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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Анализ эффективности системы управления персоналом на примере предприятий НГК

УДК 005.95 - 047.44: 622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Мельников Александр Викторович		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая О.В.	к. э. н, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

По разделу «Социальная ответственность»

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2019 г.

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Отделение школы

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

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

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

Студенту:

Группа	ФИО
0-2ЭМ61	Мельников Александр Викторович

Тема работы:

Анализ эффективности системы управления персоналом на примере предприятий НГК	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования – АО «Транснефть – Центральная Сибирь»; Предмет исследования – система управления персоналом на предприятии нефтепроводного транспорта; Исходные данные: материалы преддипломной практики, формы финансовой отчётности АО «Транснефть – Центральная Сибирь» за 2017 год, внутренняя документация и отчеты внутреннего аудита о работе компании, интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	а) изучить методические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии; б) провести анализ системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь»; в) выработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь» г) проанализировать факторы социальной ответственности предприятия

	рентабельности активов и СК; 3) Рисунок 3 – Динамика изменения количества персонала; 4) Рисунок 4– Общее распределение численности по категориям; 5) Рисунок 5– Структура персонала по возрасту; 6) Рисунок 6— Структура образовательного уровня; 7) Рисунок 7– Структура АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель»; 8) Рисунок 8– Основные стейкхолдеры. Таблицы расчетов финансовой устойчивости, обеспеченности организации трудовыми

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Методологические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии
2. Анализ эффективности системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь»
3. Совершенствование системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь»
4. Социальная ответственность

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая О.В.	к. э. н, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Мельников Александр Викторович		

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Отделение школы

Период выполнения осенний семестр 2018/2019 учебного года

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	Организационно-экономическая характеристика АО «Транснефть – Центральная Сибирь»	25
	Методологические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии	25
	Анализ эффективности системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь»	25
	Совершенствование системы управления АО «Транснефть – Центральная Сибирь»	25
	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая О.В.	к. э. н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Мельников Александр Викторович

Школа	Инженерного предпринимательства	Отделение школы (НОЦ)	Направление подготовки
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: *- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)* *- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)* *- чрезвычайных ситуаций социального характера*	1) Рабочее место расположено в аудитории в библиотеке ТПУ 2) Кабинет имеет естественное и искусственное освещение. Естественное освещение попадает в аудиторию через световые проемы (окна). Площадь на одно рабочее место вместе с ПЭВМ составляет не менее 5м2, а объём – не менее 10м3. 3) В рабочей аудитории расположено двадцать персональных компьютеров. Система отопления обеспечивает постоянное и равномерное нагревание воздуха в помещении в холодный период года. Система вентиляции обеспечивает постоянный приток свежего воздуха. 4) Разработаны мероприятия по охране окружающей среды в соответствии с нормативными документами. 5) На каждом этаже здания размещены планы эвакуации при ЧС, имеются запасные выходы, а так же противопожарное оборудование для борьбы с ЧС в общедоступном месте 6) Условия труда отвечают всем действующим нормативно-правовым требованиям.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	В работе использованы следующие основные нормативные документы: 1) СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений». 2) ГОСТ 12.1.005-76 «Система стандартов безопасности труда. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования». 3) ГОСТ ИСО 8995-2002 «Принципы зрительной эргономики. Освещение рабочих систем внутри помещений». 4) СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки». 5) ГОСТ 12.1.009-82 «Электробезопасность. Термины и определения» 6) Федеральный закон от 10 января 2002 г. N 7-ФЗ "Об охране окружающей среды". 7) СНиП 23-05-95 "Естественное и искусственное освещение" (утв. постановлением Минстроя РФ от 2 августа 1995 г. N 18-78)(с изменениями и дополнениями).

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. *Анализ факторов внутренней социальной ответственности:* *- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;* *- системы организации труда и его безопасности;* *- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;* *- Системы социальных гарантий организации;* *-оказание помощи работникам в критических ситуациях.*	Проанализировать в качестве внутренних факторов социальной ответственности АО «Транснефть – Центральная Сибирь»: 1) Прямых стейкхолдеров; 2) Определить структуру программы корпоративно социальной ответственности, а именно: проводимые мероприятия КСО, его элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия; 3) Определить затраты на программы корпоративно социальной ответственности; 4) Дать рекомендации.
2. *Анализ факторов внешней социальной ответственности:* *- содействие охране окружающей среды;* *- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *- Спонсорство и корпоративная благотворительность;* *- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров)* *-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д*	Проанализировать в качестве внешних факторов социальной ответственности АО «Транснефть – Центральная Сибирь»: 1) Косвенных стейкхолдеров; 2) Определить структуру программы корпоративно социальной ответственности, а именно: проводимые мероприятия КСО, его элементы, сроки реализации и ожидаемые результаты мероприятия. 3) Определить затраты на программы корпоративно социальной ответственности; 4) Дать рекомендации.
3. *Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:* *- Анализ правовых норм трудового законодательства;* *- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;* *- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности*	КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями: 1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральный документ стандарта - ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». 3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива 4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. Основной нормативный документ на предприятие АО «Транснефть – Центральная Сибирь» - коллективный договор.
Перечень графического материала:	
При необходимости после согласования с консультантом представляется тот или иной расчёт с соответствующим эскизным графическим материалом.	
Дата выдачи задания для раздела линейному графику	

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-23М61	Мельников Александр Викторович		

Реферат

Магистерская диссертация состоит из пояснительной записки на 105 страниц, включающих 8 рисунков, 21 таблицу, 59 источников, 5приложений.

Ключевые слова: Управление персоналом, оценка эффективности, кадровая политика, адаптация, мотивация.

Объектом исследования является АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

Цель исследования – анализ эффективности системы управления персоналом на предприятии нефтегазового комплекса (на примере АО «Транснефть – Центральная Сибирь», г. Томск).

В процессе исследования рассмотрены вопросы: 1) Методологические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии, 2) Анализ эффективности системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь», 3) Совершенствование системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

В результате исследования выявлены некоторые недостатки системы управления персоналом и разработаны мероприятия по их устранению и повышению эффективности работы персонала.

Экономическая значимость и научная новизна работы заключается в разработке мероприятий направленных на совершенствование системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь», позволяющих повысить эффективность использования человеческих ресурсов. Предлагаемые мероприятия разработаны с учетом оценивания основных элементов системы управления персоналом.

Магистерская диссертация выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 2010 и представлена на компакт диске. Графические материалы выполнялись в программе Excel 2010; презентация выполнена в Microsoft Power Point.

Используемые обозначения и сокращения

ПАО – публичное акционерное общество;

МН – магистральный нефтепровод;

ГНПС – головная нефтеперекачивающая станция;

СК – собственный капитал;

КВЛ – капитальные вложения;

НПС – нефтеперекачивающая станция;

KPI – ключевые показатели эффективности.

Оглавление

Реферат 6
Используемые обозначения и сокращения 8
Введение 10
1 Методологические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии 12
1.2 Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом .....
1.3 Формирование системы ключевых показателей эффективности управления персоналом .....
1.4 Учет и аудит персонала предприятия .....
2 Анализ эффективности системы управления АО «Транснефть – Центральная Сибирь» 29
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия 29
2.2 Анализ динамики основных экономических показателей деятельности предприятия 31
2.3 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия 42
2.4 Анализ организации и оплаты труда на предприятии 53
2.5 Оценка мероприятия по повышению квалификации на предприятии 55
3 Совершенствование системы управления персоналом на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» 59
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы персонала 59
3.2 Разработка комплексной программы развития и мотивации персонала 69
3.3 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы персонала 75
4 Социальная ответственность 80
Заключение 87
Список публикаций 89
Приложение А - Схема магистральных нефтепродуктов АО «Транснефть-Центральная Сибирь») 96
Приложение Б- Матрица предпочтений факторов мотивации 97
Приложение В - Этапы внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом 98
Приложение Г - Анкета удовлетворенности персонала .....
Приложение Д - Отчет о финансовых результатах АО «Транснефть – Центральная Сибирь» за 2017 год 106

Введение

Актуальность. Нефтегазовая промышленность – одна из наиболее развитых и прибыльных отраслей отечественной экономики. Каждое предприятие состоит из совокупности работников, имеющих личные и профессиональные качества, которые они используют в работе и благодаря которым становится возможной реализация мероприятий корпоративной стратегии. Реализации кадрового управления – важная составляющая системы управления, что осуществляет управленческое влияние на состояние социальной среды организации, реализующей основные планы, программы и цели корпоративной стратегии и обеспечивает соответствующую эффективность использования ресурсного потенциала предприятия. Именно это и актуализирует выбранную тему исследования.

Цель исследования – оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии нефтегазового комплекса (на примере АО «Транснефть – Центральная Сибирь», г. Томск).

Объект исследования АО «Транснефть – Центральная Сибирь», г. Томск. В качестве предмета исследования выступает система управления персоналом. Задачи, которые необходимо решить:

1. Рассмотреть методологические основы оценки эффективности управления персоналом.
2. Провести анализ системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь».
3. Предложить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

При написании работы были использованы общенаучные методы, а именно: метод анализа и наблюдения, а также социологические методы.

Организационную базу работы составили труды отечественных и зарубежных ученых, исследующих проблемы управления персоналом в организациях, материалы и нормативные документы, которые имеют

непосредственное отношение к исследуемой теме, полученные во время проведения исследования системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь», г. Томск.

