вознаграждения персонала любой организации состоит из нескольких элементов (см. Таблицу 3).

Таблица 3 – Основные элементы, входящие в систему вознаграждения персонала [34,С.72]

Наименование	Описание
Нормирование труда	Данный элемент позволяет руководству предприятия оценить размер оплаты труда с учетом нормы за единицу работы (времени, продукции). Начисление заработной платы производится с учетом этих норм
Тарификация труда	Данный элемент необходим в системе вознаграждения за труд, поскольку содержит данные по различным тарифам оплаты труда, справочники должностей и пр.
Форма оплаты труда	С учетом специфики работы, отрасли организация может применять различные формы оплаты труда.

Чтобы система вознаграждения начала работать в организации формируется Программа, состоящая из нескольких этапов. Основные этапы отражены на рисунке 3.

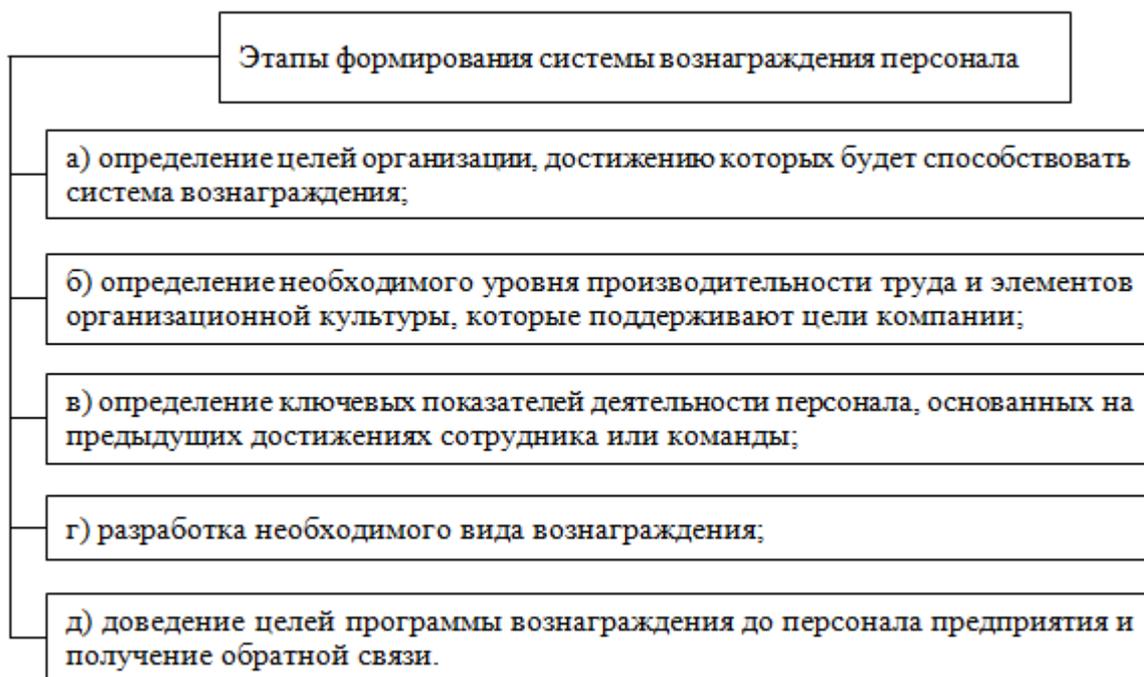


Рисунок 3 – Этапы формирования системы вознаграждения персонала в

Выбор форм оплаты труда для современного хозяйствующего субъекта достаточно широкий. Основные из них схематично отражены на рисунке 4.

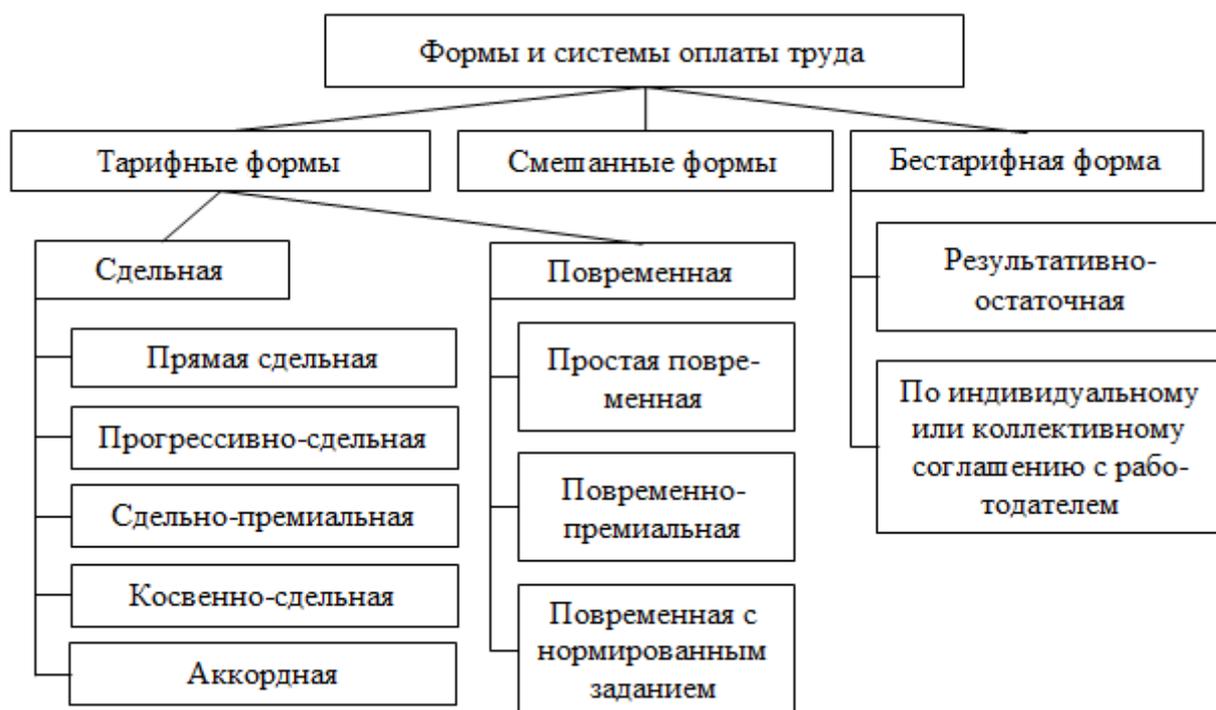


Рисунок 4 – Формы и системы оплаты труда [13,с.98]

Таким образом, система вознаграждения персонала представляет собой комплекс элементов, отражающий общую философию и специфику HR стратегии организации, и позволяющих работодателю оплачивать труд работников, а так же стимулировать их к повышению производительности труда.

## 1.2 Особенности системы материального вознаграждения персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли

В РФ добыча и переработка нефти считается одним из приоритетных видов деятельности и стратегически важным источником увеличения

бюджета. Несмотря на попытки властей переориентироваться на альтернативные варианты пополнения государственной казны, нефтегазовый сектор в обозримом будущем будет оставаться ключевым звеном в отечественной экономике. Причем специалисты, задействованные в этой сфере, получают достаточно высокое вознаграждение за труд.

Но далеко не каждый знает, сколько зарабатывают нефтяники, и какие требования предъявляются к тем, кто хочет быть причастным к извлечению природного ресурса из недр земли.

Управление персоналом и кадровые решения в нефтегазовой отрасли, как и в других отраслях промышленности, играют важнейшую роль в успехе компании. Сегодня компании нацелены на развитие систем мотивации для удержания талантливых кадров и развития персонала.

Специфика нефтяной отрасли сказывается на особенностях организации труда работников.

В настоящее время в секторе по добыче и переработке природного ресурса задействован целый ряд специалистов: взрывники, техники-бурильщики, геологи, инженеры и другие.

Рассмотрим преимущества и недостатки рабочих профессий в нефтяной отрасли:

- вполне можно отнести к положительной характеристике тот факт, что работа происходит на свежем воздухе, а не в офисных помещениях;
- учитывая разброс нефтяных скважин, работник имеет возможность посетить разные уголки страны;
- многих людей привлекает работа, где решаются трудовые задачи в не совсем стандартных условиях;
- работа в нефтяных компаниях также привлекает своей престижностью, наличием повышенного социального пакета «плюшек» и пр.

В то же время работа на предприятиях нефтяной отрасли (речь о категории основных и дополнительных рабочих, которые составляют основу

кадрового состава) имеет и большое количество недостатков. К таким следует отнести:

- всяческие лишения и неудобства в связи с условиями труда, которые, можно сказать, приближены к экстремальным;
- частые командировки и долгосрочные вахты вдали от дома и семьи;
- работа сопряжена с высоким уровнем риска и пр.;
- сложности в реализации карьерных вопросов – лишь специалисты высокого уровня могут рассчитывать на повышение в этой отрасли.

При отборе на должность нефтяника у кандидата проверяют наличие:

- опыта работы;
- профессионального образования;
- навыков владения ПК (знание специальных программ, касающихся геологического моделирования, автоматизированного проектирования);
- владением техническим английским языком.

Также отдел кадров заблаговременно выясняет готовность претендента на вакансию к частым и длительным командировкам.

Жесткие требования предъявляются и к тем, кто устраивается работать на руководящие должности, поэтому некоторые профессии нефтегазовой отрасли подразумевают дополнительные критерии отбора.

Без солидного стажа работы в геологоразведке, умения быстро принимать решения в нестандартных условиях и стратегически планировать работу структурных подразделений, шансы получить ответственный пост минимальны.

На многих предприятиях, профилирующихся на нефтедобыче, для работников предусмотрена премиальная система. Размер дополнительных выплат варьируется от 20 до 50% от заработной платы.

Вахтовые работники нефтяной отрасли обеспечиваются спецодеждой, проживанием, питанием, медицинским обслуживанием. Также они могут рассчитывать на санитарно-курортное лечение, которое финансирует

работодатель.

Максимально высоко оценивается труд представителей руководящего звена, что обусловлено повышенной степенью ответственности при выполнении должностных обязанностей.

Из специалистов, занимающих ступень пониже в карьерной иерархии, довольно большие оклады устанавливаются для каротажников, керамистов и геологов. Высокая зарплата инженера-нефтяника.

Аутсайдерами в списке высокооплачиваемых специальностей в российской нефтегазовой отрасли являются бурильщики скважин и геофизики. Зарплата оператора по добыче нефти и газа зависит от уровня квалификации и локации, где выполняется работа.

Представителям профессий, в которых главенствующую роль играет физический труд, полагаются существенные денежные надбавки, если они работают в тяжелых климатических условиях.

На многих предприятиях, профилирующихся на нефтедобыче, для работников предусмотрена премиальная система. Размер дополнительных выплат варьируется от 20 до 50% от заработной платы.

Вахтовики обеспечиваются спецодеждой, проживанием, питанием, медицинским обслуживанием. Так же они могут рассчитывать на санитарно-курортное лечение, которое финансирует работодатель.

Следует отметить, что труд людей, задействованных в сфере добычи и переработки «черного золота», высоко оценивается не только в России, но и за ее пределами.

Нефтегазовое дело достигло максимального развития в Австралии, где зарплата рядового сотрудника нефтяной компании составляет около 850 тыс. руб.

Норвежские работодатели готовы платить за аналогичную работу в среднем 800тыс. руб., канадские –620тыс. руб.

Важное значение имеет степень экономической развитости государства: чем больше инвестируют власти в нефтедобывающие компании,

тем привлекательнее размеры заработной платы для потенциальных сотрудников.

Факторы, оказывающее влияние на управление персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Факторы, оказывающее влияние на управление персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли в последние годы

Факторы	Характеристика
Цифровизация	Цифровизация оказывает существенное влияние на организацию труда работников всех отраслей, в том числе и нефтяной. Например, она позволяет существенно сократить расходы предприятия за счет организации дистанционной работы офисных сотрудников
Роботизация	Роботизация позволяет автоматизировать особо опасные рабочие участки, что снижает вероятность гибели сотрудников или получения увечий, вреда их здоровью
Обучение и переобучение персонала	Современные организации уже понимают всю важность проведения обучения сотрудников. И это не разовые мероприятия, а системные, позволяющие работникам повышать свой профессиональный уровень
Кибербезопасность	Учитывая цифровизацию общества, повышаются риски и в этой отрасли. Поэтому организации должны уделять больше внимания своей кибербезопасности

Важно отметить, что на уровень оплаты труда в нефтяной отрасли могут оказывать влияние очень разные факторы, к основным из них относятся:

- регион, где проводятся исследовательские работы или уже ведется добывающая деятельность;
- профиль специализации сотрудников, их стаж и степень профессионализма;
- организации нефтяной отрасли имеют разную финансовую политику по отношению к персоналу и пр.[15, с. 159].

Однако если в целом сравнивать предприятия нефтяной отрасли с другими отраслями, то можно увидеть существенную разницу в размере материального вознаграждения за труд.

Таким образом, отличительной особенностью системы вознаграждения

за труд на предприятиях нефтегазовой отрасли является, прежде всего, сама организация труда. Тем не менее, построение материального вознаграждения за труд независимо от отрасли осуществляется только в рамках трудового законодательства РФ. Несмотря на уменьшение экспортных объемов нефти, позиции отечественных нефтяных компаний на мировом рынке по-прежнему прочны, поэтому они и сегодня готовы выплачивать своим сотрудникам достойное вознаграждение за труд. Причем на максимально высокие заработки могут рассчитывать высококвалифицированные кадры, имеющие определенный опыт работы и готовые выполнять должностные обязанности в нестандартных условиях.

### **1.3 Методические основы анализа эффективности управления системой материального вознаграждения персонала**

Анализ эффективности системы вознаграждения персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли необходим для контроля за использованием фонда оплаты труда.

Проведение своевременного анализа позволяет предприятию контролировать расходы на персонал, их рациональность. Любая система вознаграждения за труд должна быть экономически обоснованной.

Основные признаки неэффективности системы вознаграждения персонала отражены на рисунке 5.

Основные признаки неэффективности вознаграждения персонала в организации	
Рост текучести	при этом в первую очередь увольняются наиболее квалифицированные и опытные специалисты (затронуты их интересы)
Преобладание «уровниловки» в оплате труда	освобождающиеся рабочие места занимают взятые с рынка работники, как правило, более низкой квалификации, которых устраивают уровень оплаты и «уровниловка»
Ухудшение показателей, характеризующих бизнес-процессы	снижается валовой оборот, предельный (маржинальный) доход, производительность труда, меняются и косвенные показатели, например процент фонда оплаты труда в себестоимости и др.
Ухудшение психологического климата	неформальные лидеры открыто призывают к увольнению, разрушают имидж компании, позиционируют конкурентов

Рисунок 5 – Основные признаки неэффективности системы вознаграждения персонала [19, с. 3]

Эффективность системы вознаграждения персонала оценивается на основе изучения показателей труда работников как основного фактора, характеризующего оптимальное использование и воспроизводство рабочей силы.

Анализ эффективности системы материального вознаграждения позволяет организации решать многие вопросы, в том числе:

- оптимизировать действующую систему вознаграждения;
- оценить эффективность расходов на персонал;
- оценить темп роста производительности труда и его зависимость от системы вознаграждения и пр.[8,с.129].

Основным источником информации для проведения анализа служит отчетность предприятия: статистическая и финансовая. Кроме того, в качестве важнейшего источника информации используется оперативная информация бухгалтерского учета.

Рассмотрим основные этапы анализа системы вознаграждения персонала:

1. Первоначально производится расчет отклонения за период. Оцениваются абсолютные значения показателей. Сравниваются фактические значения с плановыми и выявляются причины таких отклонений.

Анализ влияния на фонд заработной платы численности и структуры сотрудников организации по категориям персонала и их среднемесячной заработной платы рассчитывается по формуле (1):

$$\text{ФЗП} = \Sigma \text{Ч} \times \text{У} \times \text{З}_{\text{мес}} \times 12, (1)$$

Где Ч – численность сотрудников организации, чел;

У – удельный вес сотрудников различных категорий в общей численности;

$\text{З}_{\text{мес}}$  – среднемесячная зарплата отдельных категорий сотрудников.

2. Расчет и оценка состава и структуры фонда оплаты труда работников.

На данном этапе также проводится факторный анализ заработной платы работников.

Проводя факторный анализ могут быть использованы разные его модели.