Научная новизна работы заключается в разработке мероприятий направленных на совершенствование системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь», позволяющих повысить эффективность использования человеческих ресурсов. Предлагаемые мероприятия разработаны с учетом оценивания основных элементов системы управления персоналом

При написании магистерской диссертации были использованы научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях, нормативно-законодательные акты.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии, явились работы Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л., Веснина В.Р., Герчиковой И.Н., Кибанова А.Я., Дятлова В.А., Одегова Ю. Г. В данных источниках подробно рассмотрено понятие управления персоналом, место оценки эффективности управления персоналом в управлении предприятием.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемой организации происходила на основе статей в специализированной периодической печати («Кадровик. Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Финансы, Человек и труд», отечественного и зарубежного опыта внедрения прогрессивных методов управления персоналом, гибких систем оплаты труда и т.д.

Апробация результатов исследования осуществлялась на: Международном научном симпозиуме студентов и молодых учёных имени академика М.А Усова «Проблемы геологии и освоения недр» 2018 г.

1 Методологические основы оценки эффективности управления персоналом на предприятии

1.1 Современные подходы к оценке эффективности управления персоналом

В условиях современной рыночной экономики деятельность любой организации включает в себя постоянный систематический анализ и оценку эффективности использования ресурсов, в том числе эффективность функционирования системы управления персоналом.

Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации. Измерение и оценка эффективности функционирования и развития системы управления персоналом позволяет:

– своевременно диагностировать проблемы, которые возникают в процессе управления персоналом, и устранить их оперативно воздействовав на текущее состояние системы управления персоналом;

– принимать оперативные решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ключевые параметры управления персоналом;

– осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений.

До того, как приступить к разработке определенных действий, которые направлены на повышение эффективности системы управления персоналом, в первую очередь, стоит дать оценку эффективности системы, которая действует на предприятии в настоящий момент. По результатам такой оценки можно обнаружить слабые места, и в соответствии с этим начать усовершенствовать систему управления персоналом.

В современной теории и практике существуют различные подходы к оценке эффективности системы управления персоналом. На сегодняшний день можно выделить три наиболее применяемых.

Согласно первому подходу следует оценивать весь персонал предприятия, как совокупность одного работника, оценить эффективность работы которого, можно по итоговым результатам производства за определенный период. Показателями итогового результата могут быть объем и качество реализованной продукции, рентабельность, себестоимость, показатели экономической эффективности. Преимущество данного подхода в том, что результативность персонала предприятия определяется итоговыми результатами деятельности всего предприятия. Но такой подход не берет во внимание те способы и средства, которыми этот результат достигнут.

Второй подход основывается на показателях качества и результативности труда. Такими показателями выступают удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, фондовооруженность, трудоемкость, норма выработки, потери рабочего времени, продуктивность труда и динамика её изменений, сложность работ и уровень производственного травматизма и т.д. В отличие от первого подхода, который объединяет весь персонал предприятия до совокупного работника, второй подход дифференцирует труд персонала по видам работ, по изделиям. Тем не менее, в современных условиях одних трудовых показателей мало.

Третий подход оценивает эффективность работы персонала в зависимости от методов работы с этим персоналом (организации труда, мотивации, стимулировании, психологического климата). В данном подходе критериальные показатели - это структура и уровень квалификации кадров, дисциплина и текучесть персонала, загрузка персонала и её равномерность, использование фонда рабочего времени, затраты на одного работника и т.д. Отличие третьего подхода от предыдущих в том, что он учитывает персональные особенности работников, а так же их взаимодействие и совместимость в рабочих группах.

В первом подходе объектом управления являются совокупные ресурсы предприятия, как материальные, так и финансовые, и трудовые. Во втором подходе объект управления – трудовые ресурсы. А в третьем - индивидуальные трудовые ресурсы.

Выбор конкретного подхода оценки эффективности управления персоналом зависит от разных факторов: отрасли, масштаба организации, количества структурных подразделений, системы и формы оплаты труда, модели мотивации, корпоративной культуры и т.д.

В виду многообразия критериальных показателей, необходим комплексный подход к оценке эффективности управления персоналом предприятия. Такой подход должен содержать общие для всех систем параметры. Общий параметр в данном случае - это совпадение целей всего предприятия и системы управления человеческими ресурсами, поскольку система управления персоналом - одна из важнейших частей системы управления предприятием, эффективность которой определится конечным результатом деятельности предприятия.

Не смотря на отсутствие на сегодняшний день единой и общепринятой методологии оценки эффективности управления персоналом на предприятии, дальнейший поиск наилучшего сочетания методов, подходов, технологий диагностики и оценки системы управления персоналом предприятия является весьма актуальным. Ведь цель анализа и оценки системы управления персоналом является получение наиболее полной и комплексной характеристики состояния трудовой сферы на предприятии, получение достоверной информации о вкладе этой системы в достижение общеорганизационных целей, разработка мероприятий по усовершенствованию системы управления кадрами, и за счет этого повышение эффективности использования кадрового потенциала предприятия.

Одной из главных задач любого предприятия является поиск эффективных способов управления кадрами, которые обеспечивают

активизацию человеческого фактора, для чего необходимо проводить анализ действующей системы управления персоналом на предприятии.

В процессе анализа системы управления персоналом в организации изучаются: движение персонала и обеспеченность им организации; производительность труда и её динамика; результативность использования рабочего времени; а также эффективность расходования фонда заработной платы. Необходимо знать, насколько предприятие обеспечено трудовыми ресурсами для определения возможностей совершенствования системы управления персоналом, связанных с высвобождением работников на определенных этапах производственного процесса ввиду усовершенствования условий труда, либо для того, чтобы определить дополнительную потребность в специалистах необходимого профессионального уровня.

Кроме того, в любой организации постоянно происходят изменения списочного состава работников, связанные с приемом на работу и увольнением, то есть оборот персонала. Однако слишком частая замена работников приводит к простоям оборудования, снижению производительности труда и качества работы, дополнительным затратам, необходимым для увольнения и найма, обучения вновь принятых сотрудников, поэтому необходимо проанализировать движение работников, причины их увольнения и на основании этого разработать пути совершенствования системы управления персоналом в организации. Анализ обеспеченности персоналом дополняется анализом использования рабочего времени, так как анализ кадрового обеспечения организации не позволяет сделать вывод о полноте использования рабочей силы и эффективности системы управления персоналом.

Помимо этого, сотрудники за свою работу получают заработную плату, то есть плату за результаты труда, которые принесли работодателю прибыль. Однако заработная плата является не только платой за труд, она также выражается и в стимулирующем воздействии на персонал. Поэтому

анализ эффективности использования фонда заработной платы позволяет оценить в некоторой степени систему стимулирования, действующую в организации, а значит, и эффективность системы управления персоналом в целом.

В целом комплексный анализ всех трудовых показателей позволяет оценить экономическую эффективность труда на уровне организации и ее структурных подразделений, оценить эффективность применяемых способов и методов работы с персоналом, а также разработать мероприятия по реструктуризации и антикризисному управлению персоналом в организации.

1.2 Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом

Чтобы успешно реализовывать задачи стратегического характера в области эффективности управления персоналом важнейшее значение необходимо уделить анализу факторов, которые оказывают непосредственное влияние на производительность труда в организации, разумное и своевременное использование резервов роста и на основе этого, совершенствование системы анализа производительности труда и оценки эффективности управления персоналом организации.

Использование в комплексе всех факторов, которые влияют на эффективность управления персоналом, позволяет добиться значительного роста производительности труда, как частной составляющей и эффективности управления персоналом организации в целом. Немало важное значение имеет классификация этих факторов, при составлении которой, следует понимать, что факторы, влияющие на эффективность управления персоналом действуют взаимосвязано.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность управления персоналом, можно классифицировать по следующим признакам[*]:

[*] Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2015. – 613 с.

По содержанию:

-организационные факторы – корректный подбор кадров, расстановка и адаптация сотрудников, функциональное разделение труда, четкая трудовая дисциплина, оптимальная структура управленческого аппарата, рациональный документооборот;

-материальной ответственности и поощрения;

-технические факторы - техническое обеспечение и уровень труда, степень технический культуры сотрудников;

-физиологические факторы – пол, возраст сотрудников, условия труда, в частности, санитарные, состояние здоровья сотрудников;

-социально-психологические факторы – моральный климат в коллективе, межличностные отношения сотрудников, статус и признание, авторитет руководства.

По форме воздействия различаются факторы прямого воздействия и косвенного:

- факторы прямого воздействия – факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность управления. К ним можно отнести: уровень квалификации управленческого звена, корректный подбор и расстановку кадров аппарата руководителей, правильную организацию их работы;

- факторы косвенного воздействия – они влияют на деятельность компании в целом. К таким факторам относится стиль управления, психологическая обстановка в коллективе, общая динамика групп (формальных и неформальных).

В зависимости от продолжительности воздействия – факторы длительного и краткосрочного воздействия. Большинство факторов имеют длительное воздействие, будь то моральный климат в коллективе, или стиль

управления руководства. Примером краткосрочного воздействия может быть разовое нарушение трудовой дисциплины.

По степени формализации – факторы можно разделить на количественно измеримые и не измеримые. Количественно можно измерить, к примеру, уровень технической оснащенности труда. Невозможно формализировать и количественно подсчитать степень удовлетворенности работой персонала.

В зависимости от степени управляемости, факторы классифицируются на регулируемые, слоборегулируемые и нерегулируемые.

К регулируемым факторам относятся факторы, которые характеризуют качество управления человеческими ресурсами, уровень организованности труда и производства, степень использования ресурсов и др.

Слаборегулируемые факторы обладают так называемой пассивностью, поскольку со временем они могут изменяться, и эти изменения в малой степени зависят от управленческих решений. К подобным факторам относится: характеристики технической оснащенности производства, основные фонды (структура и объем), размер филиалов предприятия.

Нерегулируемые факторы вообще не могут быть обусловлены принятием управленческих решений, это могут быть факторы, определяющие местоположение представительств предприятия, присутствие конкурентов и др.

Факторы, влияющие на эффективное управления персоналом являются рычагами воздействия на персонал организации, поскольку они самые существенные и значимые. Оценивая эффективность системы управления персоналом, нужно не забывать о сопоставлении расходов, связанных с ее содержанием, и полезного эффекта от управленческой деятельности.

Учет факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, позволяет:

Сформировать оптимальную стратегию управления персоналом, выбрать наилучший подход и принципы работы с персоналом организации;

Дать полную и адекватную оценку существующей системы управления персоналом;

Исходя из ожидаемой динамики факторов, сделать прогноз развития управления персоналом.

1.3 Формирование системы ключевых показателей эффективности управления персоналом

Большинство компаний на российском рынке на сегодняшний день не имеют установленных критериев, оценивающих эффективность службы управления персоналом. Для того чтобы достигнуть эффективной деятельности любого подразделения предприятия, должна быть возможность оценить эту деятельность. Для этого существует система ключевых показателей эффективности (KPI- от англ. Key Performance Indicator)*.

Сущность системы KPI заключается в том, что составляется так называемое «дерево целей», которые напрямую взаимосвязаны с целями и задачами компании (либо конкретного департамента, подразделения, или даже определенного сотрудника) и контролируется выполнение каждой цели «дерева». Данный метод дает возможность держать под контролем ключевые параметры, создавать эффективную систему мотивации персонала, заблаговременно выявлять погрешности в работе отдельных отделов или в целом компании.

* Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное2-е изд. перераб. и доп., И: Юнити-Дана, 2015. – 492 с.

Стоит понимать, что у каждой организации может быть различный набор показателей KPI, поскольку цели и задачи организаций так же различны. К примеру, если главной целью компании является выход на первое место в своем сегменте рынка по прибыльности, то система KPI в первую очередь будет ориентирована на определение величин, связанных с прибыльностью.

Составляя систему показателей, нельзя забывать о том, что они должны быть измеримы. Внедрить систему KPI в организацию не так просто, необходимо участие всех компании, начиная от сотрудников и руководителей подразделений, заканчивая высшим менеджментом.

Если говорить о системе KPI для службы управления персоналом, нужно придерживаться принципа: комплекс показателей, с помощью которых будет оцениваться руководитель службы, должен быть, как можно сильнее приближен к основным задачам подразделения, а в лучшем случае - быть полностью идентичным тем задачам. Следует начинать с глобальных целей, а в дальнейшем конкретизировать их до задач необходимого подразделения.

Главная цель службы управления персоналом – это наиболее эффективное использование персонала компании. Она содержит процедуры планирования, отбора, найма, адаптации, обучения, оценки персонала.

Составляя систему KPI можно учитывать показатели:

–«Индекс крутящихся дверей» (текучесть кадров, то есть соотношение работников, покинувших компанию, к общему числу работников в компании);

–Трудовую дисциплину (Число нарушений и взысканий с сотрудников, количество уволенных в результате);

–Аттестацию (Число сотрудников нуждающихся в аттестации, число сотрудников прошедших ее);

–Количество сотрудников прошедших специальное обучение в отчетном периоде;

–Кадровый резерв, его структура и состояние;

–Производительность труда в целом и отдельно по каждому сотруднику;

–Укомплектованность кадрами (Как быстро закрываются вакансии, процент кандидатов, которые не прошли испытательный срок, затраты на отбор и найм работника).

Чтобы эффективно внедрить систему KPI в службу управления персоналом, нужно понимать, что успеха можно добиться только при высоком уровне управленческой культуры. Если же управленческая культура в компании на низком уровне, то внедрение системы может занять длительное время. Систему необходимо очень тщательно продумать, поскольку улучшая одни показатели, ни в коем случае нельзя ухудшать другие.

На сегодняшний день компаниям предлагается различное количество KPI в сфере управления персоналом. Данные показатели могут определять общие моменты, одинаковые для всех сотрудников компании, и особые факторы для определенной должности. В случае с общими показателями, определяется присущность работника к определенной оганизационно-социальной системе, во втором случае, определяется, соответствует ли работник профессиональным требованиям.

Существует так называемое «правило SMART» при разработке KPI[*]

S (Specific) - ясно и просто сформулированными

M (Measurable) – измеримыми, поддающимися количественной оценке

A (Accurate) – точными, определенными

R (Realistic and tangible) – реалистичными и выполнимыми

T (Time bound) – ограниченными временными рамками

Преимуществом системы KPI является ее универсальность. Систему можно успешно применять в организациях с любой формой собственности, различной спецификой деятельности и не зависимо от количества

[*] Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. 699с.

работников. Но при внедрении системы можно столкнуться с определенными сложностями:

- длительность и трудоемкость создания и внедрения в компанию системы KPI. У предприятия должна быть необходимая IT поддержка, в виде автоматизированной системы учета, например, ERP;

- для того чтобы получать данные о выполнении установленных нормативов, необходимо преобразование системы управленческого учета;

- KPI могут снизить мотивацию сотрудников. Увеличивается субъективность оценки, поскольку сложно оценить качественные показатели. Если сотрудник получит низкую оценку, руководитель может сделать вывод о низкой квалификации работника, а тот в свою очередь, решит, что его труд не ценится;

- Контролировать результаты работы будет сложно, если количество KPI показателей будет слишком большим. Рекомендуется использовать от 2 до 5 показателей, оценивая работу рядового сотрудника, а количество показателей оценки руководителя может достигать семи;

- чрезмерное конкретизирование KPI, которые направлены на слишком узкую область деятельности, не учитывая при этом общей стратегии предприятия;

В настоящее время нет единства мнения авторов научно-практической литературы на методы формирования KPI, их сущности и прямого назначения. Также отсутствует единый взгляд на типы этих показателей, а это несколько затрудняет их применение, как инструмента для оценки эффективности системы управления персоналом на различных стадиях функционирования и развития компании.

1.4 Учет и аудит персонала предприятия

Эффективное управление персоналом представляет собой целенаправленное воздействие на сотрудников предприятия,

ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и общей стратегии развития компании.

Организация учета управления кадровым составом предприятия включает бухгалтерский (финансовый и управленческий) учет и налоговый учет. По мнению большинства руководителей, для управления организацией, в том числе для управления кадровым составом, следует вести только управленческий учет, но результативность управления персоналом в большинстве своем зависит и от информационной составляющей и методов ее обработки.

Затраты на управление персоналом по своим классификационным признакам весьма разнообразны (косвенные, накладные, непроизводительные, комплексные и т.д.) и включаются в себестоимость продукции посредством распределения. Следовательно, от правильного классификатора затрат, принятом в бухгалтерском финансовом учете, от выбранной базы распределения затрат на управление персоналом, применяемом методе учета затрат в целом будет зависеть и величина себестоимости продукции, работ, услуг, как следствие, ценовая политика организации и величина налога на прибыль. Следует также учитывать, что традиционно данные бухгалтерского финансового учета являются информационным обеспечением экономического анализа. Нельзя не отметить, что игнорирование вопросов организации управления персоналом в бухгалтерском финансовом учете только из-за того, что в организации сформирован управленческий учет, ведет к снижению эффективности управления организацией из-за неверно принятых управленческих решений.

Эффективность управления персоналом зависит и от результатов проведенного экономического анализа. Приоритетными направлениями в методологии анализа управления персоналом необходимо выделить следующие†:

---

† Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 272 с

1) определение оценочных индикаторов реализации целевой направленности управления персоналом;

2) расчет коэффициента эффективности управления персоналом;

3) определение оптимального количества специалистов по управлению персоналом;

4) совершенствование информационного наполнения анализа управления персоналом.

Оценочные индикаторы работы с персоналом определяются стратегиями управления персоналом и включают показатели результативности и эффективности.

Достижение установленных оптимальных значений оценочных индикаторов работы с персоналом в целом будет свидетельствовать об эффективности управления персоналом, для оценки которого необходимо использовать коэффициент эффективности. Коэффициент эффективности управления персоналом высчитывается с помощью отношения числа управленческих решений, благодаря которым были максимально достигнуты оценочные индикаторы к общему числу управленческих решений в данной области. Очевидно, что чем больше коэффициент, тем выше эффективность управления персоналом.

Большое значение для эффективного управления организацией имеет расчет оптимального количества специалистов по управлению персоналом.

Метод организационного моделирования будет служить основой для расчета. С помощью него представляется возможным определение численности руководителей, которые принимают управленческие решения и численность исполнителей, которые занимаются реализацией данных решений.

Определить оптимальное количество специалистов можно с помощью отношения трудозатрат руководителя на принятие управленческого решения, к фонду рабочего времени одного специалиста[†].

Величину трудозатрат на принятие управленческих решений можно определять по двум вариантам.

Первый вариант заключается в нахождении произведения общего числа решений управленческого характера и среднего значения продолжительности времени, необходимого для принятия такого решения.