Структурно-логическая схема факторного анализа эффективности системы вознаграждения персонала представлена на рисунке 6.

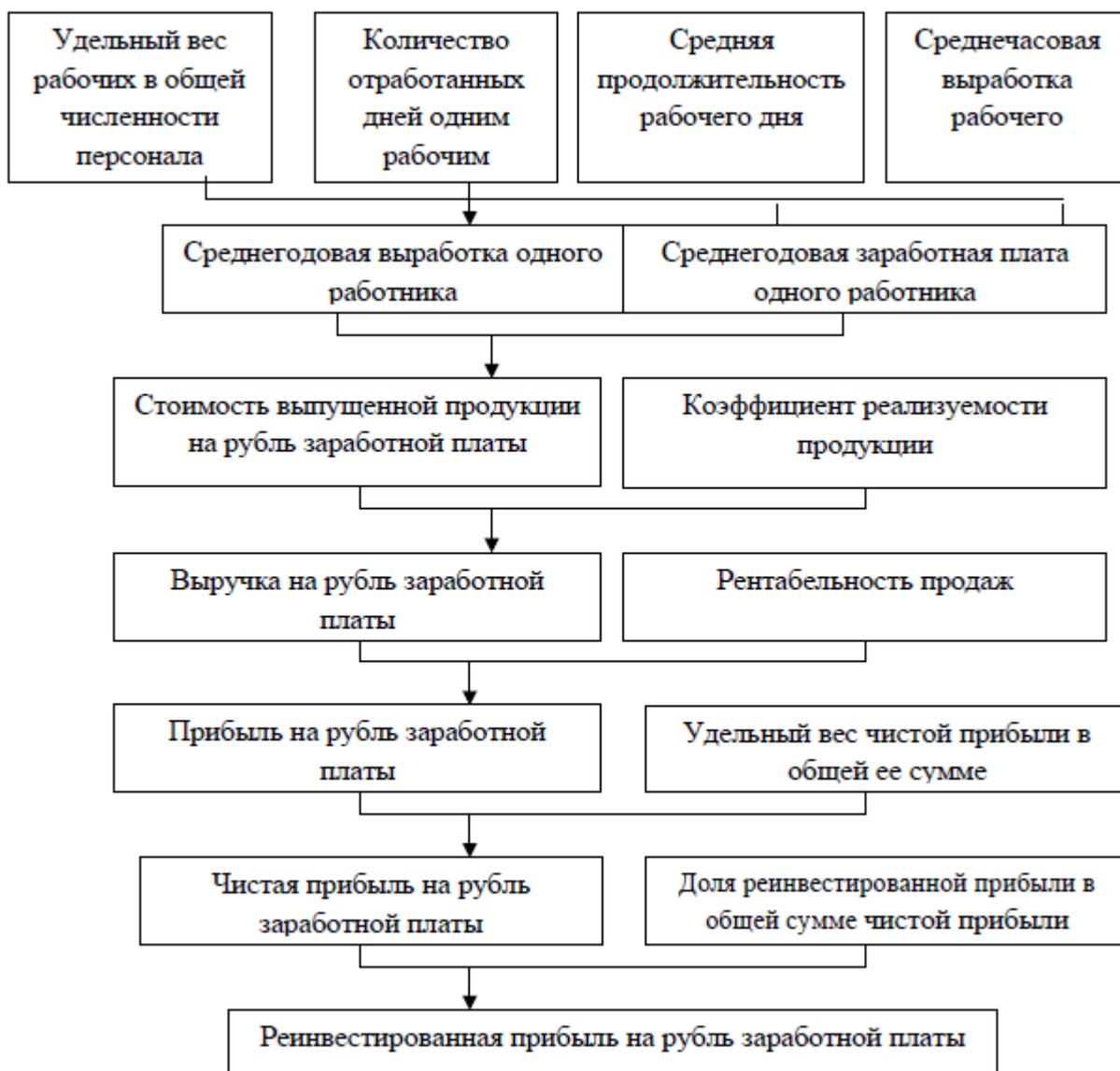


Рисунок 6 – Структурно-логическая схема факторного анализа эффективности системы вознаграждения персонала

Так, изменение фонда заработной платы методом абсолютных разниц рассчитывается по формулам [33, с.864]:

а) изменение фонда заработной платы по фактору «Численность сотрудников» (2):

$$\Delta\text{ФЗП} = \Delta\text{Ч} \times \text{У} \times \text{Змес} \times 12, \quad (2)$$

где  $\Delta\text{Ч}$  – абсолютное отклонение численности сотрудников.

б) изменение фонда заработной платы по фактору «удельный вес сотрудников различных категорий (3):

$$\Delta\text{ФЗП}=\text{Ч}\times\Delta\text{У}\times\text{Змес}\times 12, (3)$$

в) изменение фонда заработной платы по фактору «среднемесячная заработная плата (4):

$$\Delta\text{ФЗП}=\text{Ч}\times\text{У}\times\Delta\text{Змес}\times 12, (4)$$

3. Расчет и оценка среднего заработка и его отклонения за период, по подразделениям.

Анализ среднего размера заработной платы позволяет оценить динамику его за период, выявить его влияние на мотивационную сторону системы управления кадрами. Анализ средней заработной платы также может производиться в разрезе должностей, подразделений и прочих групп.

Далее необходимо рассчитать коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

5. Расчет и оценка динамики и структуры расходов на прочие виды вознаграждения за труд персонала.

На данном этапе проводится оценка:

- компенсирующих выплат, учитывающих условия, в которых осуществляется труд;
- доплат стимулирующего назначения, призванных повысить заинтересованность работника в труде.

6. Следующим этапом анализа системы вознаграждения персонала являются:

- оценка своевременности выплаты заработной платы;
- оценка структуры удержаний из заработной платы с точки зрения видов удержаний и пр.

Оценка своевременности выплат заработной платы является важной не только из-за выявления мотивационного фактора, но и для снижения вероятности нарушений трудового законодательства. Поскольку это строго

контролируется государством и в случае нарушений, организация платит штрафы, что увеличивает ее расходы.

Таким образом, в настоящее время роль и значение эффективной системы вознаграждения персонала трудно переоценить. Правильная выбранная система системы вознаграждения персонала способствует необходимому росту заработка сотрудников, а также рационализации уровня затрат и гарантий повышения выработки каждого работника по мере повышения эффективности деятельности организации в целом. Особенно это важно на предприятиях нефтегазовой отрасли.

## **2 Анализ управления системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз»**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Сургутнефтегаз»**

Публичное акционерное общество «Сургутнефтегаз»—одна из крупнейших частных вертикально интегрированных нефтяных компаний России, объединившая в своей структуре научно-проектные, геолого-разведочные, буровые, добывающие подразделения, нефте- и газоперерабатывающие, сбытовые предприятия.

Юридический адрес ПАО «Сургутнефтегаз»: 628415, АО Ханты-Мансийский Автономный Округ-Югра, г.Сургут, ул.Григория Кукуевицкого, д.1корп.1.

Основной вид деятельности ПАО «Сургутнефтегаз»—добыча нефти (код по ОКВЭД 06.10.1). Дополнительно предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- добыча природного газа;
- разработка гравийных и песчаных карьеров, добыча глины и каолина;
- предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа и другие сопутствующие виды деятельности.

Основными направлениями деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» являются:

- поиск и разведка сырья;
- добыча сырья;
- реализация сырья.

В ПАО «Сургутнефтегаз» применяется линейно-функциональная структура управления, что является наиболее благоприятным и приемлемым для данного производства (рисунок 7).



Рисунок 7 – Структура управления ПАО «Сургутнефтегаз»

Директивный стиль управления в ПАО «Сургутнефтегаз» характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия.

Данный стиль применяется у менеджеров высшего звена. Среди менеджеров среднего звена ПАО «Сургутнефтегаз» преобладает коллегиальный стиль руководства. Использование такого стиля позволяет достичь больших результатов за счет того, что работники не избегают ответственности, способны к проявлению разумной инициативы, ориентированы на общественную пользу своего труда, находят в нем удовлетворение.

Показатели эффективности структуры управления в ПАО «Сургутнефтегаз» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности структуры управления в ПАО «Сургутнефтегаз»

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+,-)	
				2020г. от 2019г.	2021г.от 2020г.
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	375026346	145446371	394996358	-229579975	249549987
Затраты на управление организацией, тыс.руб.	28400235	30275944	31528607	1875709	1252663
Эффективность расходов на управление организацией, руб./руб.	13,21	4,80	12,53	-8,40	7,72
Численность управленческого персонала, чел.	1044	1042	1042	-2	0
Среднесписочная численность трудящихся, чел.	101653	100839	100127	-814	-712
Соотношение численности управления и среднесписочной численности, чел.	97	97	96	-1	-1

Согласно расчетам на каждого руководителя в компании приходится 96-97 работников. Динамика показателя эффективности расходов на управление организацией в ПАО «Сургутнефтегаз» отражена на рисунке 8.

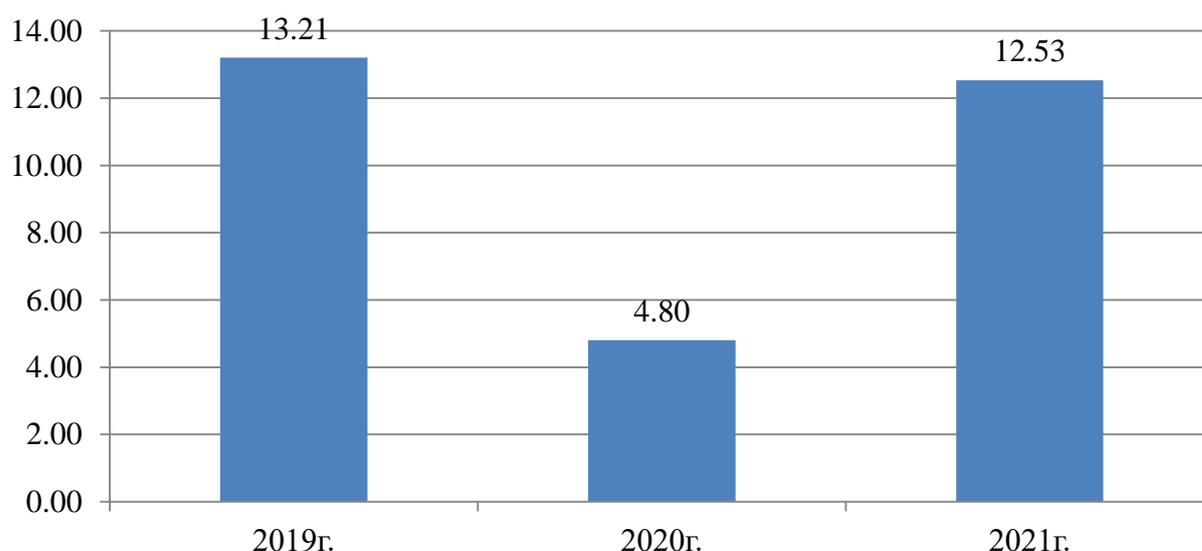


Рисунок 8 – Эффективность расходов на управление организацией в ПАО

«Сургутнефтегаз», руб./руб.

Эффективность управления ПАО «Сургутнефтегаз» достигается благодаря тесному взаимодействию менеджмента с Советом директоров ПАО «Сургутнефтегаз». Зачастую руководители разных подразделений предприятия прибегают к поиску разных вариантов решения той или иной проблемы с помощью своих коллег и подчиненных.

Среди стратегий, применяемых ПАО «Сургутнефтегаз», можно выделить следующие:

- стремление повышать эффективность производственной деятельности;
- расширение рыночной активности, транспортных сетей. Реализация крупных инвестиционных проектов, позволяющих увеличить доход ПАО «Сургутнефтегаз»;
- обеспечение персональной ответственности руководителей за принимаемые ими управленческие решения.

Основные экономические показатели эффективности деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» в 2019-2021гг.отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные экономические показатели эффективности деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» в 2019-2021гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+;-)	
				2020г.от 2019г.	2021г.от 2020г.
Выручка, тыс.руб.	1555622592	1062231992	1888308109	-493390600	826076117
Себестоимость, тыс.руб.	1071835567	792869113	1361788934	-278966454	568919821
Валовая прибыль, тыс.руб.	483787025	269362879	526519175	-214424146	257156296
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	375026346	145446371	394996358	-229579975	249549987
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	895399134	957726345	1026462925	62327211	68736580

Среднегодовая стоимость имущества, тыс.руб.	4550221190	4904135441	5547529086	353914251	643393645
---	------------	------------	------------	-----------	-----------

Продолжение таблицы 6

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+; -)	
				2020г.от 2019г.	2021г.от 2020г.
Рентабельность имущества, %	2,31	14,88	9,25	12,57	-5,63
Среднеспи чел.	101653	100839	100127	-814	-712
Прибыль от продаж, тыс.руб.	375026346	145446371	394996358	-229579975	249549987
Чистая прибыль, тыс.руб.	105051957	729578490	513220494	624526533	-216357996
Рентабельность продукции, %	34,99	18,34	29,01	-16,64	10,66
Рентабельность продаж, %	24,11	13,69	20,92	-10,42	7,23
Производительность труда, тыс.руб./чел.	15303,26	10533,94	18859,13	-4769,32	8325,19

В 2021г .ситуация улучшилась и объем выручки увеличился до 1888308109 тыс.руб. По сравнению с 2019г. Эффективность деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» снизилась, что заметно по показателям рентабельности производства и продаж (рисунок 9).

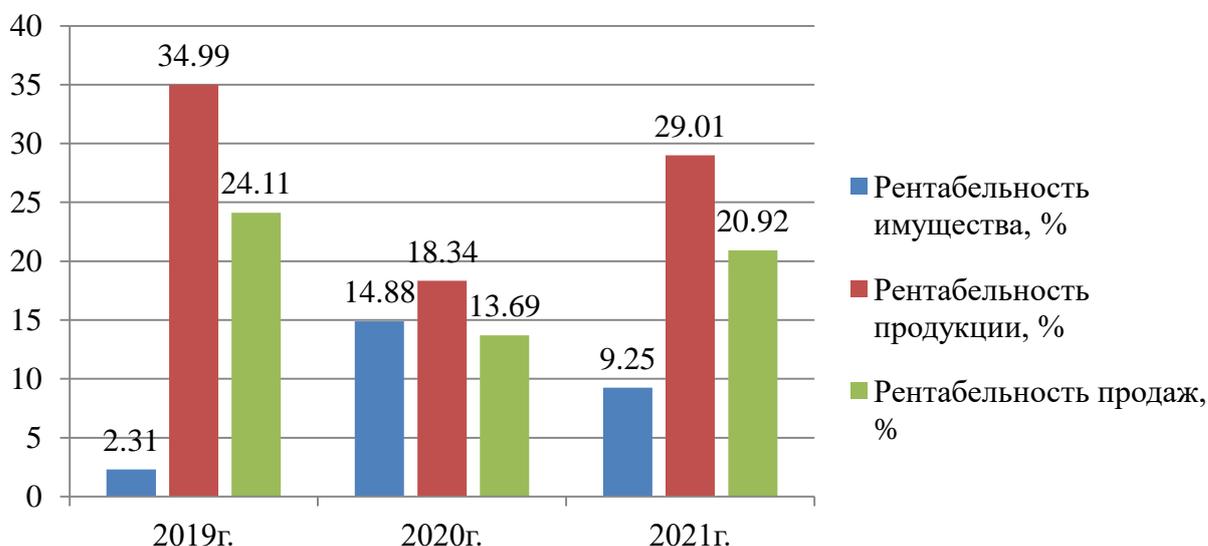


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности ПАО«Сургутнефтегаз» в 2019-2021гг.

Кадры являются важнейшим ресурсом ПАО «Сургутнефтегаз». Среднесписочная численность персонала сокращается в 2019-2021гг. с 101 653 чел. до 100 127 чел. Изменение показателей численности и движения кадров ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг. представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Численность и движение кадров ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+,-)	
				2020г.от 2019г.	2021г.от 2020г.
<b>Абсолютные показатели</b>					
Численность персонала на начало года, чел.	101621	101685	99993	64	-1692
Принято на работу, чел.	486	219	378	-267	159
Выбыло, чел., вт.ч.	422	1911	110	1489	-1801
-по собственному желанию	207	212	86	5	-126
-уволено за нарушение трудовой дисциплины	39	24	0	-15	-24
-по согласованию сторон	176	1675	24	1499	-1651
Численность персонала на конец года, чел.	101685	99993	100261	-1692	268
Среднесписочная численность персонала, чел.	101653	100839	100127	-814	-712
Количество работников, проработавших весь год, чел	101199	99774	99883	-1425	109
<b>Относительные показатели</b>					
Коэффициент оборота по приему работников	0,005	0,002	0,004	-0,003	0,002
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,004	0,019	0,001	0,015	-0,018
Коэффициент текучести кадров	0,002	0,002	0,001	0,000	-0,001
Коэффициент (стабильности) постоянства кадров	0,996	0,989	0,998	-0,006	0,008

По данным таблицы 7 среднесписочная численность персонала предприятия в анализируемом периоде сокращается и на конец 2021г. Составляет 100127 чел.

Изменение численности кадров отражено на рисунке 10.

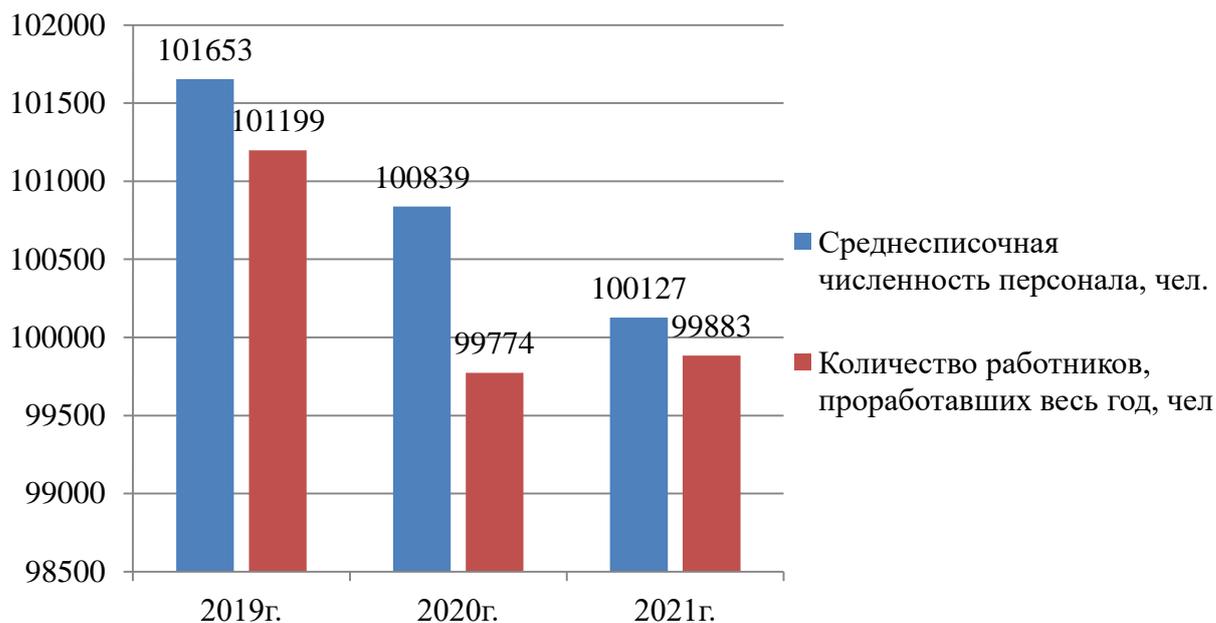


Рисунок 10 – Изменение численности кадров ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.

Несмотря на сокращение среднесписочной численности, показатель оборота по выбытию снижается в связи с уменьшением количества уволившихся сотрудников в 2021г.(рисунок 11).

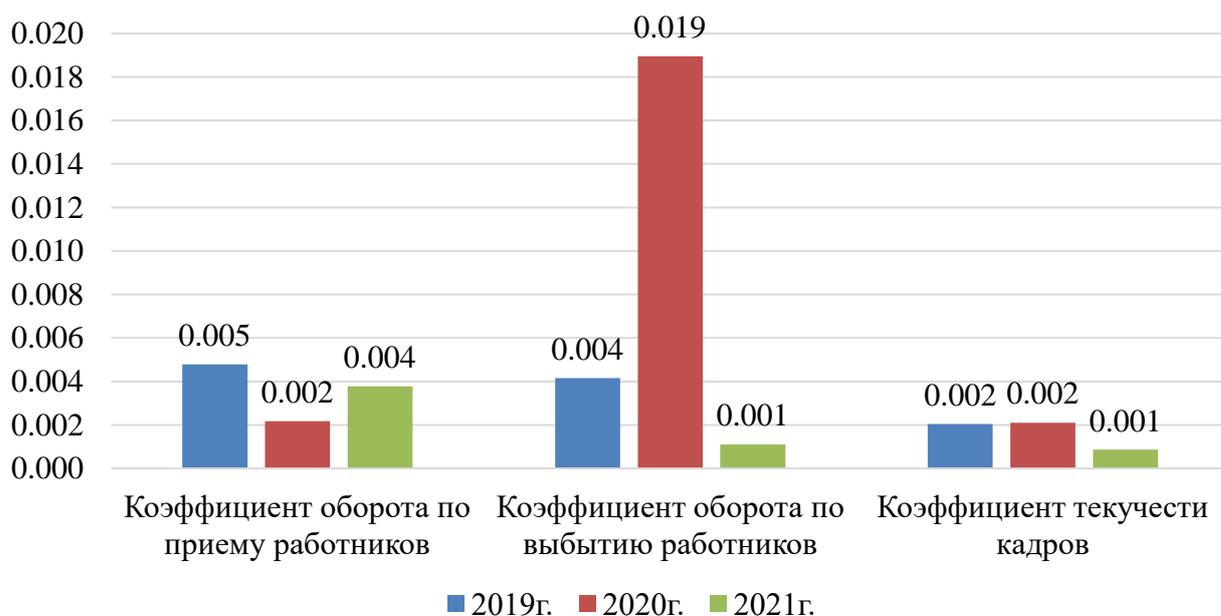


Рисунок 11 – Показатели движения кадров ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.

Также стоит отметить положительную динамику показателя стабильности кадров – с 0,996 в 2019г. до 0,998 в 2021г. Изменение количества работников по стажу работы в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.

Таблица 8 – Изменение количества работников по стажу работы в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.

Стаж работы в организации	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+,-)	
				2020г.от 2019г.	2021г.от 2020г.
Менее 1 года, чел.	5345	5056	5074	-289	18
От 1 года до 5 лет, чел.	25312	25221	25976	-91	755
От 5 до 10 лет, чел.	34768	34254	34312	-514	58
От 10 до 15 лет, чел.	29201	29012	29032	-189	20
Свыше 15 лет, чел.	7059	6450	5867	-609	-583
Итого, чел.	101685	99993	100261	-1692	268

В 2020г. происходит сокращение численности сотрудников по всем группам персонала, а в 2021г. сокращение работников со стажем свыше 15 лет (количество уволившихся данной группы составило 583 чел.).

Структура персонала по стажу работы в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг. отражена для наглядности на рисунке 12.

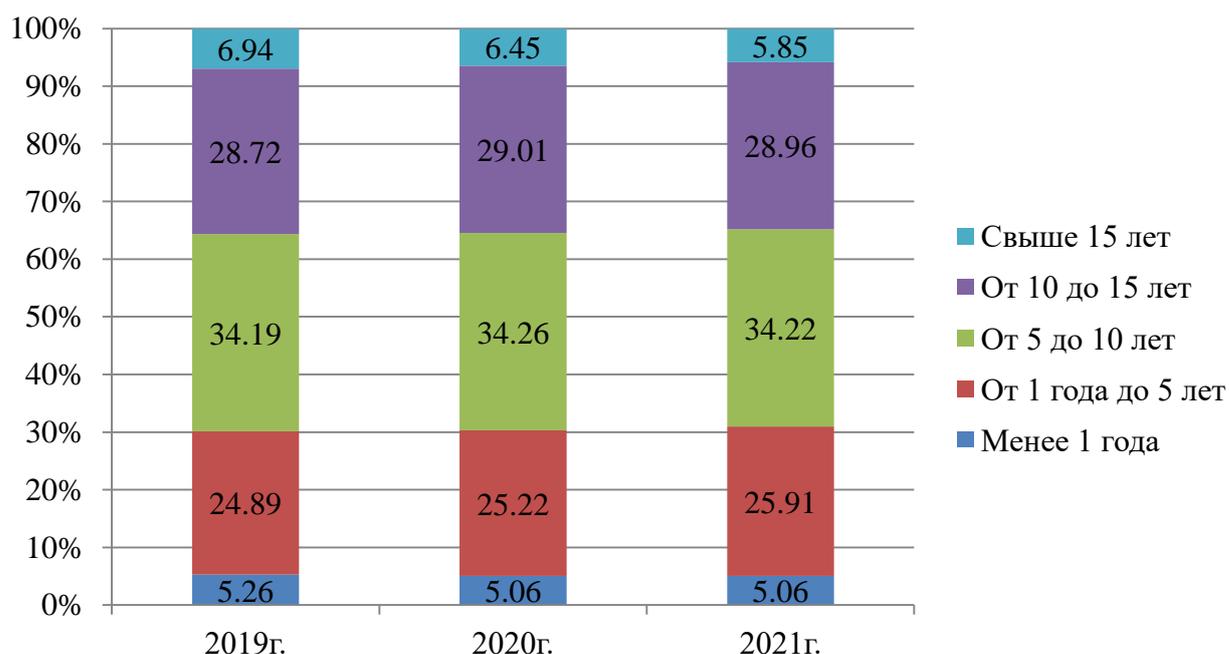


Рисунок 12 – Структура персонала по стажу работы в ПАО «Сургутнефтегаз»

за 2019-2021гг.,%

Как видно из рисунка 12 большинство работников имеют стаж работы на данном предприятии 5-10лет. В 2019-2021гг. структура меняется несущественно. Сокращается доля работников проработавших в ПАО «Сургутнефтегаз» более 15лет, во многом это объясняется сложностью и вредностью рабочих профессий.

Следует отметить, что ПАО «Сургутнефтегаз» очень привлекательно с точки зрения трудоустройства, поскольку предоставляет персоналу качественную социальную защиту и обеспечивает высокий доход. Помимо этого, в ПАО «Сургутнефтегаз» функционирует профсоюзная организация, членство в которой имеет более 98% работников компании. По сравнению с аналогичными предприятиями нефтегазовой отрасли это очень высокий показатель.

Нефинансовый компенсационный пакет, предлагаемый работникам ПАО «Сургутнефтегаз», превышает минимальные требования законодательства и является частью совокупного вознаграждения. В компенсационный пакет входит:

- программа добровольного медицинского страхования;
- дополнительное добровольное страхование от несчастных случаев на работе;
- программа для сокращения выплат по ипотечным кредитам;
- бесплатные путевки в оздоровительные учреждения для работников и членов их семей.

Таким образом, ПАО «Сургутнефтегаз» можно охарактеризовать в целом как компанию, заинтересованную в мотивации персонала. Обеспечение стабильной заработной платы и социальных гарантий сотрудникам предприятия является одними из приоритетных направлений управления персоналом в ПАО «Сургутнефтегаз».

## **2.2 Оценка элементов материального вознаграждения персонала**

Заработная плата работников устанавливается в трудовых договорах в соответствии с перечнем должностей, схемами должностных окладов, утвержденными ПАО «Сургутнефтегаз».

Формирование системы оплаты труда работников предприятия осуществляется на основании «Положения об оплате труда работников ПАО «Сургутнефтегаз».

Положением об оплате труда работников ПАО «Сургутнефтегаз» определяется:

- заработная плата;
- премии за производственные результаты, вознаграждения по итогам работы за год, надбавки к тарифным ставкам и окладам, вознаграждения за выслугу лет;
- выплаты компенсирующего характера.

Руководство ПАО «Сургутнефтегаз» стремится не ограничиваться соблюдением требований о минимальной заработной плате, а обеспечивать работникам полную компенсацию их усилий. Компания также следит за тем, чтобы система оплаты труда была прозрачной и понятной для работников.

Рассмотрим особенности материального вознаграждения административно-управленческого персонала ПАО «Сургутнефтегаз».

Труд руководителей и специалистов ПАО «Сургутнефтегаз», работающих в офисах компании, оплачивается исходя из должностного оклада согласно штатному расписанию. Учитывая, что в некоторых подразделениях ПАО «Сургутнефтегаз» часто сотрудники работают сверхурочно, то и оплата труда за это время производится с дополнительной выплатой денежных средств: то есть за первые два часа – в полуторном

размере, за последующие часы в двойном размере. В случаях, когда необходимо выйти на работу в выходные и не рабочие праздничные дни, оплата этого труда производится в двойном размере.

В компании ПАО «Сургутнефтегаз» установлены следующие виды премий (таблица 9).

Таблица 9 – Размер премий, выплачиваемых сотрудникам в ПАО «Сургутнефтегаз»

Наименование	Отношение к установленному окладу(%)
Премия, выплачиваемая по итогам работы за месяц. Выплачивается всем сотрудникам	30
Премия по итогам работы за квартал. Размер выплат зависит от эффективности работы подразделения ПАО«Сургутнефтегаз»	30-40
Премия по итогам работы за год. Выплачивается лишь при получении чистой прибыли. Размер зависит от эффективности работы подразделения ПАО «Сургутнефтегаз»	Не более 100

Ежемесячные премии, являющиеся частью заработной платы сотрудников, составляют 30% от суммы оклада.

Сроки выплат разных видов премий в ПАО «Сургутнефтегаз» отражены на рисунке 13.



Рисунок 13– Сроки выплат премий в ПАО «Сургутнефтегаз»

Необходимо отметить, что премия за год выплачивается персоналу ПАО «Сургутнефтегаз» лишь в том случае, если по итогам работы за год получил чистую прибыль, а не убыток. Размер выплат зависит от объема полученной прибыли, так как на выплату премий направляется 3% чистой прибыли, полученной по итогам года.

В ПАО «Сургутнефтегаз» установлены следующие виды и размеры единовременных поощрительных выплат (таблица 10).

Таблица 10 – Виды и размеры единовременных поощрительных выплат в ПАО «Сургутнефтегаз»

Наименование	Отношение к установленному окладу, %
Единовременные выплаты сотрудникам при выполнении отдельных заданий руководства	Выплачивается в размере 100% к окладу работника
Единовременные выплаты сотрудникам к их юбилейным датам (например, в день рождения)	Выплачивается в размере 60% к окладу работника
Единовременные выплаты сотрудникам в связи с уходом на пенсию	Выплачивается в размере 50% к окладу работника
Единовременные выплаты сотрудникам в некоторые даты государственных праздников	Выплачивается в размере 50% к окладу работника

Как видно из таблицы 10, руководством выделяются денежные средства к различным юбилейным датам, что свидетельствует о социальной защищенности персонала ПАО «Сургутнефтегаз». Данные выплаты не являются обязательными согласно законодательства РФ и компания осуществляет эти выплаты по собственной инициативе.

Рассмотрим особенности материального вознаграждения промышленного персонала ПАО «Сургутнефтегаз», работающего вахтовым методом.

В целом на предприятии промышленный персонал можно разделить следующим образом (рисунок 14).

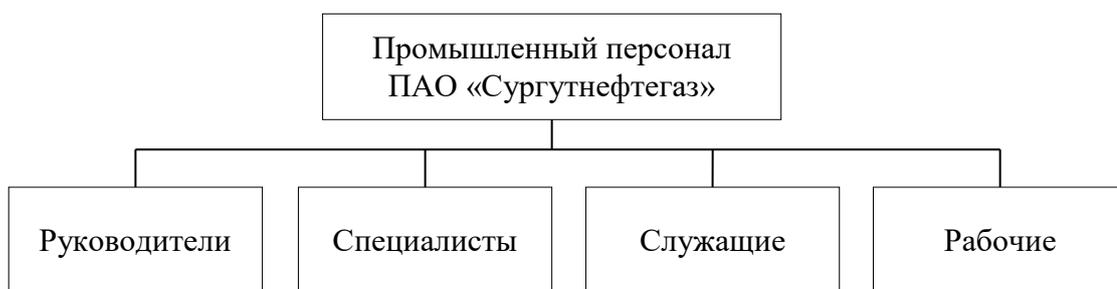


Рисунок 14 – Структура промышленного персонала ПАО «Сургутнефтегаз», работающего вахтовым методом

Промышленный персонал ПАО «Сургутнефтегаз» работает преимущественно вахтовым методом. Этот метод работы предполагает длительное проживание и выполнение трудовых обязанностей далеко от места основного жительства. В этом случае ежедневное возвращение домой с работы невозможно.