Второй вариант более трудоемок, но и более совершенен. Общая величина трудозатрат на принятие управленческого решения, находится с помощью агрегирования трудозатрат каждого отдельного управленческого решения, что определяется экспертными методами. Экспертами в данном случае являются специалисты по управлению персоналом. Трудозатраты отличаются в зависимости от классификационных признаков на категории: низкая степень трудозатрат, средняя и высокая. Количеству экспертов будет соответствовать количество форматов таблиц оценки трудозатрат, поскольку каждый эксперт оценивает трудозатраты по отдельным классификационным признакам. Следующим этапом служит сведение всех результатов в единую таблицу, где все значения суммируются, и получается конечный показатель трудозатрат.

Эксперты определяют количество часов, которые соответствуют выбранным критериям, в соответствии с признаками. Лучший вариант вычислить среднее значение времени, чтобы принять решение по управлению и по критериям ранжировать количество часов в диапазоне данного значения.

[†] Евдокимов И.Б., Селюк А.В., Росляков А.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности персонала. Омск: ГУ ЦБ РФ, 2014. 212 с.

Например, средняя продолжительность рабочего времени для принятия управленческого решения составляет 8 часов. Подходящее время в соответствии с критериями будет: высокая степень труда - 12 часов, средняя - 8 часов, низкая - 4 часа.

Фонд рабочего времени является вторым компонентом формулы для определения численности специалистов. Он зависит от общего числа рабочих дней и средней длительности рабочего дня сотрудника.

В организации масштабы сегментов ее деятельности существенно различаются. Различно и количество специалистов в соответствующем сегменте управления. Вследствие этого, предложенная методика способствует нахождению оптимального количество специалистов определенного сегмента управления для наиболее эффективного управления всей компанией.

Необходимость совершенствования информационного наполнения анализа управления персоналом обусловлена его существенным влиянием на результаты анализа и, как следствие, на разработку рекомендаций, направленных на повышение эффективности деятельности организации в целом. Роль информации, формируемой в системе бухгалтерского финансового учета, для анализа управления персоналом очевидна, поскольку данные систематизированы, подтверждаются документально, имеется возможность получать данные в динамике. Следовательно, необходимо совершенствовать информационную составляющую бухгалтерского финансового учета в части формирования результативных показателей деятельности организации. Представляется целесообразным совершенствование информационного наполнения анализа управления персоналом посредством повышения качества учетной информации

В целом можно сделать вывод, что совершенствование информационного наполнения анализа управления персоналом заключается в совершенствовании информационных потоков бухгалтерского финансового учета и представляет собой обеспечивающий процесс целенаправленного

сбора соответствующей информации, необходимой для анализа. Следует выстраивать вертикальные потоки информации: требования к формированию учетной информации, необходимой для анализа управления персоналом будут нисходящим потоком, и восходящий поток учетной информации как ресурса, готового к использованию для целей анализа. Предложенный подход к определению информационного наполнения анализа управления персоналом позволит принимать эффективные управленческие решения.

Вопросы организации аудита кадрового потенциала являются актуальными для российских компаний и обосновывают интерес к кадровому аудиту на рынке аудиторских услуг. Аудит управления персоналом (в экономической литературе имеются понятия «аудит кадрового потенциала», «кадровый аудит») – это комплексное исследование сегмента управления персоналом в общей модели управления организацией, включающее оценку:

– формирования кадрового состава;

– функций управления персоналом;

– направлений социального развития коллектива;

– эффективности системы управления трудовыми отношениями и мотивационным поведением персонала.

По результатам аудита предлагаются рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом. Следовательно, кадровый аудит должен оценить эффективность управления персоналом и установить уровень соответствия данного сегмента организационному развитию компании.

Кадровый аудит является трудоемким процессом, который включает значительное число субъектов аудита, поэтому проведение аудита следует начать с распределения обязанностей между субъектами для аудита отдельных компонентов системы управления персоналом:

– высшее руководство анализирует факторы, внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на управление персоналом;

– определение основных направлений аудита кадрового потенциала для конкретного предприятия;

– определение соответствия стратегии управления персоналом стратегии развития организации;

– определение недостатков в управлении персоналом, оказывающих влияние на эффективное управление организацией в целом.

Этап 2. Выбор целевых показателей и определение их оптимальных значений, необходимых для достижения цели организации.

Происходит оценка кадрового потенциала предприятия в лице менеджеров. На сколько руководство готово к реализации стратегических целей компании, каков квалификационный уровень руководящего состава, личностные качества, творческий потенциал, готовность к инновациям.

Этап 3. Анализ формальных и неформальных отношений сотрудников. Эффективность информационного обмена, состояние социально-психологического климата, выявление источников конфликтов, выявление лидеров.

Преимущество кадрового аудита состоит в минимизации потенциальных рисков и финансовых потерь, связанных с проведением проверок соблюдения трудового законодательства, в снижении рисков, связанных с трудовыми спорами и жалобами работников в правоохранительные и контролирующие государственные органы, в юридически грамотном и эффективном выстраивании кадровой политики организации. Решение обозначенных выше вопросов в области учета, анализа и аудита способно дать возможность руководству предприятий и организаций наиболее эффективным образом использовать имеющийся персонал, а также расширить границы подходов к теории и практике управления организацией в целом.

2 Анализ эффективности системы управления АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» – созданное в 1972 году, современное, динамично развивающееся предприятие. Основная задача трудового коллектива – транспортировка углеводородного сырья по магистральным нефтепроводам.

Деятельность компании связана с транспортировкой нефти и решением целого комплекса задач, сопутствующих этому процессу: проведение профилактических работ, координация деятельности по развитию сети магистральных нефтепроводов, внедрение новых технологий и материалов, привлечение инвестиций, организация работы по обеспечению охраны окружающей среды в районах объектов нефтепроводного транспорта и другие.

Предприятие эксплуатирует нефтепроводы: **(ПРИЛОЖЕНИЕ А)**

–Самотлор – Александровское» (участок протяженностью в 23 километра);

– «Александровское - Анжеро-Судженск» (818 км);

– «Игольско-Таловое – Парабель» (397 километров).

Протяженность находящихся в ведении АО «Транснефть – Центральная Сибирь» нефтяных магистралей в однониточном исчислении составляет 1394.41 км. Протяженность находящихся в ведении АО «Транснефть – Центральная Сибирь» нефтяных магистралей в однониточном исчислении составляет 1394.41 км. Предприятие перекачивает нефть северных месторождений Тюменской области, получая ее от ОАО «Сибнефтепровод», а также месторождений Томской области. Далее эстафета переходит к ОАО «Транссибнефть». Таким образом, магистральные нефтепроводы Центральной Сибири – важное звено в единой системе движения российской нефти на Восток. Перспективы развития АО

«Транснефть – Центральная Сибирь» неотделимы от грандиозного проекта восточной магистрали – ВСТО.

Структура персонала компании включает такие позиции (Рисунок 3):

1. Генеральный директор
2. Аппарат управления
3. Служба безопасности
4. Томское нефтепроводное управление
5. Районное нефтепроводное управление «Стрежевой»
6. Районное нефтепроводное управление «Парабель»
7. База производственно-технического обслуживания и комплектации оборудования

Рисунок 1 - Структура компании

Экологическая ответственность – норма жизни для предприятий системы ПАО «АК «Транснефть». Высшим и неизменным приоритетом руководство предприятия определяет охрану окружающей среды, и это отражено в основополагающем документе – Экологической политике Компании. Транспортировка углеводородного сырья по магистральным нефтепроводам объективно связана с производственными рисками.

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» уделяет много внимания природоохранной деятельности техногенного характера.

2.2 Анализ динамики основных экономических показателей деятельности предприятия

Для успешной реализации задач в области эффективности управления персоналом, важнейшее значение необходимо уделить анализу ресурсов предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на развитие организации в целом (материальные, финансовые, трудовые). Эффективное управление персоналом предприятия отражается на его основных экономических показателях, поэтому объективный анализ динамики основных экономических показателей является важнейшим критерием для реализации последующих задач.

Анализ имущества предприятия и источников его формирования

Рассмотрим аналитический баланс АО «Транснефть – Центральная Сибирь» (таблица 1), составленный по данным бухгалтерского баланса (форма №1) по состоянию на 31.12.2017. Прирост актива указывает на расширение деятельности предприятия, но также может быть результатом влияния инфляции. Уменьшение актива свидетельствует о сокращении предприятием хозяйственного оборота и может быть следствием износа основных средств, или результатом снижения платежеспособного спроса на товары, работы и услуги предприятия и т.п. (ПРИЛОЖЕНИЕ Е)

По данным таблицы видно, что в целом имущество предприятия увеличилось в конце отчетного периода до 139 750 126 тыс. руб. Стоит отметить, что повышение стоимости произошло за счёт внеоборотных активов на сумму 31 912 241 тыс.руб., в частности к концу периода стоимость основных средств увеличилась на 27 931 тыс. руб, а стоимость прочих внеоборотных активов выросла на 2 417 426 тыс.руб.

Наблюдается тенденция к увеличению стоимости нематериальных активов и долгосрочных финансовых вложений на 33 949тыс. руб и

1 255 882 тыс. руб. соответственно. За счёт движения оборотных активов, запасы к концу периода выросли на 801 961 тыс.руб.; дебиторская снизилась на 1 615 582тыс.руб.. Это свидетельствует о снижении предоставляемого предприятием кредита, что могло быть вызвано падением объемов продаж. За отчётный период сумма денежных средств снизилась в 4 раза, что составляло в 2013 году до 117 361тыс. руб., а на конец 2017 года 28 955тыс. руб, что вероятне всего из-за снижения прибыли По прочим оборотным активам наблюдается повышение на сумму 3 238 тыс.руб. (21,5%).