Поэтому режим вахтовых работников состоит, из двух этапов: периоды вахты и период между вахтового отдыха. Схема вахтового цикла в ПАО «Сургутнефтегаз» отражена в таблице 11.

Таблица 11 – Схема вахтового цикла в ПАО «Сургутнефтегаз»

Периоды	Характеристика периода в плане выполнения работ на объекте
Общее время периода вахты	Вахта
	Внутрисменныйотдых
	Дни еженедельного отдыха
Междувахтовый перерыв	Дни пути
	Дни междувахтового отдыха
	Выходные дни

Выплаты материального вознаграждения промышленному персоналу могут быть в зависимости от формы оплаты труда:

Сдельная работа оплачивается в зависимости от объема проделанного труда по установленным нормативам и расценкам;

Повременная оплата труда рассчитывается по тому времени, которое работники фактически отработали. При этом учитывается их разряд и

действующие тарифные ставки.

Если по метеорологическим условиям работник задерживается в пути, то предприятие компенсирует ему этот период в размере дневной тарифной ставки.

Следует отметить, что компенсации не облагаются НДФЛ.

Особенностью оплаты труда при вахтовой работе является то, что междувахтовый отдых представляет собой время, складываемое из ежедневного и еженедельного отдыха. Поэтому, дни междувахтового отдыха не исключаются из периода начисления заработной платы.

Таким образом, основными системами оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз» является повременно-премиальная и сдельная форма оплаты труда. Большая часть персонала относится к промышленному и работает вахтовым методом.

### **2.3 Оценка эффективности управления системой материального вознаграждения персонала**

Для оценки эффективности управления системой материального вознаграждения персонала рассчитаем следующие показатели:

Среднегодовая заработная плата 1 работника:

$$ЗП_{ср\ 2019} = 97\ 690\ 563 : 101653 = 961,02 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ЗП_{ср\ 2020} = 102\ 574\ 133 : 100\ 839 = 1017,21 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$ЗП_{ср\ 2021} = 110\ 669\ 868 : 100\ 127 = 1105,29 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Получено выручки на рубль оплаты труда:

$$Вот_{2019} = 1\ 555\ 622\ 592 : 97\ 690\ 563 = 15,92 \text{ руб./руб.}$$

$$Вот_{2020} = 1\ 062\ 231\ 992 : 102\ 574\ 133 = 10,36 \text{ руб./руб.}$$

$$Вот_{2021} = 1\ 888\ 308\ 109 : 110\ 669\ 868 = 17,06 \text{ руб./руб.}$$

Расчитанные показатели эффективности управления кадрами в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021 гг. отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет показателей эффективности управления кадрами в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+,-)	
				2020г.от 2019г.	2021г.от 2020г.
Выручка, тыс.руб.	1555622592	1062231992	1888308109	-493390600	826076117
Среднесписочная численность работников, чел.	101653	100839	100127	-814	-712
Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	15303,26	10533,94	18859,13	-4769,32	8325,19
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	97690563	102574133	110669868	4883570	8095735

Продолжение таблицы 12

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение(+,-)	
				2020г.от 2019г.	2021г.от 2020г.
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	961,02	1017,21	1105,29	56,19	88,09
Чистая прибыль, тыс.руб.	105051957	729578490	513220494	624526533	-216357996
Получено выручки на рубль оплаты труда, руб.	15,92	10,36	17,06	-5,57	6,71
Получено прибыли, тыс.руб.					
-на 1 работника	1033,44	7235,08	5125,70	6201,65	-2109,39
-за 1 чел./час	0,48	3,31	2,26	2,83	-1,05

Согласно расчетам, эффективность использования трудовых ресурсов ПАО «Сургутнефтегаз» в 2021г. выросла по сравнению с 2019г. Это подтверждается ростом показателя производительности труда с 15303,26 тыс.руб./чел. до 18859,13 тыс.руб./чел. (рисунок 15).

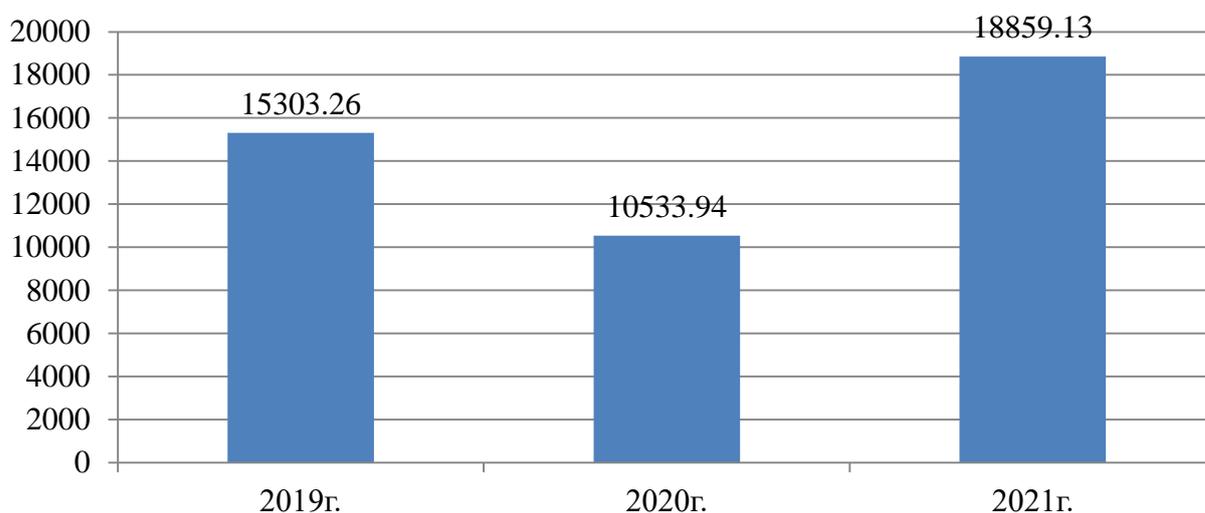


Рисунок 15 – Изменение производительности труда в ПАО «Сургутнефтегаз», тыс. руб./чел.

На протяжении анализируемого периода растет фонд оплаты труда с 97690563 тыс.руб. до 110669868 тыс.руб. При этом среднесписочная численность работников сокращается. Это стало причиной увеличения размера среднегодовой заработной платы с 961,02 тыс.руб. до 1105,29 тыс.руб. (рисунок 16).

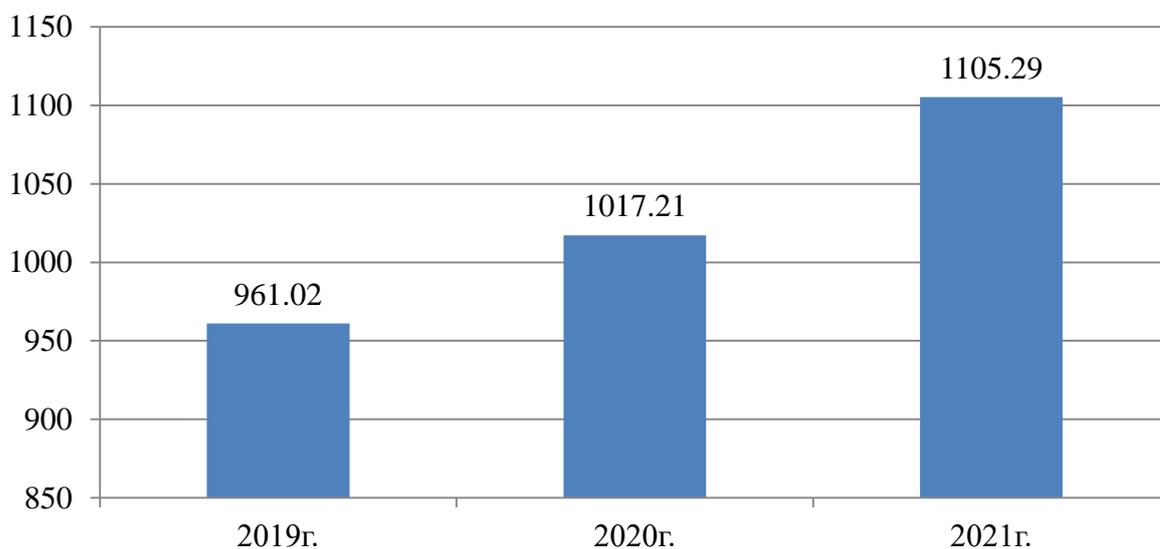


Рисунок 16–Динамика среднегодовой заработной платы в ПАО «Сургутнефтегаз» в 2019-2021гг., тыс. руб./чел.

Однако, несмотря на рост расходов ПАО «Сургутнефтегаз» на оплату

труда, отношение объема выручки к расходам на заработную плату вырос с 15,92 руб./руб. в 2019г. до 17,06 руб./руб. в 2021г.

Увеличивается и объем чистой прибыли, приходящейся на 1 среднесписочного работника: с 1033,44 тыс.руб./чел. в 2019г. до 5125,70 тыс.руб./чел. На каждый рубль оплаты труда приходится 15,92 руб. выручки в 2019г.

В 2020г. данный показатель сократился до 10,36 руб. в связи с существенным сокращением объема выручки, но в 2021г. его значение составило 17,06 руб., что на 1,14 руб. больше, чем на начало анализируемого периода (рисунок 17).

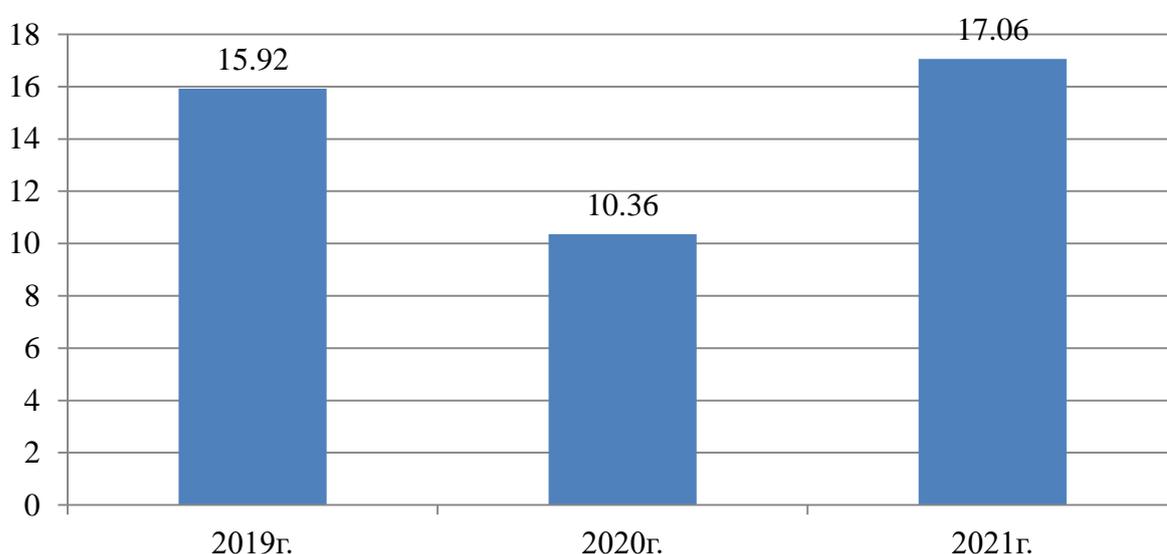


Рисунок 17 – Объем выручки на рубль оплаты труда, руб./руб.

Расчет влияния факторов на изменение фонда заработной платы в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг. представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Факторы изменения фонда заработной платы в ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019-2021гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение	
				2020г.от 2019г.	2021г.о т2020г.
Среднесписочная численность, чел.	101653	100839	100127	-814	-712
Среднегодовая зарплата	961,02	1017,21	1105,29	56,19	88,09

Фонд оплаты труда	97690563	102574133	110669868	4883570	8095735
Влияние изменения среднесписочной численности работников на прирост фонда оплаты труда				-782270,26	-724251,36
Влияние изменения среднегодовой заработной платы на прирост ФОТ				5665840,26	8819986,36
Общее влияние факторов				4883570	8095735

Факторный анализ был проведен с применением метода абсолютных разниц.

Рассчитаем влияние факторов на изменение фонда оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз» в 2020г.:

$$\Delta\text{ФОТ}(\Delta\text{Ч})=(-814)\times 961,02=-782270,26 \text{ тыс.руб.}$$

Изменение фонда оплаты труда под влиянием среднегодовой заработной платы составило:

$$\Delta\text{ФОТ}(\Delta\text{ЗП})=100839\times 56,19=5665840,26 \text{ тыс.руб.}$$

Общее изменение фонда оплаты труда в 2020г. составило:

$$\Delta\text{ФОТ}=102574133-97690563=4883570 \text{ тыс.руб.}$$

$$\Delta\text{ФОТ}=(-782270,26)+5665840,26=4883570 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем влияние факторов на изменение фонда оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз» в 2021г.:

$$\Delta\text{ФОТ}(\Delta\text{Ч})=(-712)\times 1017,21=-724251,36 \text{ тыс.руб.}$$

Изменение фонда оплаты труда в 2021г. под влиянием среднегодовой заработной платы составило:

$$\Delta\text{ФОТ}(\Delta\text{ЗП})=100127\times 88,09=8819986,36 \text{ тыс.руб.}$$

Общее изменение фонда оплаты труда ПАО «Сургутнефтегаз» в 2021г. составило:

$$\Delta\text{ФОТ}=110669868-102574133=8095735 \text{ тыс.руб.}$$

Корректность проведенных расчетов проверяется следующим образом:

$$(-724251,36)+8819986,36=8095735 \text{ тыс.руб.}$$

Произведенные расчеты позволяют сделать вывод о том, что на изменение фонда оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз» в 2020г. оказали влияние: увеличение среднего значения заработной платы на 56,19 тыс.руб. и

в 2021г .на 88,09 тыс.руб. Изменение среднесписочной численности оказывало отрицательное влияние на фонд оплаты труда в 2020-2021гг. В целом за анализируемый период увеличение фонда заработной платы в ПАО «Сургутнефтегаз» было вызвано в большей степени повышением среднего размера заработной платы.

#### **2.4 Оценка удовлетворенности персонала системой материального вознаграждения в ПАО «Сургутнефтегаз»**

Входе исследования нами было проведено анкетирование части сотрудников (320чел.) с целью выявления их удовлетворенности существующей оплатой труда на предприятии.

Анкета представлена в Приложении 3. Результаты анализа ответов сотрудников представлены на рисунках 18–24.

На рисунке 18 отражены результаты ответов респондентов позволяющие оценить их ценностные ориентации и мотивы трудоустройства в ПАО «Сургутнефтегаз».

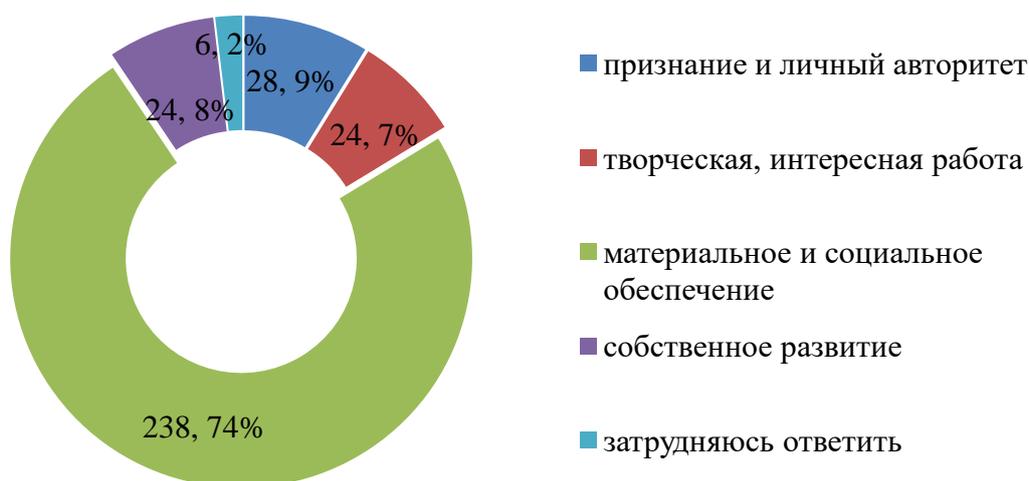


Рисунок18–Ценностные ориентации и мотивы трудоустройства сотрудников в ПАО «Сургутнефтегаз»,%

Большая часть участников опроса работает в ПАО «Сургутнефтегаз» чтобы быть материально и социально обеспеченным (238 чел. или 74% от общего количества опрошенных).

Примерно поровну разделились те, кто заинтересован в признании и личном авторитете (28 чел. или 9%), кто считает работу в ПАО «Сургутнефтегаз» интересной (24 чел. или 7%), кто выбрал данного работодателя для собственного развития (24 чел., 8%).

Удовлетворенность организацией труда в ПАО «Сургутнефтегаз» отражена на рисунке 19.

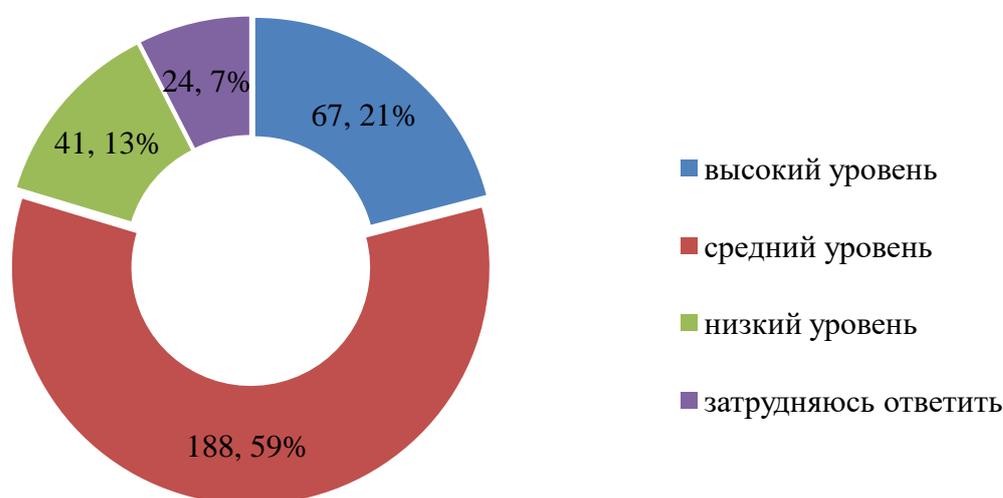


Рисунок 19 – Удовлетворенность организацией труда в ПАО «Сургутнефтегаз», чел./%

Большая часть сотрудников считает, что руководство ПАО «Сургутнефтегаз» заботится о своих кадрах и в целом организация труда находится на среднем и высоком уровне.

Лишь 41 респондент (13% от общего количества ответивших) ответил, что считает организацию труда на предприятии недостаточной.

Помимо организации труда в ходе исследования респондентами оценивался уровень заработной платы. Результаты ответов отражены на рисунке 20.

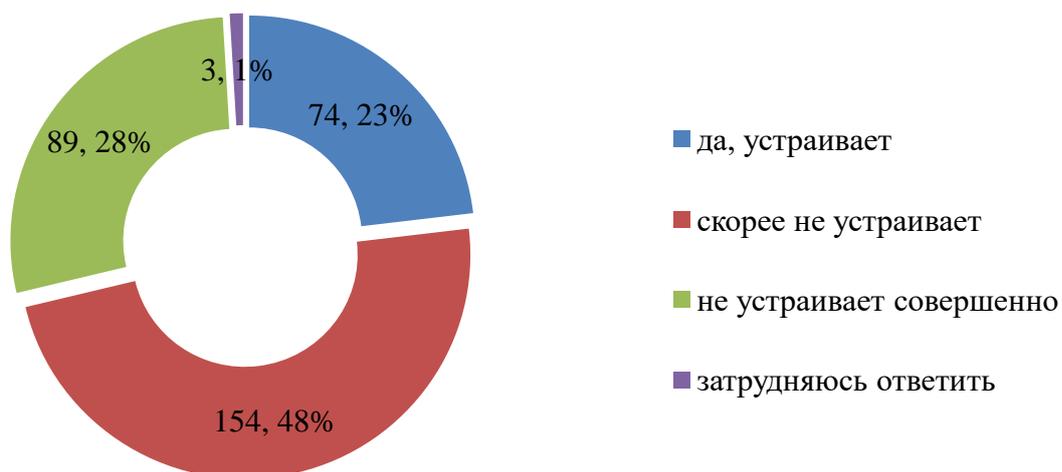


Рисунок 20 – Удовлетворенность персонала ПАО «Сургутнефтегаз» уровнем заработной платы, %

Многие сотрудники уверенно заявили, что уровень оплаты труда их не устраивает совсем (89 чел. из 320 участников опроса или 28%). В то же время 154 чел. или 48% от числа опрошенных в целом довольны уровнем своей заработной платы, но все же хотят получать больше.

Абсолютно устраивает размер оплаты труда лишь 74 чел. или 23% от общего количества опрошенных сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз». Они отмечают, что выше заработной платы, чем на данном предприятии они нигде не будут иметь.

Следует отметить, что большинство недовольных уровнем заработной платой относятся к сотрудникам ПАО «Сургутнефтегаз», которые работают вахтовым методом.

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда, по мнению большинства опрошенных, вынуждает сотрудников ПАО «Сургутнефтегаз» искать дополнительные заработки (рисунок 21).

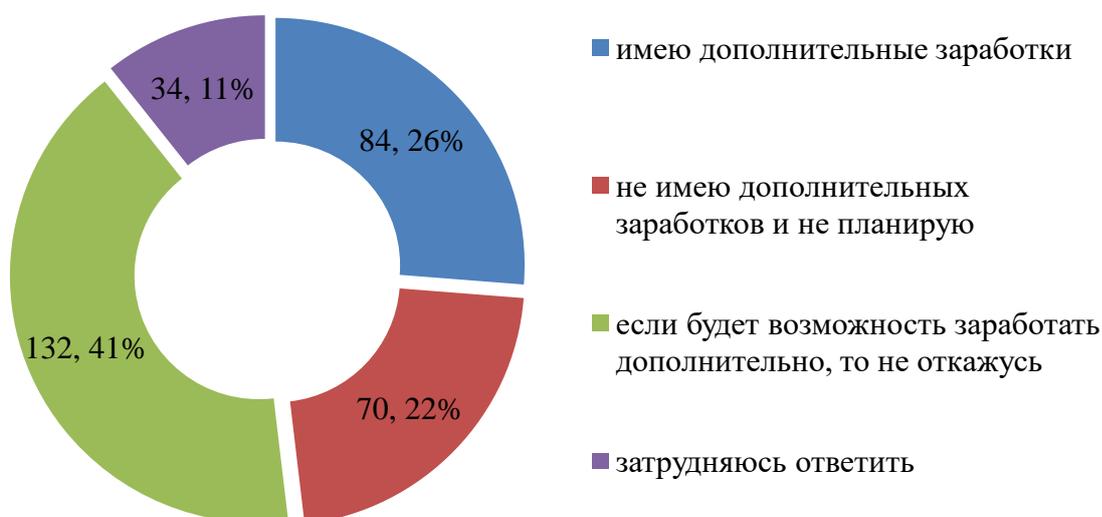


Рисунок 21 – Желание работников ПАО «Сургутнефтегаз» искать дополнительные заработки, чел./%

Опрос показал, что 132 чел. из 320 опрошенных (41%) готовы дополнительно зарабатывать помимо основной работы. А 84 сотрудника (26% от числа участников опроса) уже имеют дополнительный источник заработной платы.

Следует отметить, что желание подработки отмечали только вахтовые работники. Ведь только у них есть возможность такого дополнительного заработка, поскольку перерывы работы у них могут составлять до полугода.

Работники ПАО «Сургутнефтегаз» работают по обычному пятидневному режиму с выходными в субботу и воскресенье. Они не готовы тратить свои выходные на дополнительную работу.

Также был задан о дополнительных заработках большинства других работников.

Респонденты уверены, что других работников ПАО «Сургутнефтегаз» также не устраивает имеющийся уровень заработной платы на предприятии и они также вынуждены искать дополнительные источники заработной платы. Вероятность наличия дополнительных заработков по мнению участников опроса представлено на рисунке 22.

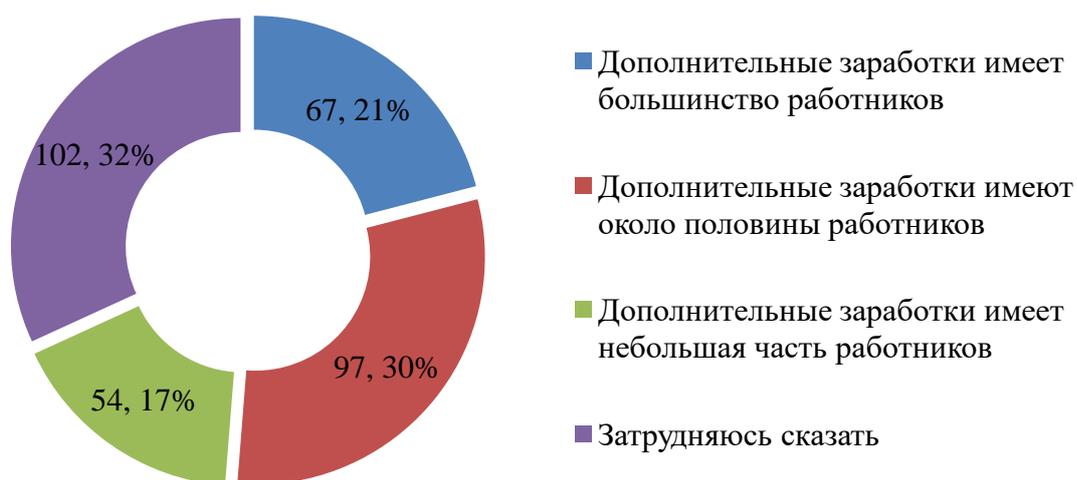


Рисунок 22 – Наличие дополнительных заработков у работников

ПАО «Сургутнефтегаз», чел./%

Следует отметить, что если сотрудник имеет дополнительный источник материального вознаграждения за труд или желает его иметь, то производительность труда на основном месте его работы, скорее всего, будет невысокой. Он не будет стремиться улучшить свои показатели.

Следовательно, наличие дополнительного источника заработной платы негативно влияет на выполнение трудовых обязанностей на основном месте работы.

В ходе исследования мы поинтересовались у участников опроса об их мнении на счет влияния размера оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз» на производительность их труда. Ответы представлены на рисунке23.

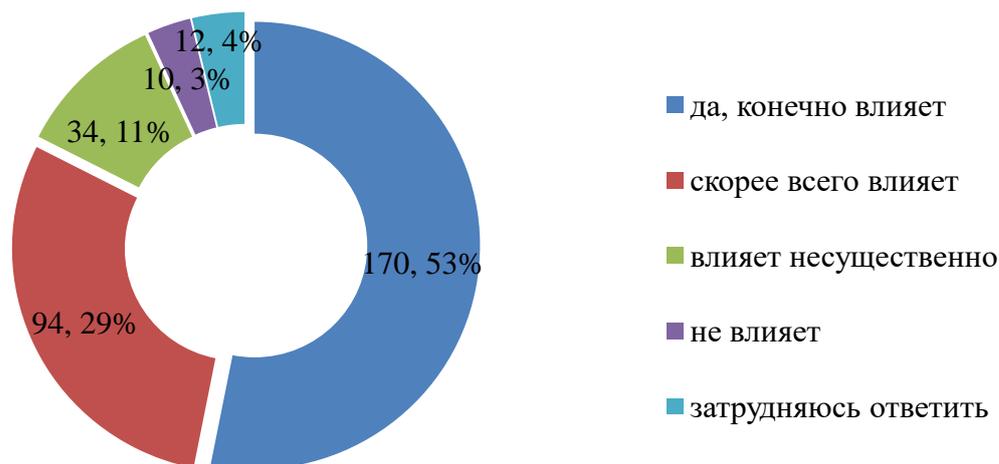


Рисунок23–Влияние размера оплаты труда на производительность в ПАО «Сургутнефтегаз», чел./%

Большая часть респондентов уверена, что именно от оплаты труда зависит производительность работников и их желание трудиться и повышать экономические показатели трудовой деятельности.

170 чел. (53% от количества опрошенных) абсолютно в этом уверены, 94 сотрудника (29% респондентов) считают это наиболее вероятным.

Однако есть и такие, кто не видит связи между заработной платой и уровнем производительности труда – так считают 10 чел. (3% от числа участников опроса).

На вопрос «Возникла ли на вашем предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ» все сотрудники дали утвердительный ответ. Аналогичный результат был получен при ответе на вопрос

«приходится ли работникам выполнять не свойственные им работы (функции)?».

Стоит отметить и положительный момент, все сотрудники ПАО «Сургутнефтегаз» отмечают об отсутствии задержек заработной платы со стороны предприятия (рисунок 24).

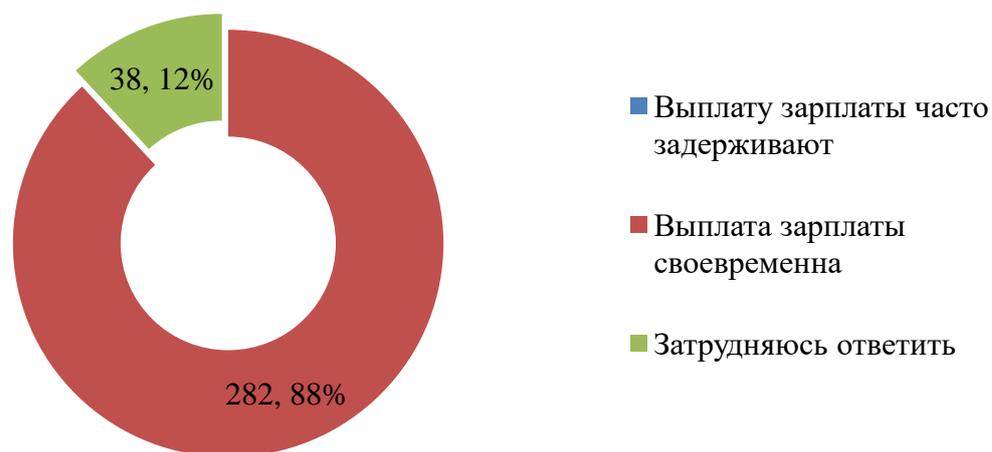


Рисунок 24 – Задержки выплаты заработной платы в ПАО «Сургутнефтегаз», чел./%

Таким образом, проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что политика в области оплаты труда в ПАО «Сургутнефтегаз» важный элемент системы управления кадрами. Руководство компании понимает социальную важность данного элемента управления и старается обеспечивать своих сотрудников достойным уровнем материального вознаграждения за труд, своевременностью выплат. Однако на предприятии среди сотрудников наблюдается неудовлетворенность ее размером. У сотрудников возникает необходимость искать дополнительную подработку. Следовательно, мы можем сделать вывод, что наличие дополнительной работы может снижать вовлеченность и эффективность сотрудника на основном рабочем месте.

### 3 Направления совершенствования управления системой материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз»

#### 3.1 Разработка мероприятий по оптимизации управления системой материального вознаграждения персонала

На основании проведенного анализа было выявлено, что система материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз» не оптимальна. Для того, чтобы эффективность управления персоналом стала выше рассмотрим направления оптимизации управления системой материального вознаграждения персонала.

На рисунке 25 отражены планируемые реализации мероприятия.



Рисунок 25 – Пути оптимизации управления системой материального вознаграждения персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»

Рассмотрим подробнее указанные на рисунке 18 мероприятия.

Мероприятие 1. В качестве основного мероприятия предлагается дополнить оплату труда выплатой за выслугу лет.

Следует отметить, что коммерческие организации при формировании и механизма оплаты труда могут обозначить в локальных документах надбавку

за стаж, но это только их право, а не обязанность в отличие от бюджетной сферы.

Данный вид выплат относится к материальному денежному вознаграждению, так как реализуется в форме денежных средств.

Основной целью введения данной надбавки в ПАО «Сургутнефтегаз» является стимулирование работника к эффективному труду и уменьшению текучести кадров.