В составе пассива наблюдается абсолютное увеличение всех статей баланса. Нераспределённая прибыль к концу отчётного периода выросла на 8 846 тыс.руб. Итого по третьему разделу сумма выросла в 1,24раза.

Произошло увеличение долгосрочного и краткосрочного заёмного капитала на 10 532 тыс.руб. и 1365 728 тыс.руб. соответственно. Это изменение свидетельствует о росте зависимости предприятия от заемных источников.

Итого за 2013-2017 годы: медленно реализуемые активы уменьшились на 810 383 тыс.руб. Наиболее ликвидные активы уменьшились на 88 406 тыс.руб.. Величина финансовых эксплуатационных расходов снизилась на 2 179 349 тыс.руб.. Рабочий капитал сократился на сумму 2 915 145тыс.руб. (50,21%). Данная динамика имеет отрицательный характер, что может негативно отразиться на платежеспособности предприятия.

Анализ платежеспособности и ликвидности предприятия

Информационной базой для оценки платежеспособности и ликвидности предприятия является бухгалтерский баланс. Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: А1>П1, А2 > П2, А3 > П3, А4 < П4.

Таблица 1 – Аналитический баланс

Наименование показателя	Т0	Т1	Т2	Т3	Т4	Фактическое изменение (ΔТ)	Темп прироста (Тпр)			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2017-2013	Т1/Т0	Тпр= ΔТ/Т0	Тпр= ΔТ/Т1	Тпр= ΔТ/Т2
Актив										
I. Внеоборотные активы										
Нематерильные активы	9 342	7 447	13 545	32 139	43 291	33 949	80%	45%	332%	220%
Результаты исследований и разработок	72 983	91 852	94 533	53 112	163 864					
Основные средства	62 172 488	71 919 861	72 046 873	84 484 990	90 104 224	27 931 736	116%	16%	17%	25%
Долгосрочные финансовые вложения	38 280 522	40 067 449	39 636 951	39 537 030	39 536 404	1 255 882	105%	4%	-1%	0%
Отложенные налоговые активы	75 316	192 505	472 317	331 879	257 683					
Прочие внеоборотные активы	242 305	2 282 121	2 483 316	2 652 468	2 659 731	2 417 426	942%	925%	16%	7%
ИТОГО по разделу I	**100 852 956**	**114 561 235**	**114 747 535**	**127 091 618**	**132 765 197**	**31 912 241**	**114%**	**14%**	**11%**	**16%**
II. Оборотные активы										
Запасы	1 190 841	906 436	1 160 239	1 678 639	1 992 802	801 961	76%	-3%	85%	72%
НДС по приобритенным ценностям	11 789	12 706	11 789	66	0					-100%
Дебиторская задолженность	6 572 698	8 862 103	10 351 696	4 196 156	4 957 116	-1 615 582	135%	57%	-53%	-52%
Финансовые вложения	0	0	2 188 907	1 940 206	0					-100%
Денежные средства	117 361	177 208	19 145	47 760	28 955	-88 406	151%	-84%	-73%	51%
Прочие оборотные активы	2 818	2 460	11 496	5 924	6 056	3 238	87%	308%	141%	-47%
ИТОГО по разделу II	**7 895 507**	**9 960 913**	**13 849 124**	**7 979 227**	**6 984 929**	**-910 578**	**126%**	**75%**	**-20%**	**-50%**
Баланс	**108 748 463**	**124 522 148**	**128 596 659**	**135 070 845**	**139 750 126**	**31 001 663**	**115%**	**18%**	**8%**	**9%**
Медленно реализуемые активы	7 766 357	9 770 999	11 523 431	5 880 719	6 955 974	-810 383	126%	48%	-40%	-40%
Наиболее ликвидные активы	117 361	177 208	19 145	47 760	28 955	-88 406	151%	-84%	-73%	51%

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Т0	Т1	Т2	Т3	Т4	Фактическое изменение (ΔТ)	Темп прироста (Тпр)			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	2017-2013	Т1/Т0	Тпр= ΔТ/Т0	Тпр= ΔТ/Т1	Тпр= ΔТ/Т2
Величина фин-х экспл. Потребностей	6 513 987	8 092 734	9 327 499	2 698 536	4 334 638	-2179349	124%	-43%	-67%	-54%
Пассив										
III. Капитал и резервы										
Уставный капитал	377	397	402	404	404	27	105%	7%	2%	0%
Добавочный и резервный капитал	40 324 983	50 866 693	52 576 776	55 689 255	57 795 174	17 470 191	126%	30%	9%	10%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	65 262 205	67 152 443	67 376 111	70 580 500	74 108 146	8 845 941	103%	3%	5%	10%
ИТОГО по разделу III	**105 587 565**	**118 019 533**	**119 953 289**	**126 270 159**	**131 903 724**	**26 316 159**	**112%**	**14%**	**7%**	**10%**
IV. Долгосрочные обязательства										
ИТОГО по разделу IV	**1 070 201**	**4 020 833**	**4 282 268**	**4 374 688**	**3 751 138**	**2 680 937**	**376%**	**300%**	**9%**	**-12%**
V. Краткосрочные обязательства										
Займы и кредиты	77	12 699	865 978	19 139	10 532	10 455	109%	22%	51%	99%
Кредиторская задолженность	1 249 552	1 675 805	2 184 436	3 176 259	2 615 280	1 365 728	134%	75%	90%	-20%
Доходы будущих периодов	841 068	793 278	1 310 688	1 230 600	1 469 452					
Прочии краткосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
ИТОГО по разделу V	**2 090 697**	**2 481 782**	**4 361 102**	**4 425 998**	**4 095 264**	**2 004 567**	**176%**	**109%**	**78%**	**-6%**
Баланс	**108 748 463**	**124 522 148**	**128 596 659**	**135 070 845**	**139 750 126**	**31 001 663**	**103%**	**18%**	**8%**	**9%**
Рабочий капитал	107 568 468	134 351 389	162 219 003	64 208 244	-26 948 795	-134 517 263	127%	63%	-52%	-70%

Для проверки ликвидности баланса за период с 2013 по 2017 годы, была составлена таблица 2. Данные таблицы свидетельствуют о том, что в отчетном периоде АО «Транснефть – Центральная Сибирь» не обладало абсолютной ликвидностью.

Детальный анализ показателя А1, говорит о том, что кредиторская задолженность на 1132 тыс. руб превышает наиболее ликвидные активы в 2013 г. и на 2 586 тыс.руб в конце 2017 г. Данная отрицательная динамика связана с постоянной потребностью в кредитах, особенностями оплаты выполненных работ по обслуживанию трубопроводов и протяжению новых веток, а также для необходимости выплаты заработной платы, что привлекать новые кредиты, которые погашаются по мере поступления денежных средств за выполненные работы. Несмотря на пессимистические показатели, значение текущей ликвидности за анализируемы промежуток времени больше нуля, что свидетельствует о возможности предприятия расплатиться по своим долгам при условии возмещения дебиторской задолженности. Именно постоянно высокая дебиторская задолженность замедляет темпы развития организации. Это говорит о том, что на конец периода лишь около 40% срочных обязательств предприятия покрывались наиболее ликвидными активами. Быстро реализуемые активы превышали краткосрочные пассивы, как на начало, так и на конец периода, соответственно, на 6 572 тыс. руб. и 4 946 тыс. руб. Медленно реализуемые активы превышали долгосрочные пассивы только на начало периода, а на конец же периода долгосрочные пассивы составили отрицательное значение на 1 752 тыс. руб. Данное обстоятельство говорит о долгосрочных обязательствах, о внутренних резервах предприятия.

Превышение постоянных пассивов над труднореализуемыми активами на 4 743 тыс. руб. на начало периода, и конец периода на 861 тыс. руб. свидетельствует о том, что предприятие обладает собственными оборотными средствами. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (таблица 3).

Таблица 2 – Группировка активов и пассивов баланса (тыс. руб.)