Размер выплат будет определяться в проценте от оклада сотрудника. При этом учитывается продолжительность стажа в ПАО «Сургутнефтегаз». Размер надбавки может составлять от 5% до 30% от оклада (таблица 14).

Таблица 14 – Зависимость размера надбавки от стажа работы в ПАО «Сургутнефтегаз»

Стаж	Размер надбавки за выслугу лет, %
От 1 года до 5 лет	5
От 5 до 10 лет	10
От 10 до 15 лет	15
Свыше 15 лет	20

В размер стажа включается общее время работы в компании, включая:

- нахождение в отпуске;
- командировки;
- периоды временной нетрудоспособности.

Выплата будет проводиться каждый месяц вместе с зарплатой.

Используя данные структуры персонала по стажу работы в ПАО «Сургутнефтегаз» рассчитаем объем выплат по статье «надбавки за выслугу» (таблица 15).

Таблица 15 – Объем выплат по статье «надбавки за выслугу» сотрудникам ПАО «Сургутнефтегаз»

Категории сотрудников от стажа работы на предприятии	Количество, чел.	База для начисления надбавки, тыс.руб.	Сумма выплат, тыс.руб.	Общая сумма фонда оплаты труда, тыс.руб.
--	------------------	--	------------------------	--

Менее 1 года	5074	5304256	0	5304256
От 1 года до 5 лет	25976	29456388	1472819	30929207

Продолжение таблицы 15

Категории сотрудников от стажа работы на предприятии	Количество, чел.	База для начисления надбавки, тыс.руб.	Сумма выплат, тыс.руб.	Общая сумма фонда оплаты труда, тыс.руб.
От 5 до 10 лет	34312	35350266	3535027	38885293
От 10 до 15 лет	29032	32391644	4858747	37250391
Свыше 15 лет	5867	8167314	1633463	9800777
Итого	100261	110669868	11500055	122169923

Увеличение суммы выплат произойдет по всем категориям, кроме сотрудников, отработавших менее 1 года (рисунок 26).

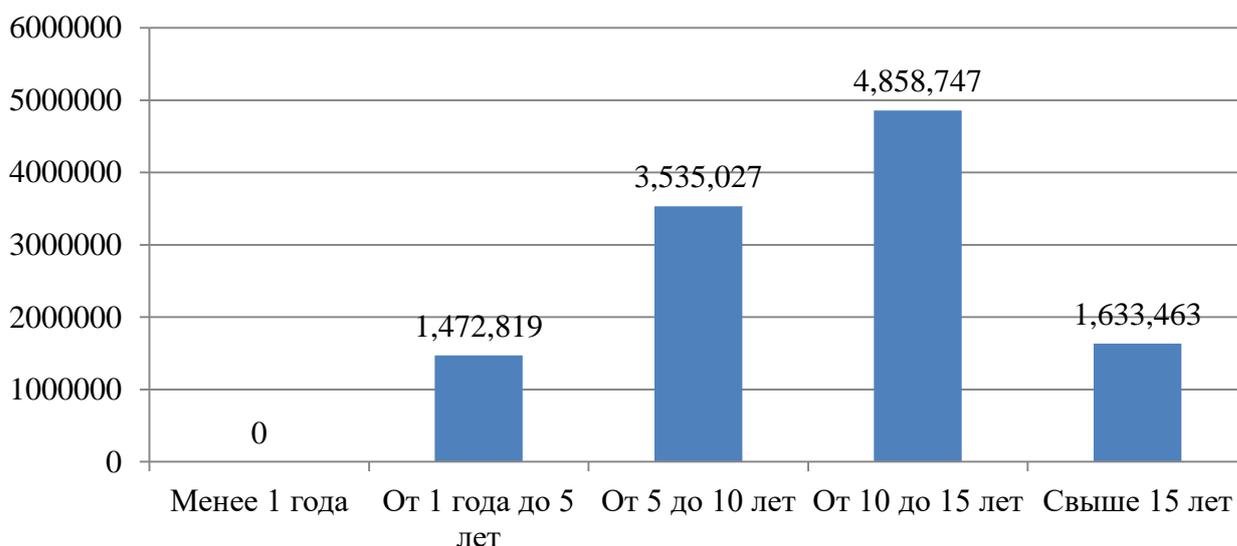


Рисунок 26 – Планируемый объем выплат по статье «надбавки за выслугу» сотрудникам ПАО «Сургутнефтегаз», тыс. руб.

Следует отметить, что на сумму надбавки за выслугу лет необходимо будет удерживать НДФЛ и начислять страховые взносы, как при начислении основной заработной платы.

Социальные отчисления увеличатся на сумму:

$$11500055 \text{ тыс.руб.} \times 30,2\% = 3473017 \text{ тыс.руб.}$$

Мероприятие 2. Предлагается в качестве материального неденежного

вознаграждения персонала использовать оплату санаторно-курортного лечения работников.

С 1 января 2019 года вступили в силу изменения в Налоговый кодекс РФ. Согласно им, компании могут отправлять сотрудников на санаторно-курортное лечение за счет собственных средств, уменьшая при этом налоговую базу (Федеральный закон от 23.04.2018 №113-ФЗ «О внесении изменений в статьи 255 и 270 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»).

Ограничением стоимости санаторного лечения и отдыха является 50 тыс. руб. Однако, оплата может быть произведена как за самого работника, так и за любого члена его семьи.

Закон о санаторно-курортном лечении работников – ФЗ от 17.07.1999 №178-ФЗ «О социальной помощи» – предусматривает следующие категории населения, которые в праве получить оздоровление от работодателя (рисунок 27).

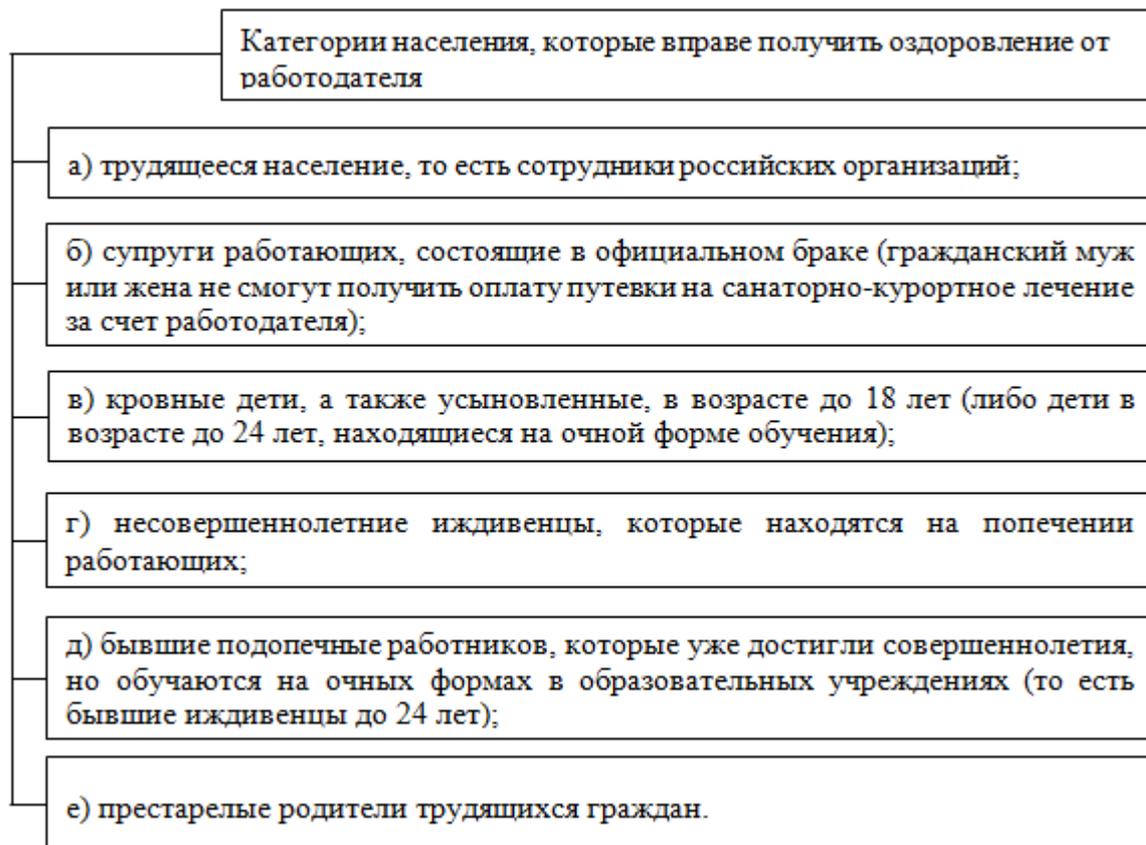


Рисунок 27 – Категории населения, которые могут получить средства на

## оплату санаториев от работодателя

Как отмечается специалистами учета сотрудник вправе превысить стоимость расходов на санатории в 50 тыс. руб., однако к учету будет принята сумма лишь указанного лимита.

Если говорить в целом о предприятии, то его расходы на оплату ДМС, различных медицинских услуг и путевок в оздоровительные санатории не могут превышать 6% от общей суммы фонда оплаты труда.

В лимит 50 тыс.руб. входят лишь конкретный список на что эта сумма может быть потрачена (рисунок 28).

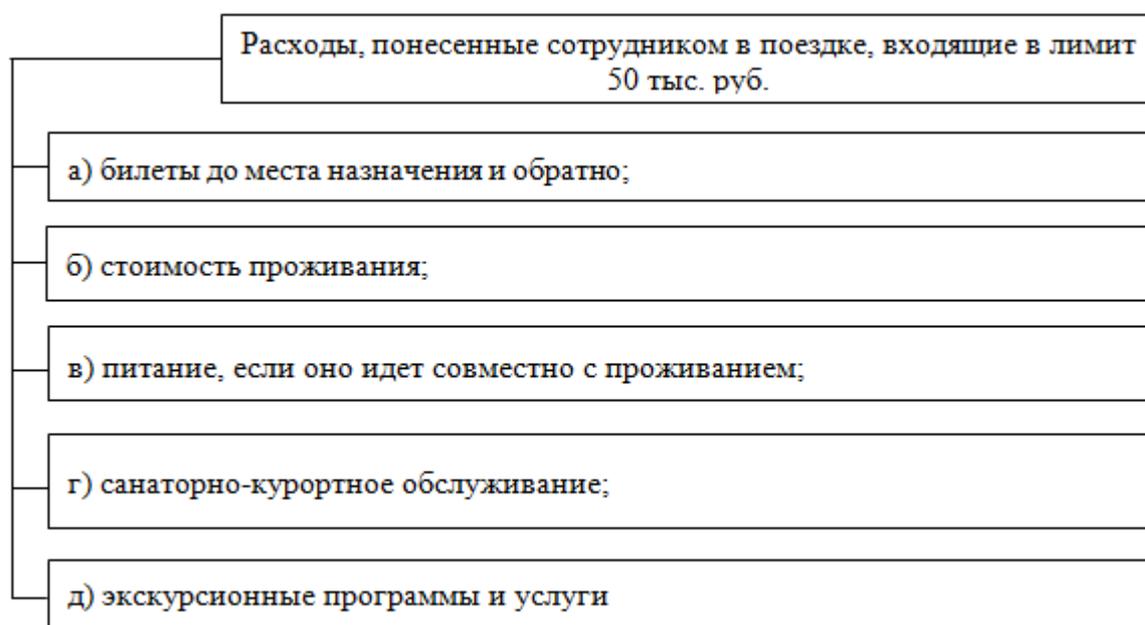


Рисунок 28 – Расходы, понесенные сотрудником в поездке, входящие в лимит 50 тыс. руб.

Для некоторых категорий персонала с 2019 года предусмотрена возможность получать санаторно-курортное лечение за счет Фонда социального страхования. Это стало возможным в связи с внесенными изменениями в Приказ Минтруда России от 10.12.2012 №580н «Об утверждении Правил финансового обеспечения предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных

заболеваний работников и санаторно-курортного лечения работников, занятых на работах с вредными или опасными производственными факторами».

ПАО «Сургутнефтегаз» вправе отправить на лечение сотрудников, трудящихся во вредных и опасных условиях труда, но не ранее чем за 5 лет до выхода на пенсию.

Это будет иметь мотивирующий эффект – оплата лечения будет способствовать предупреждению производственного травматизма и снижению риска развития тяжелых форм профессиональных заболеваний. При этом ПАО «Сургутнефтегаз» может потратить до 20% от суммы страховых взносов за прошлый год, за минусом расходов предыдущего года. Это сумма может быть увеличена до 30%, если на лечение отправлялись лица предпенсионного возраста.

Мероприятие 3. Предлагается награждать сотрудников, подарочными сертификатами в качестве вознаграждения за усердный труд и отличные трудовые показатели.

Следует отметить, что понятие подарочного сертификата нормами ГК РФ не предусмотрено. Так же отсутствуют нормы, устанавливающие порядок взаимоотношений сторон, возникших при продаже подарочных сертификатов.

Однако статьей 191 ТК РФ установлено, что работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии).

Каждый подарочный сертификат обладает определенным номиналом. Этот номинал одновременно является стоимостью сертификата и суммой, на которую владелец сертификата может приобрести товар, работы, услуги у организации.

Поскольку сертификаты будут передаваться сотрудникам по договору дарения, то такой договор должен быть совершен в письменной форме,

поскольку дарителем является ПАО «Сургутнефтегаз» как юридическое лицо, а сумма дара превышает 3 тыс.руб.

Кроме того, поскольку передача подарочного сертификата осуществляется за производственные показатели, то такая передача будет являться частью системы оплаты труда.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Динамика основных экономических показателей при реализации мероприятий в ПАО «Сургутнефтегаз» представлена в таблице 16.

Таблица 16 –Динамика основных показателей по труду в ПАО «Сургутнефтегаз» при реализации предложенных мероприятий

Показатели	2021г.	Прогнозный период (план)	Отклонение	
			Абсолютное (+,-)	Темп роста, %
Объем выручки за период, тыс.руб.	1888308109	1926074271	37766162	102,00
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	110669868	122169923	11500055	110,39
Общая сумма расходов на персонал, тыс.руб.	135972190	159779373	23807183	117,51
Среднесписочная численность, чел.	100127	100127	0	100,00
Объем выработки из расчета на 1 чел. (показатель производительности труда)	18859,13	19236,31	377,18	102,00

Анализируя данные таблицы 16 можно отметить, что выручка ПАО «Сургутнефтегаз» увеличится на 37766162 тыс.руб. и при неизменном количестве среднесписочной численности сотрудников приведет к росту выработки, приходящейся на 1 чел. на 377,18 тыс.руб./чел.

Расходы предприятия на материальное вознаграждение персонала увеличатся на 23 807 183 тыс. руб.

А фонд оплаты труда увеличится на 11 500 055 тыс. руб., что составит +10,39% к объему фонда оплаты труда ПАО «Сургутнефтегаз» за 2021г., что наглядно отражено на рисунке 29.