	2013	2014	2015	2016	2017
А1	117 361	177 208	19 145	47 760	28 955
А2	6 572 698	8 862 103	10 351 696	4 196 156	4 957 116
А3	1 193 659	908 896	1 171 735	1 684 563	1 998 858
А4	100 852 956	114 561 235	114 747 535	127 091 618	132 765 197
Баланс	**108 736 674**	**124 509 442**	**126 290 111**	**133 020 097**	**139 750 126**
П1	1 249 552	1 675 805	2 184 436	3 176 259	2 615 280
П2	77	12 699	865 978	19 139	10 532
П3	1 070 201	4 020 833	4 282 268	4 374 688	3 751 138
П4	105 587 565	118 019 533	119 953 289	126 270 159	131 903 724
Баланс	**107 907 395**	**123 728 870**	**127 285 971**	**133 840 245**	**138 280 674**
излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств					
2013		**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
-1 132 191		-1 498 597	-2 165 291	-3 128 499	-2 586 325
6 572 621		8 849 404	9 485 718	4 177 017	4 946 584
123 458		-3 111 937	-3 110 533	-2 690 125	-1 752 280
-4 734 609		-3 458 298	-5 205 754	821 459	861 473

Таблица 3 – Показатели платёжеспособности и ликвидности

Показатель	Формула расчёта	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение				Относительное отклонение, %			
							2017-2013	2017-2014	2017-2015	2017-2016	2017 к 2013	2017 к 2014	2017 к 2015	2017 к 2016
К текущей ликвидности	ОА/ТО	3,78	4,01	3,18	1,80	1,71	-2,07	-2,31	-1,47	-0,10	-54,84	-57,50	-46,29	-5,39
К быстрой ликвидности	(ТА-ТМЗ)/ТП	3,20	3,64	2,38	0,96	1,22	-1,98	-2,42	-1,16	0,26	-61,95	-66,57	-48,80	26,98
К абсолютной ликвидности	(ДС+КФВ)/ТО	0,06	0,07	0,00	0,01	0,01	-0,05	-0,06	0,00	0,00	-87,40	-90,10	61,06	-34,48
К обеспеч. собств. Средствами	(СК-ВнА)/ОА	0,60	0,35	0,38	-0,10	-0,12	-0,72	-0,47	-0,50	-0,02	-120,57	-135,52	-132,81	19,80
Чистый оборотный капитал	ОА-КО	5 804 810	7 479 131	9 488 022	3 553 229	2 889 665	-2 915 145,00	-4 589 466,00	-6 598 357,00	-663 564,00	-50,22	-61,36	-69,54	-18,67

В соответствии с рассчитанными показателями можно сказать, коэффициент текущей ликвидности за отчётный период снизился на 5,39%, однако, если оборотные активы превышают по величине краткосрочные пассивы, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее, для исследуемого предприятия ситуация противоположная, оборотные активы не превышают по величине краткосрочные пассивы, что является не благоприятной тенденцией.

Готовность и мобильность компании по оплате краткосрочных обязательств на конец исследуемого периода (К абсолютной ликвидности) достаточно низкая, наблюдается снижение показателя на 34,27%. Риск невыполнения обязательств перед поставщиками существует

Для точного установления платёжеспособно ли предприятие посчитан коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, нормативное значение которого более 0,1. Однако, к концу отчётного периода 2017г наблюдается неблагоприятная тенденция в виде уменьшения коэффициента в отрицательную область.

Из расчетов видно, что К текущей ликвидности составляет 1,71. Предприятие считается платёжеспособным если К текущей ликвидности находится в пределах от 1 до 3. Однако не выполняется условие, где К обеспеченности СОС должно соответствовать >0.1, α на практике рассчитано отрицательное значение 0,012; за исследуемый период динамика К обеспеченности СОС стремиться к уменьшению, что свидетельствует о том, что предприятие становится не платёжеспособным.

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Для анализа состояния финансовой устойчивости предприятия рассчитаем показатели. Алгоритм расчета данных показателей представлен в таблице 4

Как показывают данные таблицы 6, коэффициент концентрации собственного капитала в отчетном периоде снизился (2,8%), его значение показывает, что имущество предприятия на начало 2013 года на 97%, а на

конец года на 94% сформировано за счет собственных средств, данный показатель удовлетворяет рекомендуемому значению более 0,5.

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Формула расчёта	2013	2014	2015	2016	2017	Изменения за период	Относительное отклонение, %			
								2017 к 2013	2017 к 2014	2017 к 2015	2017 к 2016
К концентрации собственного капитала (фин. независимости)	СК/ВБ	0,97	0,95	0,93	0,93	0,94	-0,03	-2,8	-0,4	1,2	1,0
К финансовой зависимости	ВБ/СК	1,03	1,06	1,07	1,07	1,06	0,03	2,9	0,4	-1,2	-1,0
Коэффициент маневренности собственного капитала	СОС/СК	0,04	0,03	0,04	-0,01	-0,01	-0,05	-114,6	-122,3	-115,0	0,4
К концентрации заемного капитала	ЗК/ВБ	0,03	0,05	0,07	0,07	0,06	0,03	93,2	7,5	-16,5	-13,8
К соотношения заемных и собственных средств	ЗК/СК	0,03	0,06	0,07	0,07	0,06	0,03	98,7	8,0	-17,4	-14,7
К финансовой устойчивости	(СК+ДО)/ ВБ	0,98	0,98	0,97	0,97	0,97	-0,01	-1,0	-1,0	0,5	0,4

Коэффициент концентрации заёмного капитала увеличился на 93,2%. Это показывает, что доля заемных средств больше, чем собственных, т.е. предприятие не имеет общую финансовую устойчивость.

Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств (рекомендуемое значение менее 1) показывает, что на начало отчетного периода на 1 рубль вложенных в активы собственных источников приходилось 0,03 руб. заемных, на конец периода – 0,06 руб. (рост на 98,7%), что удовлетворяет нормативному значению

Для определения типа финансовой устойчивости проанализируем динамику источников средств, необходимых для формирования запасов и затрат в 2013-2017 гг. (Таблица 5).

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что АО «Транснефть – Центральная Сибирь» к 2017 году не имеет достаточного количества собственных источников средств для формирования запасов и относится ко второму типу финансовой устойчивости – нормальное финансовое состояние. Запасы и затраты не покрываются собственными оборотными

средствами, и предприятие в значительной степени зависит от внешних источников финансирования.

Таблица 5 – Динамика источников средств формирования запасов

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	Изменение за период
Собственные средства (СС)	105 587 565	118 019 533	119 953 289	126 270 159	131 903 724	26 316 159
Внеоборотные активы (ВнА)	100 852 956	114 561 235	114 747 535	127 091 618	132 765 197	31 912 241
Собственные оборотные средства (СОС)	4 734 609	3 458 298	5 205 754	-821 459	-861 473	-5 596 082
Долгосрочные кредиты и займы (ДП)	1 070 201	4 020 833	4 282 268	4 374 688	3 751 138	2 680 937
Собственные и долгосрочные заёмные источники (СОС+ДП)	5 804 810	7 479 131	9 488 022	3 553 229	2 889 665	-2 915 145
Краткосрочные кредиты и займы	77	12 699	865 978	19 139	10 532	10 455
Запасы и затраты (З)	1 190 841	906 436	1 160 239	1 678 639	1 992 802	801 961
Излишек или недостаток (СОС-З) (ФС)	3 543 768	2 551 862	4 045 515	-2 500 098	-2 854 275	-6 398 043
Излишек или недостаток (СОС+ДП)-З (ФД)	4 613 969	6 572 695	8 327 783	1 874 590	896 863	-3 717 106
Излишек или недостаток (СОС+ДП +с.610) - З (ФО)	4 614 046	6 585 394	9 193 761	1 893 729	907 395	-3 706 651
Трёхкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)	(0; 0; 0)	

Анализ финансовых результатов и рентабельности

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия начинают с изучения состава, структуры и динамики показателей прибыли по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности – формы № 2. Согласно данным , прирост общей суммы чистой прибыли за период 2013-2017 годов составил 169,45 тыс. руб., это обусловлен преимущественно ростом доходов от участия в других организациях. Вместе с тем динамика финансовых результатов включает и негативные изменения, в частности, сокращение прочих доходов. Проведем расчет показателей прибыли и рентабельности (таблица 6) Как видно из таблицы, рентабельность активов предприятия за текущий период увеличилась на 1,28 %, также повышение рентабельности собственного капитала на 1,39%, главной причиной которого является снижение прибыльности продаж.

Важной характеристикой эффективности деятельности предприятия является сопоставление характеристик рентабельности его активов и

собственного капитала. Приведем эти значения в лаконичном виде в одной таблице (Таблица 7) и на диаграмме (рисунок 2)

Таблица 6 – Показатели прибыли и рентабельности

Показатель	Формула расчёта	2013	2014	2015	2016	2017	Абс.% изменение за период
Коэффициент рентабельности продаж	ЧП/Выручка	0,11%	0,15%	0,01%	0,25%	0,28%	0,00
Коэффициент рентабельности активов	ЧП/СредА	1,16%	1,44%	0,13%	2,34%	2,44%	0,01
Коэффициент рентабельности СК	ЧП/СредСК	1,20%	1,52%	0,14%	2,50%	2,59%	0,01

Таблица 7 – Сопоставление характеристик рентабельности

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	Абсолютное изменение за период
К рентабельности активов	1,1638%	1,4396%	0,1290%	2,3373%	2,4404%	0,013
К рентабельности СК	1,1987%	1,5189%	0,1383%	2,5002%	2,5855%	0,014