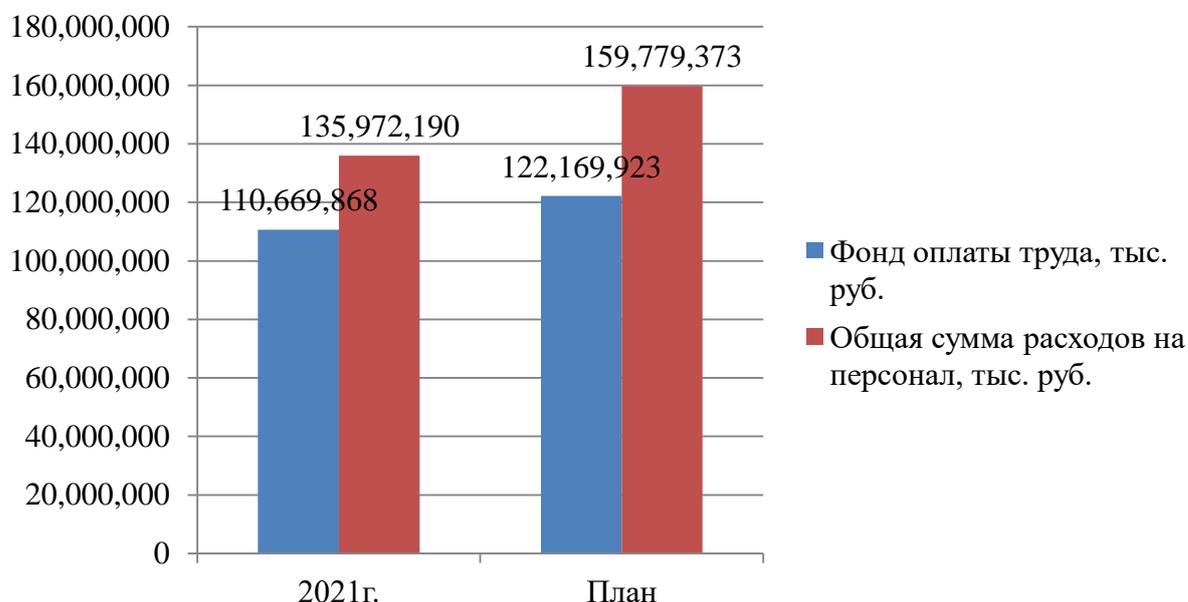


Рисунок 29 – Изменение расходов на персонал при реализации предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект при реализации предложенных мероприятий:

$$\text{Э}_\text{э} = 37766162 \text{ тыс.руб.} - 23807183 \text{ тыс.руб.} = 13958980 \text{ тыс.руб.}$$

Эффективность предложенных мероприятий:

$$\text{Э}_{\text{эф}} = 37766162 \text{ тыс.руб.} : 23807183 \text{ тыс.руб.} = 1,59 \text{ руб.}$$

$$\text{Э}_{\text{эф}\%} = 13958980 \text{ тыс.руб.} : 23807183 \text{ тыс.руб.} \times 100\% = 58,63\%$$

Следовательно, на каждый затраченный рубль ПАО «Сургутнефтегаз» получит дополнительный доход в размере 0,59руб.

В ходе исследования был проведен опрос специалистов.

Показателями эффективности предложенных мероприятий выступили следующие эффекты:

– повышение эффективности труда работников вследствие

материальной заинтересованности;

- повышение уровня благосостояния сотрудников;
- повышение трудового потенциала предприятия;
- сокращение уровня текучести кадров;
- рост удовлетворенности работников оплатой труда;
- сокращение желания искать дополнительный источник дохода;
- повышение привлекательности предприятия на рынке труда.

В таблице 17 приведем оценку мнений специалистов по результатам реализации мероприятий.

Таблица 17 – Оценка мнений специалистов по результатам реализации мероприятий

Ранжируемые показатели	NNРецензентов				
	Рецензент1	Рецензент2	Рецензент3	Рецензент4	Рецензент5
1 Повышение уровня благосостояния сотрудников	3	2	5	3	3
2 Сокращение психологического напряжения работников	5	6	7	6	5
3 Повышение трудового потенциала предприятия	3	4	6	5	2
4 Сокращение уровня текучести кадров	4	2	6	4	6
5 Рост удовлетворенности работников оплатой труда	4	1	5	4	3
6 Сокращение желания искать дополнительный источник дохода	5	4	4	6	5
7 Повышение привлекательности предприятия на рынке труда	3	4	5	4	2

В таблице 18 приведем расчет суммы весовоценок.

Таблица 18 – Расчет суммы весовоценок

Ранжируемые показатели	NN Рецензентов					Суммы весов
	Рецензент1	Рецензент2	Рецензент3	Рецензент4	Рецензент5	
1.Повышение уровня благосостояния сотрудников	3	2	5	3	3	16
2.Сокращение	5	6	7	6	5	29

психологического напряжения работников						
3.Повышение трудового потенциала предприятия	3	4	6	5	2	20
4.Сокращение уровня текучести кадров	4	2	6	4	6	22
5.Рост удовлетворенности работников оплатой труда	4	1	5	4	3	17

Продолжение таблицы 18

Ранжируемые показатели	NN Рецензентов					Суммы весов
	Рецензент 1	Рецензент 2	Рецензент 3	Рецензент 4	Рецензент 5	
6.Сокращение желания искать дополнительный источник дохода	5	4	4	6	5	24
7.Повышение привлекательности предприятия на рынке труда	3	4	5	4	2	18

Далее произведем упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей (таблица 19).

Таблица 19 – Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка Рецензентов	NN Рецензентов					Ранжированные суммы по возрастанию
	Рецензент 1	Рецензент 2	Рецензент 3	Рецензент 4	Рецензент 5	
1.Повышение уровня благосостояния сотрудников	3	2	5	3	3	16
5.Рост удовлетворенность и работников оплатой труда	4	1	5	4	3	17
7.Повышение привлекательность и предприятия на рынке труда	3	4	5	4	2	18
3.Повышение	3	4	6	5	2	20

трудового потенциала предприятия						
4.Сокращение уровня текучести кадров	4	2	6	4	6	22
6.Сокращение желания искать дополнительный источник дохода	5	4	4	6	5	24
2.Сокращение психологического напряжения работников	5	6	7	6	5	29

Оценивая результаты опроса экспертов можно сделать вывод, что самым важными изменениями при реализации предложенных мероприятий станут:

2.Повышение эффективности труда работников вследствие материальной заинтересованности

6.Сокращение желания искать дополнительный источник дохода.

4.Сокращение уровня текучести кадров.

3.Повышение трудового потенциала предприятия.

7.Повышение привлекательности предприятия на рынке труда.

5.Рост удовлетворенности работников оплатой труда.

1.Повышение уровня благосостояния сотрудников.

Наименьшую оценку получил показатель «Повышение уровня благосостояния сотрудников», а наивысшую – «Повышение эффективности труда работников вследствие материальной заинтересованности».

Произведем оценку степени согласованности мнений Рецензентов:

$$\chi^2 = \frac{12 \times (256 + 289 + 324 + 400 + 484 + 576 + 841)}{5 \times 7 \times (7 + 1)} - 3 \times 5 \times (7 + 1) =$$

$$= \frac{12 \times 3170}{280} - 120 = 15,86$$

$$W = \frac{15,86}{5 \times (7 - 1)} = 0,53$$

Полученное значение больше 0,5, это свидетельствует о том, что согласованное ранжирование может использоваться на практике и предложенные рекомендации могут быть применены в данной организации.

Таким образом, на каждый затраченный рубль предприятие получит дополнительный доход в размере 0,59руб.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
О-3АМ01	Ивлев Антон Юрьевич

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Отделение (НОЦ)</b>	-
<b>Уровень образования</b>	магистратура	<b>Направление/ООП/ОПОП</b>	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

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

<p>1. <i>Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</li> <li>- стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</li> <li>- цели текущих программ социальной ответственности организации</li> </ul>	<p>1. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров предприятия.</p> <p>2. Анализ программ предприятия в области социальной ответственности.</p> <p>3. Анализ затрат предприятия на социальную ответственность.</p>
2. <i>Законодательные и нормативные документы</i>	-

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

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- программы, ориентированные на персонал;</li> <li>- программы, ориентированные на семьи сотрудников;</li> <li>- программы, ориентированные, на улучшение качества продукции;</li> <li>- программы, ориентированные на улучшение условий труда.</li> </ul>	<p>1. Деятельность предприятия в области охраны труда и промышленной безопасности.</p> <p>2. Реализация программ, ориентированных на сотрудников и их семьи.</p>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- благотворительные пожертвования;</li> <li>- социальные инвестиции;</li> <li>- эквивалентное финансирование;</li> <li>- корпоративное волонтерство;</li> <li>- корпоративные гранты;</li> <li>- социально-ответственные практики.</li> </ul>	<p>1. Деятельность предприятия по охране окружающей среды.</p> <p>2. Взаимодействие предприятия с населением регионов присутствия.</p> <p>3. Взаимодействие предприятия с органами местной власти.</p>
<p>3. <i>Анализ внутренних регулирующих КСО документов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- этического кодекса организации;</li> <li>- отчета об устойчивом развитии;</li> <li>- отчета компании о социальной ответственности.</li> </ul>	<p>1. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p> <p>2. Анализ отчета об устойчивом развитии</p>

**Перечень графического материала:**

<p>1. <i>Стейкхолдеры предприятия ПАО «Сургутнефтегаз»</i></p> <p>2. <i>Структура программ КСО</i></p> <p>3. <i>Затраты на мероприятия КСО</i></p>	-
--	---

**Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком**

**Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		12.12.2022

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Ивлев А.Ю.		12.12.2022

#### 4 Социальная ответственность

ПАО «Сургутнефтегаз», как и все передовые предприятия России, разделяет принципы социальной ответственности не только на словах, но и на практике. Это отражается в неукоснительности соблюдения трудового законодательства РФ, в обеспечении помощи жителям регионов присутствия организации, в участии в различных благотворительных акциях и пр.

Структура стейкхолдеров ПАО «Сургутнефтегаз» представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Стейкхолдеры ПАО «Сургутнефтегаз»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Государство	Население региона, где организация осуществляет свою деятельность
Сотрудники	Семьи сотрудников
Поставщики и потребители	Детские дома и благотворительные организации

Напрямую с ПАО «Сургутнефтегаз» взаимодействуют – прежде всего, государство, сотрудники предприятия, поставщики и потребители.

К косвенным стейкхолдерам ПАО «Сургутнефтегаз» относятся семьи сотрудников, благотворительные организации и население регионов, где осуществляет свою деятельность данная организация.

Социальная политика ПАО «Сургутнефтегаз» утверждена во внутренних нормативных документах.

Она включает следующие направления:

1. Система управления охраной труда и безопасности сотрудников.

Ежегодно компания выделяет денежные средства на обновление производственных фондов с целью недопущения аварий. Сотрудники организации обеспечиваются необходимыми защитными средствами, которые компания закупает за счет собственных средств.

На рисунке 30 отражена динамика расходов на систему управления охраной труда и безопасности сотрудников.

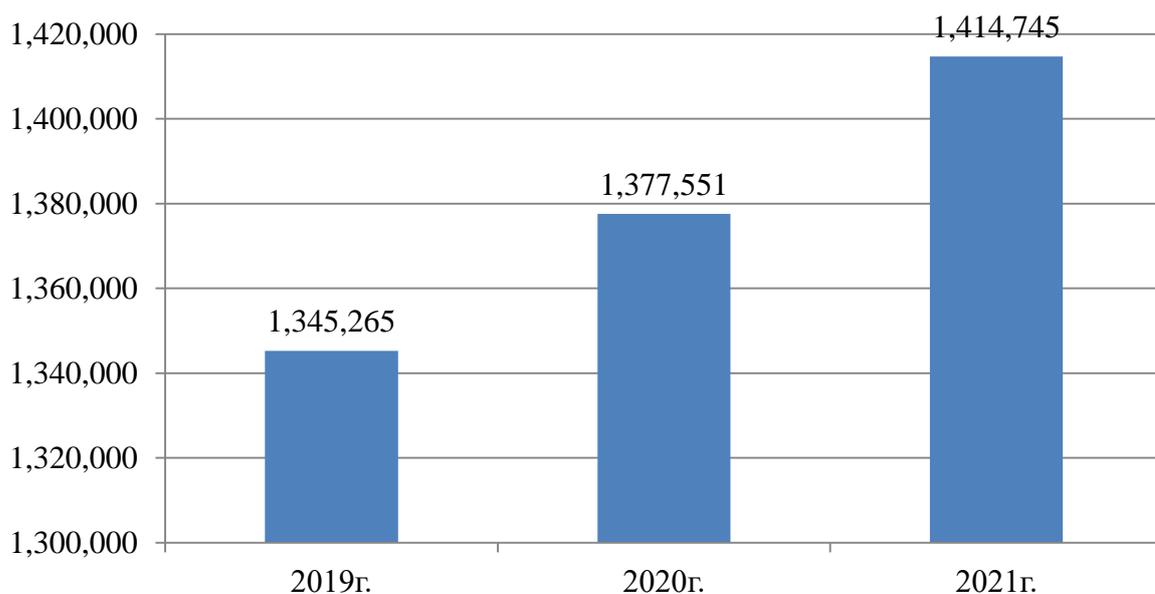


Рисунок 30 – Изменение расходов на систему управления охраной труда и безопасности сотрудников в 2019-2021гг., тыс. руб.

Как видно из рисунка, расходная статья ежегодно увеличивается. В 2020г. предприятие обновило систему оповещения и управления эвакуацией на части производственных участках.

Ежегодно в ПАО «Сургутнефтегаз» работники проходят медосмотры, посещают семинары по профилактике травматизма, аварий и пожаров. Уровень травматизма на предприятии устойчиво сокращается.

Большой объем работы предприятие проводит с целью недопущения в регионах своего присутствия экологических катастроф.

Кроме того предприятие участвует в различных видах экологических программ. Например, в 2021 году с участием ПАО «Сургутнефтегаз» проводилось обследование мест обитания редких видов флоры и фауны проводились в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре. Данное обследование проводилось на территории, где осуществляет деятельность организация для выявления возможного негативного влияния на природные ресурсы.

В ходе осуществления своей производственной деятельности ПАО

«Сургутнефтегаз» старается минимизировать негативное влияние на флору и фауну в местах своего присутствия.

Предприятие выделяет ежегодно денежные средства на строительство социальных учреждений в регионах своего присутствия, в том числе школ и больниц.

Объем выделяемых средств для строительства социальных объектов в 2019-2021гг. отражен на рисунке 31.

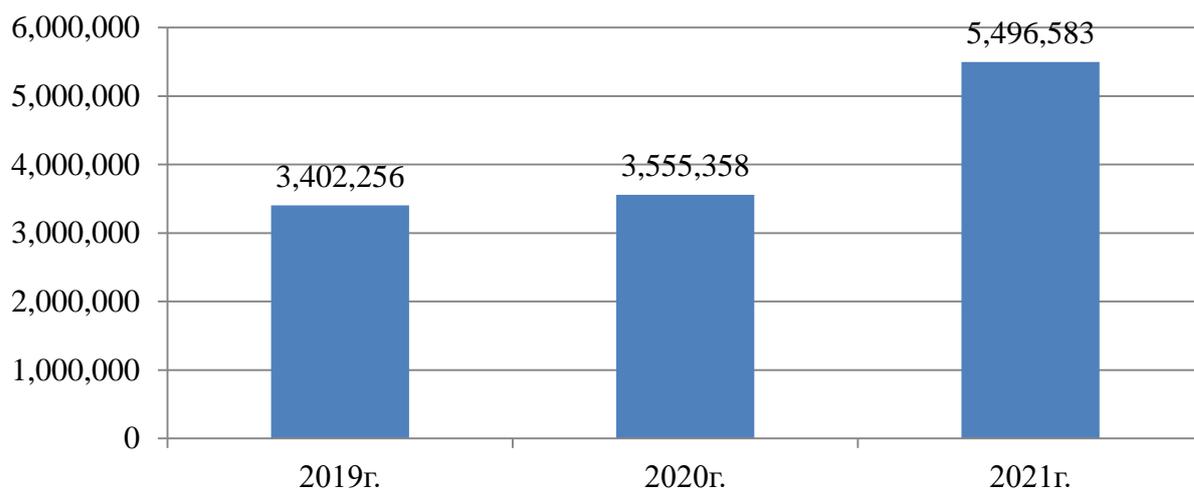


Рисунок 31 – Объем выделяемых средств для строительства социальных объектов в 2019-2021гг., тыс. руб.

Структура расходов ПАО «Сургутнефтегаз» в рамках социальной политики в 2021г. отражены на рисунке 32.

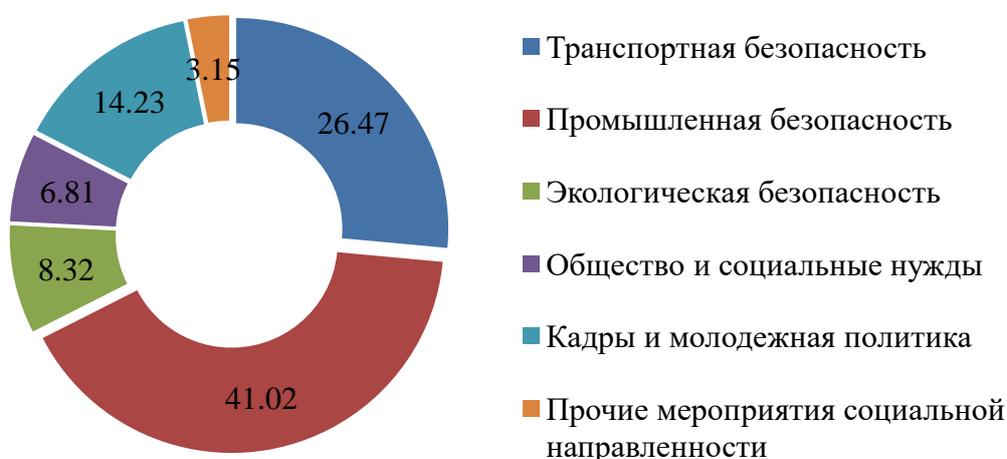


Рисунок 32 – Структура расходов ПАО «Сургутнефтегаз» в рамках

#### социальной политики в 2021г., %

Как видно из рисунка основная часть расходов ПАО «Сургутнефтегаз» в рамках социальной политики идет на организацию мероприятий по обеспечению промышленной безопасности (41,02%). Немного меньше (26,47%) предприятие тратит на мероприятия по обеспечению транспортной безопасности. На третьем уровне по объему затрачиваемых средств –расходы на персонал и работу с молодыми специалистами (14,23%).

Таким образом, руководство ПАО «Сургутнефтегаз» осознает свою ответственность перед обществом, своими работниками, и предпринимает определенные усилия по удовлетворению их потребностей.

## **Заключение**

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Система вознаграждения персонала представляет собой комплекс элементов, отражающий общую философию и специфику HR стратегии организации, и позволяющих работодателю оплачивать труд работников, а также стимулировать их к повышению производительности труда.

В РФ добыча и переработка нефти считается одним из приоритетных видов деятельности и стратегически важным источником увеличения бюджета. Несмотря на попытки властей переориентироваться на альтернативные варианты пополнения государственной казны, нефтегазовый сектор в обозримом будущем будет оставаться ключевым звеном в отечественной экономике.

Отличительной особенностью системы вознаграждения за труд на предприятиях нефтегазовой отрасли является, прежде всего, сама организация труда. Тем не менее, построение материального вознаграждения за труд независимо от отрасли осуществляется только в рамках трудового законодательства РФ. Несмотря на уменьшение экспортных объемов нефти, позиции отечественных нефтяных компаний на мировом рынке по-прежнему прочны, поэтому они и сегодня готовы выплачивать своим сотрудникам достойное вознаграждение за труд. Причем на максимально высокие заработки могут рассчитывать высококвалифицированные кадры, имеющие определенный опыт работы и готовые выполнять должностные обязанности в нестандартных условиях.

Правильная выбранная система системы вознаграждения персонала способствует необходимому росту заработка сотрудников, а также рационализации уровня затрат и гарантий повышения выработки каждого работника по мере повышения эффективности деятельности организации в целом.

В ходе практического исследования проведен анализ управления

системой материального вознаграждения персонала нефтегазового предприятия ПАО «Сургутнефтегаз». ПАО «Сургутнефтегаз» осуществляет деятельность в сфере поиска, разведки и добычи углеводородного сырья.

ПАО «Сургутнефтегаз» можно охарактеризовать в целом как компанию, заинтересованную в мотивации персонала. Обеспечение стабильной заработной платы и социальных гарантий сотрудникам предприятия является одним из приоритетных направлений управления персоналом в ПАО «Сургутнефтегаз».

На основании проведенного анализа были выявлено, что система материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз» не оптимальна. На предприятии среди сотрудников наблюдается неудовлетворенность ее размером. У сотрудников возникает необходимость искать дополнительную подработку. Следовательно, мы можем сделать вывод, что наличие дополнительной работы может снижать вовлеченность и эффективность сотрудника на основном рабочем месте.

С целью совершенствования управления системой материального вознаграждения персонала ПАО «Сургутнефтегаз» рассмотрена возможность:

- в качестве материального денежного вознаграждения оплачивать сотрудникам надбавки за стаж работы на предприятии (основной целью введения данной надбавки в ПАО «Сургутнефтегаз» является стимулирование работника к эффективному труду и уменьшению текучести кадров);
- в качестве материального неденежного вознаграждения персонала использовать оплату санаторно-курортного лечения работников;
- в качестве поощрения работников использовать подарочные сертификаты.

Социальные отчисления увеличатся на сумму 3 473 017 тыс. руб.

Общая сумма расходов на реализацию предлагаемых мероприятий

составит 23807183 тыс.руб. Ожидаемый прирост доходов составит 37766162 тыс.руб.(+2%). На каждый вложенный рубль ПАО «Сургутнефтегаз» получит дополнительно 0,59руб. дополнительного дохода.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) Электронный источник.– URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022). Электронный источник.– URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
3. Федеральный закон «О внесении и изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» от 07.03.2018 №41-ФЗ Электронный источник.– URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_292509/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_292509/)
4. Определение Конституционного Суда РФ от 12 июля 2006г. №261-О «По запросам Думы Таймырского (Долгано-Ненецкого) автономного округа и Норильского городского суда Красноярского края о проверке конституционности положения абзаца второго пункта 8 Правил исчисления периодов работы, дающей право на досрочное назначение трудовой пенсии по старости в соответствии со статьями 27 и 28 Федерального закона «О трудовых пенсиях в Российской Федерации», а также по жалобе граждан А.В. Городчикова, М.Н. Гречко и других на нарушение их конституционных прав тем же положением» Электронный источник.– URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63253/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63253/)
5. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 486 с.
6. Александрова А.Б. Заработная плата на современном предприятии / А.Б. Александрова. – М.: Книжный мир, 2021. – 424 с.
7. Балашова, Н.В. Вахтовый метод организации работ: особенности применения / Н.В. Балашова // Экономика труда. – 2021. – Т.8. – №4. – С.459-474.

8. Белянина, Н.О. Особенности функционирования системы управления персоналом в нефтегазовой отрасли/ Н.О.Белянина//Экономика и социум.–2017.–№5-2(36).–С.822-827.

9. Быков, В.М. Формирование лояльности персонала нефтегазовой отрасли на основе сбалансированной системы стимулирования/ В.М.Быков//Экономика и социум.–2019.–№5(60).–С.442-447.

10. Васильева Н.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии/Н.А.Васильева.– М.: Приор, 2019.–160 с.

11. Горюнова, Е.М. Специфика расчетов по оплате труда и методика обеспечения аудита данных операций на предприятиях нефтегазового комплекса/Е.М. Горюнова, О.С. Дьяконова//Наука через призму времени.– 2018.–№1(10).–С.61-66.

12. Долженкова, Ю.В. Особенности управления системой вознаграждения персонала/Ю.В.Долженкова,М.Е.Смирнова,И.Н.Белогруд.– М.:ООО«СВИВТ»,2019.–112 с.

13. Ермаков, Г.П. Эффективность труда и вознаграждение за его результаты: теория и практика/Г.П. Ермаков, Н.В. Котельникова, Е.И. Труничкина, Й.Н. Ганиева//Экономика труда.–2021.–Т.8.–№8.–С.841-864.

14. Еремина, И.Ю. Развитие мобильного персонала как основа экономического роста и конкурентоспособности компании нефтегазовой отрасли/И.Ю. Еремина, А.В. Чупрова, В.Д. Ивашкина//Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом.–2020.–№1(181).–С.44-47.

15. Еникеев Р.М. Применение цифровых технологий в процессах обучения производственного персонала в нефтегазовой отрасли/Р.М. Еникеев, А.В. Катермин, А.А. Палагута [идр.]//Нефтяное хозяйство.–2022.–№6.–С.26-30.

16. Зубарева,А.А. Оценка показателей вовлеченности и лояльности сотрудников нефтегазодобывающего предприятия при вахтовом методе работы/А.А. Зубарева, А.И. Кузнецов//Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом.–2022.–№7(211).–С.36-41.

17. Ивасенко А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров)/А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова.–М.: КноРус,2020.–320 с.

18. Кораблина, Е.В. Вахтовый метод или служебная командировка? Тонкости и ключевые отличия. Гарантии и компенсации работникам/Е.В. Кораблина//Налоговая политика и практика.–2020.–№4(208).–С.56-61.

19. Кружкова, Т.И. Построение оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала на предприятии/Т.И. Кружкова, А.В. Ручкин, О.А. Рущицкая//Социально-экономический и гуманитарный журнал.–2020.–№3(17).–С.3-17.

20. Лукьянова, А. Цифровизация и гендерный разрыв в оплате труда/А. Лукьянова//Экономическая политика.–2021.–Т.16.–№2.–С.88-117.

21. Матвеева, М.М. Управление персоналом нефтегазового предприятия при вахтовом методе работы/М.М. Матвеева//Инновации. Наука. Образование.–2021.–№36.–С.1948-1953.

22. Нагаев, В.Н. Мотивация и стимулирование персонала нефтегазовой отрасли/В.Н. Нагаев, Д.Ю. Здорова//Вестник научных конференций.–2017.–№5-1(21).–С.70-72.

23. Оплата труда персонала: учебник и практикум для вузов/О.А. Лапшова [идр.]; под общей редакцией О.А. Лапшовой.–3-е изд., перераб. и доп.–М.: Издательство Юрайт, 2023.–349с.

24. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие.–М.: КноРус, 2020.–320 с.

25. Питиляк, Д.А. Основные особенности и тенденции изменения оплаты труда в нефтегазовой отрасли Сахалинской области/Д.А. Питиляк, М.А. Захаркина//Экономика и бизнес: теория и практика.–2019.–№1.–С.188-196.

26. Погодина, Г.В. Пути повышения эффективности материального стимулирования персонала организации нефтегазовой отрасли/Г.В. Погодина, О.А. Белоусова//Экономика и социум.–2018.–№4(47).–С.890-894.

27. Роик, В.Д. Заработная плата, оплата труда и пенсионное страхование в России: учебник для вузов/В.Д. Роик.–М.: Издательство Юрайт,2023.–692 с.

28. Савчук И.И. Особенности управления персоналом нефтегазового предприятия в условиях вахтового метода работы/И.И. Савчук//Международный научно-исследовательский журнал.–2021.–№5(107).–С.50-53.

29. Сорокина М.Е. Организация и регулирование оплаты труда: Учебное пособие/Под ред. М.Е. Сорокиной.– М.: Вузовский учебник,2021.– 301 с.

30. Сунгатуллина, Л.Б. Анализ эффективности использования средств на оплату труда на основе метода главных компонент/Л.Б. Сунгатуллина, Е.И. Кадочникова//Международный бухгалтерский учет.–2020.–Т.23.–№8(470).–С.864-882.

31. Федченко А.В. Оплата труда и доходы работников.–М.: Дашков и К,2020.–369 с.

32. Филиппова Т.А. Пути совершенствования организации оплаты труда на предприятии/Т.А. Филиппова, А.Ю. Жабунин, В.А. Экова, И.С. Шипунова//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.–2021.–№1(27).–С.171-175.

33. Щеткин, Б.Н. Факторы, влияющие на эффективность мотивации деятельности персонала/Б.Н. Щеткин, Ю.Н. Гладких//Международный правовой курьер.–2020.–№11.–С.20-24.

34. Экономика и социология труда: теория и практика: учебник и практикум для вузов/И.В. Кохова [и др.]; под редакцией В.М. Масловой, М.В. Полевой.– 2-е изд., перераб. и доп.–М.:Издательство Юрайт,2023.–493 с.

35. Юдина, Н.В. Организация и методология нормирования работ (услуг), выполняемых в бюджетной сфере, с учетом цифровизации экономики/Н.В. Юдина, А.А. Хачатрян, Д.А. Дорофеева//Экономика труда.– 2021.–Т.8.–№12.–С.1537-1560.

36. Яворская, Ж.Х. Управленческие решения по совершенствованию системы вознаграждения персонала/Ж.Х. Яворская, Р.Касымов//Интернаука.–2022.–№33-2(256).–С.26-33.

## Приложение А

### Отчет о финансовых результатах за 2021 год

Организация **ПАО "Сургутнефтегаз"**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической

деятельности **добыча сырой нефти**

Организационно-правовая форма/форма собственности

**публичное акционерное общество/частная собственность**

Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2021
05753490		
8602060555		
06.10.1		
12247	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2021 г.	За январь-декабрь 2020 г.
			4	5
1	2	3	4	5
5.1	Выручка	2110	1 888 308 109	1 062 231 992
5.1	Себестоимость продаж	2120	( 1 361 788 934 )	( 792 869 113 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	526 519 175	269 362 879
	Коммерческие расходы	2210	( 99 994 210 )	( 93 640 564 )
	Управленческие расходы	2220	( 31 528 607 )	( 30 275 944 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	394 996 358	145 446 371
	Доходы от участия в других организациях	2310	1 772 320	2 446 144
	Проценты к получению	2320	128 678 911	120 527 776
	Проценты к уплате	2330	-	-
5.2	Прочие доходы	2340	2 023 759 685	2 325 258 721
5.2	Прочие расходы	2350	( 1 935 214 525 )	( 1 716 460 649 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	613 992 749	877 218 363
3.11	Налог на прибыль	2410	( 101 528 090 )	( 148 027 276 )
3.11	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 89 185 423 )	( 139 845 498 )
3.11	отложенный налог на прибыль	2412	( 12 342 667 )	( 8 181 778 )
	Прочее	2460	114 033	6 480
	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	641 802	380 923
	Чистая прибыль (убыток)	2400	513 220 494	729 578 490

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах за 2020 год

Организация **ПАО "Сургутнефтегаз"**

Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической

деятельности **добыча сырой нефти**

Организационно-правовая форма/форма собственности

**публичное акционерное общество/частная собственность**

Единица измерения: **тыс. руб.**

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД2

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2020
05753490		
8602060555		
06.10.1		
12247	16	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь	За январь-декабрь
			2020 г.	2019 г.
1	2	3	4	5
5.1	Выручка	2110	1 062 231 992	1 555 622 592
5.1	Себестоимость продаж	2120	( 787 733 560 )	( 1 071 835 567 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	274 498 432	483 787 025
	Коммерческие расходы	2210	( 93 640 564 )	( 108 760 679 )
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	<b>2200</b>	<b>180 857 868</b>	<b>375 026 346</b>
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 446 144	799 524
	Проценты к получению	2320	120 527 776	118 289 493
	Проценты к уплате	2330	-	-
5.2	Прочие доходы	2340	2 325 258 721	1 598 220 476
5.2	Прочие расходы	2350	( 1 751 872 146 )	( 1 969 041 130 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	<b>2300</b>	<b>877 218 363</b>	<b>123 294 709</b>
3.11	Налог на прибыль	2410	( 148 027 276 )	( 19 199 509 )
3.11	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	( 139 845 498 )	( 17 502 632 )
3.11	отложенный налог на прибыль	2412	( 8 181 778 )	( 1 696 877 )
	Прочее	2460	6 480	( 1 965 )
	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	380 923	958 722
	Чистая прибыль (убыток)	<b>2400</b>	<b>729 578 490</b>	<b>105 051 957</b>

## Приложение В

### Анкета

#### 1. НЕОБХОДИМОСТЬ РАБОТЫ ВЫЗВАНА:

1. Зарабатывать себе на жизнь
2. Обеспечить себе положение влияния
3. Завоевать достойное место в жизни
4. Развивать свои способности
5. Быть уверенным в завтрашнем дне
6. Иметь постоянных собеседников
7. Завоевать признание и уважение
8. Обеспечить себе материальный комфорт
9. Быть при деле

#### 2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

1. Вполне удовлетворен
2. Скорее удовлетворен, чем нет
3. Не могу сказать, удовлетворен или нет
4. Скорее не удовлетворен
5. Совершенно не удовлетворен

#### 3. ВОЗНИКАЛА ЛИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?

1. Да, довольно часто
2. Возникала, но редко
3. Нет, не возникала

#### 4. ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ВЫПОЛНЯТЬ НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?

1. Да, приходится
2. Нет, практически не приходится

#### 5. ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ (ЗАРПЛАТА ПЛЮС ПРЕМИИ)?

1. Да, устраивает
2. Скорее нет, чем да
3. Не могу сказать
4. Пожалуй, не устраивает
5. Совершенно не устраивает

#### 6. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

1. Дополнительные заработки имеет большинство работников
2. Дополнительные заработки имеют около половины работников
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников
4. Затрудняюсь сказать

### Продолжение Приложения 3

7. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Затрудняюсь ответить
4. Скорее нет, чем да
5. Нет

8. БЫЛИ ЛИ У ВАС НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ПОЛУГОДИЕ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

1. Да, были неоднократно
2. Да, был один такой случай
3. Задержек зарплаты не было

Спасибо за участие!