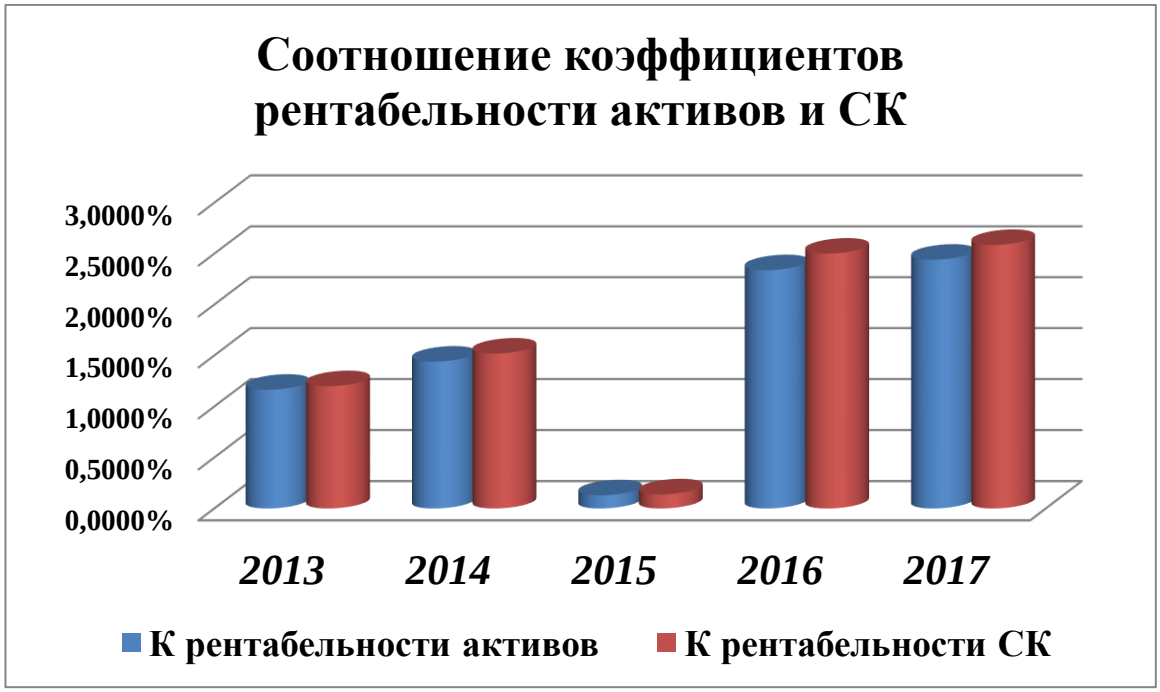


Рисунок 2– Соотношение коэффициентов рентабельности активов и СК

Предприятие снизило свою рентабельность, как в части использования суммарных активов, так и по части использования валовой прибыли. Но при этом рентабельность собственного капитала всегда остается выше рентабельности активов. Привлекая заемный капитал, руководство АО «Транснефть- Центральная Сибирь» повышает эффективность использования собственных средств владельцев компании. Это, естественно, является следствием: эффекта налоговой экономии заемного капитала (отнесения процентных платежей на себестоимость продукции); относительно низкой цены (процентной ставки) заемных средств.

Таким образом, на основе проведенного анализа сложно сделать вывод о том, что «Транснефть- Центральная Сибирь» отличается стабильностью в части финансового состояния, а следовательно, не требуется разработка антикризисной программы.

2.3 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

Политика управления человеческими ресурсами предприятия АО «Транс нефть – Центральная Сибирь» направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства в целях обеспечения основной деятельности, а также повышения конкурентоспособности предприятия.

Необходимыми критериями анализа использования трудовых ресурсов на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» являются: детальная оценка обеспеченности трудовыми ресурсами как предприятия в целом, а так и по категориям, профессиям; возрасту, уровню образования и квалификации, степенью удовлетворенности выполняемой работы.

Основные показатели, используемые для анализа:

–анализ обеспеченности предприятия персоналом;

–анализ динамики численности работающих (по категориям);

–анализа образовательного уровня персонала по возрасту;

–анализ эффективности подбора персонала;

–анализ движения персонала;

–анализ использования рабочего времени на одного рабочего в среднем;

–анализ производительности труда.

В качестве предмета аналитического исследования персонала выбран АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» (по тексту далее Филиал). На рисунке 3 представлена среднесписочная численность персонала Филиала в 2016 году значительно увеличилась относительно 2015 года.

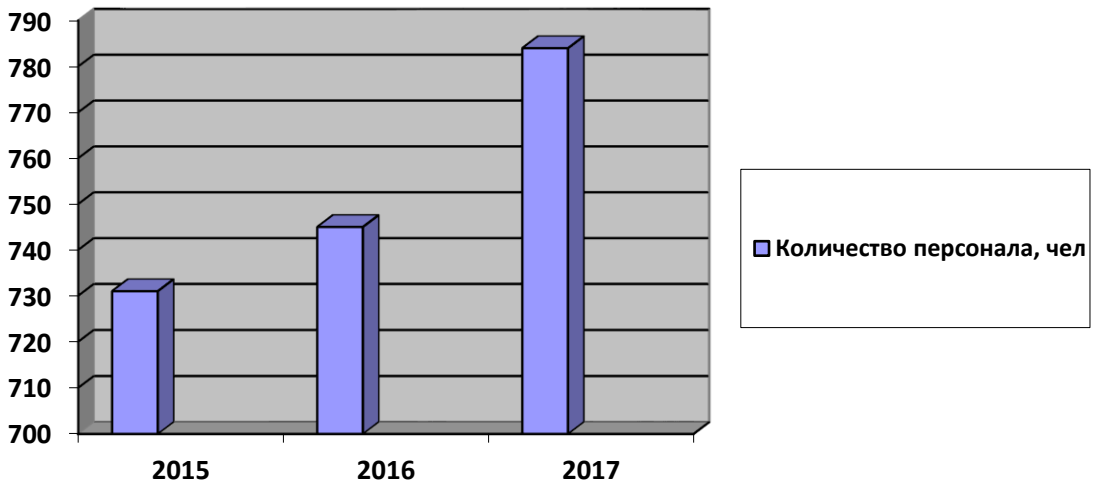


Рисунок 3 - Динамика изменения количества персонала

Для анализа обеспеченности предприятия производственным персоналом и оценки динамики численности работающих сотрудников на предприятии сводные данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Исходные данные для анализа использования трудовых ресурсов

Показатели	**2015 год**		**2016 год**		**2017 год**	
	человек	в % к итогу	Человек	в % к итогу	человек	в % к итогу

Среднесписочная численность всего, чел.	731	100%	745	100%	784	100%
Руководители	64	8,8%	64	8,6%	66	8,5%
Специалисты	133	18,2%	136	18,3%	174	22,3%
Рабочие	534	73%	545	73,1%	544	69,2%

На основе полученных данных можно сделать вывод, что за анализируемый период среднесписочная численность Филиала существенно возросла с 731 до 784 штатных единиц, это обусловлено приемом функций по обслуживанию средств связи и автоматизированных систем технологического управления, функций по формированию объема оказанных услуг. Фактическая укомплектованность персоналом в отчетном году по состоянию на 31.12.2017 составила 96,8 %.

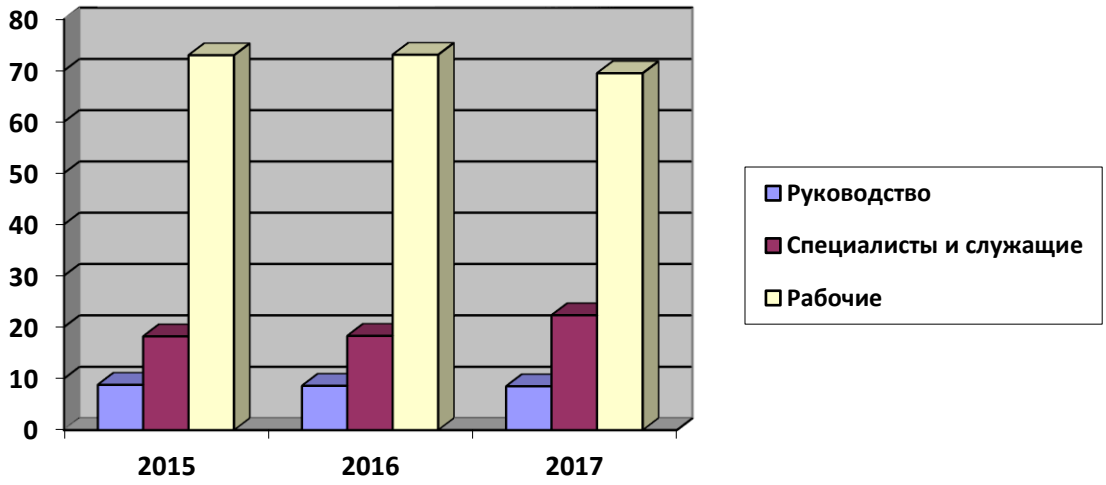


Рисунок 4 – Общее распределение численности по категориям

Таким образом, новая структура Филиала изменилась за счет увеличения числа руководителей и специалистов и уменьшения числа рабочих в общей численности персонала. Изменения в структуре персонала по категориям обусловлены вводом в состав АО «Транснефть – Центральная Сибирь» дополнительных штатных единиц по блоку «ИТ и телекоммуникации» и переходом АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

на самостоятельное обслуживание ИТ-инфраструктуры с целью оптимизации затрат по данному направлению

Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста, стажа работы, образования. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе работающих сотрудников по этим признакам.

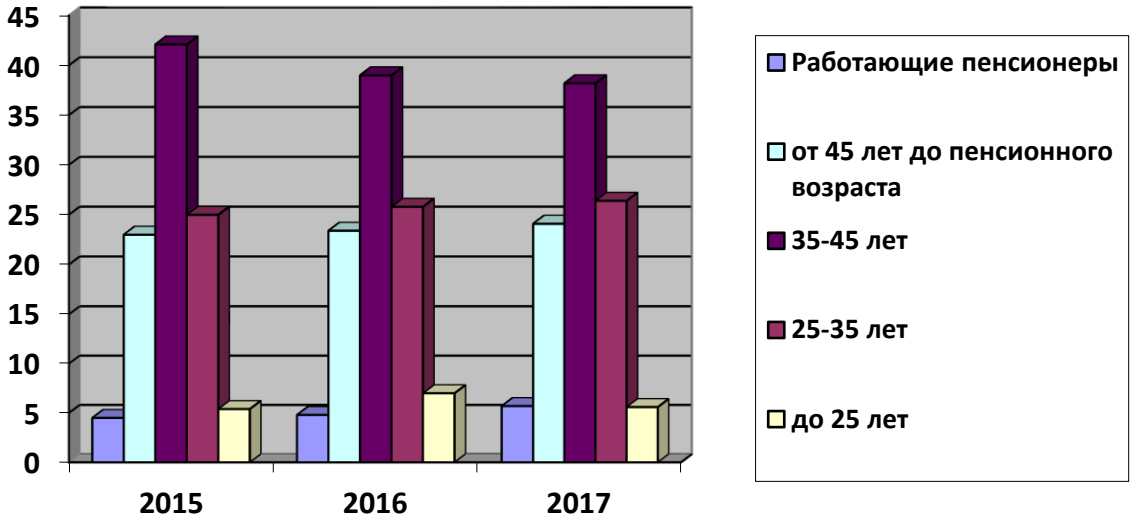


Рисунок 5 - Структура персонала по возрасту (2015-2017 гг.), в %

Для того, чтобы проанализировать качественный состав персонала по возрасту необходимо проследить динамику среднего возраста в целом по Филиалу (таблица 9)

Таблица 9 – Динамика среднего возраста за последние три года в целом по обществу по категориям

Год	2015	2016	2017
Руководители	46	47	47
Специалисты	35	34	35
Рабочие	42	42	43
Итого (средний возраст)	41	41	42

Средний возраст работников АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» в 2017 году составил 42 лет, что на 1 год больше показателя предыдущего года. Увеличение показателя произошло за счет

повышения среднего возраста на 1 года у специалистов (с 34 до 35) и на 1 год у рабочих (с 42 до 43). Свыше 50% персонала находятся в активной, трудоспособной возрастной группе от 25 до 45 лет. За период с 2015 года доля возрастной группы старше 45 лет сократилась до 43,9%, что обусловлено реализацией системы мер по привлечению молодых кадров для работы в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель».

Для того чтобы проанализировать образовательный уровень персонала составим таблицу 10, на основе которой изобразим структуру образовательного уровня рисунке 6.

Таблица 10 – Динамика образовательного уровня за последние три года по обществу, чел

Образование	2015	2016	2017
Высшее	227	260	290
Ср. специальное	344	350	371
Среднее	73	60	53
Начальное профессиональное	87	75	70

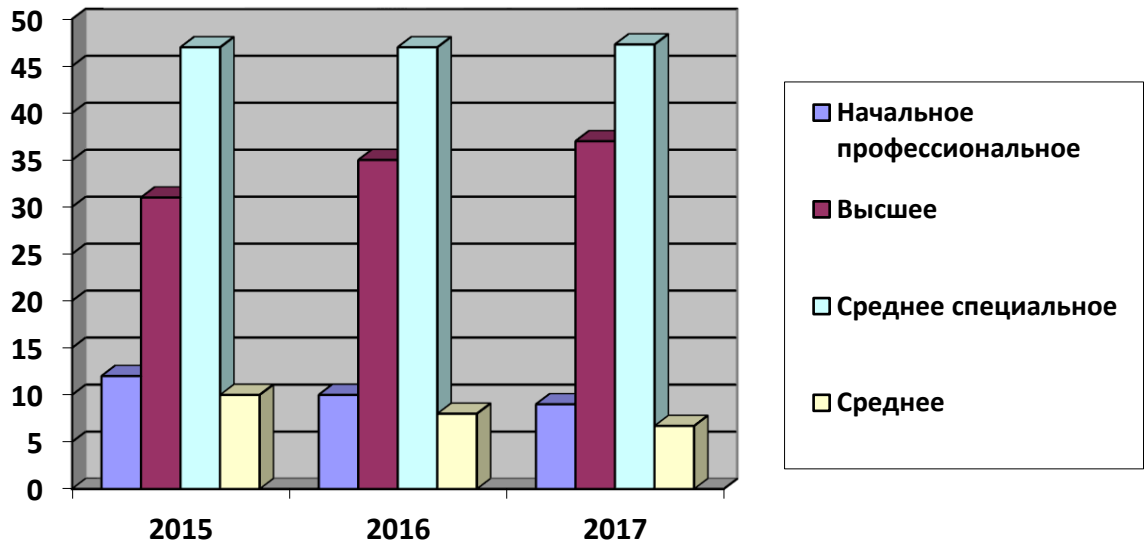


Рисунок 6 – Структура образовательного уровня (за 2015-2017 гг.), в %

В результате анализа образовательного уровня, можно сделать вывод о резком увеличении количества руководителей и специалистов с

высшим образованием. Этот факт обусловлен приходом в общество работников АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» в процессе реорганизации предприятия.

Проводя анализ использования трудовых ресурсов, важным вопросом является эффективность подбора персонала. В таблице 6 приведем оценку эффективности подбора персонала в 2017 году. Более 35% работников Филиала имеют высшее образование, что свидетельствует о высоком уровне профессиональной подготовки персонала АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель». Сокращается доля работников, не имеющих профессионального образования. Улучшение образовательных характеристик персонала достигается как политикой привлечения молодых квалифицированных специалистов, так и благодаря обучению и развитию персонала АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель».

На 01.01.2017 были вакантны 25 рабочих мест, которые, в основном, возникли из-за внутренней реорганизации структуры Филиала. В течение 2017 года к ним добавилось 52 вакансий, как постоянных, так и временных, закрыты в течение года 39 вакансии.

Таблица 11 – оценка эффективности подбора персонала в 2017 году

Количество образовавшихся вакансий	**Количество закрытых вакансий**	**Коэффициент эффективности (% закрытых вакансий, отношение количества закрытых вакансий к образовавшимся за год)**
52	39	0,75

В связи с реорганизацией предприятия в течение года проводились мероприятия по оптимизации структуры. Так, в соответствии с внутренними приказами от 23.08.2015 № 671 и № 672 в обществе подлежало сокращению 15 штатных единиц: подсобный рабочий, инженер-программист, 4 оператора котельной, производитель работ, электросварщик ручной сварки, заместитель директора Филиала,

начальник АВП, бухгалтер, старший мастер, водитель автомобиля, тракторист, инструктор по ТБ.

Наряду с этим предусматривалось введение 5 новых штатных единиц: заместитель начальник участка ТТО, инженер-метролог, слесарь-ремонтник, уборщик производственных и служебных помещений. Во избежание сокращения работников были проведены 11 операций по переводу персонала на вакантные единицы (как высвобождаемые, так и вновь введенные),

В ходе дальнейшего анализа обеспеченности общества рабочей силой определим ее текучесть и оборот. Текучесть рабочей силы свидетельствует о серьезных недостатках в организации труда и быта работников предприятия, тормозит рост производительности труда и выполнение производственной программы, вызывает дополнительные расходы средств на подготовку и повышение квалификации кадров, приводит к ухудшению качества выполняемых работ. Оборотом рабочей силы называется изменение численности рабочих, связанное с их приемом и выбытием, независимо от причин выбытия и источников их пополнения.

Таблица 12 – Показатели движения работающих.

Год	**2015**	**2016**	**2017**
Списочный состав работников, чел	731	745	784
Уволено работников, чел	109	43	29
Принято работников, чел	21	57	68

Проанализируем движение кадров в организации: трудовые ресурсы организации в результате постоянного приема и увольнения все время изменяются. Такие изменения называются оборотом рабочей силы и являются наиболее общим показателем ее динамики.

Рассмотрим изменение количества принятых работников на предприятии. Этот коэффициент изменяется, но в целом не значительно. В

2015 году принято было 21 человека, в 2016 принято 57 человек, в 2017 году показатель увеличился до 68.

Далее была проанализирована численность уволенных работников: имеется тенденция к снижению. Так, в 2015 г было уволено 109 человек, а в 29 работников. Одним из факторов увольнения работников связано с тем, что в июле 2015 года вместо отдела Службы безопасности было создано отельное подразделение ООО «Транснефть-Охрана». Основной функцией ООО «Транснефть-Охрана» является обеспечение безопасности и охраны объектов и линейной части трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов ПАО «АК «Транснефть».

Согласно вышеперечисленным данным и имея все вышеизложенные значения, можно провести анализ полученных коэффициентов:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кп):

$$Кп = \frac{Рп}{Рсс},$$

Где Рп – численность принятых работников за отчетный период;

Рсс – среднесписочная численность работников за период.

Этот показатель характеризует удельный вес принятых работников за период.

Коэффициент оборота по приему в 2015 г. составлял 0,03, а в 2016-он был равен 0,06, что свидетельствует об обновлении персонала, в 2017 составил 0,09. В данном случае значение коэффициента меньше 1, это характеризует медленное обновление коллектива; также, может означать финансовые сложности организации, где одним из статей сдерживания издержек, является экономия на кадрах.

2. Коэффициент текучести кадров (Кт):

$$Кт = \frac{Роб}{Рсс},$$

Где Роб – излишний оборот рабочей силы (уволенные по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины).

Показатель характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п., то есть причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью).

Коэффициент текучести кадров имеет тенденцию к увеличению в 2015 составил 0,14, в 2016 составил 0,06, а в 2017 гг 0.04 соответственно. Данный показатель охарактеризует уменьшение количества уволенных работников в 2017 году. Следует отметить, что если для предприятия характерным показателем является увеличение текучести кадров, что в большинстве случаев указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом. Исследователи говорят об этом показателе, как о своеобразном индикаторе неблагополучия.

На предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» характерна естественная текучесть кадров. Известно, когда это число составляется не более 3-5% от общего количества персонала, то такая текучесть дает возможность обновить кадровый потенциал организации. Одни сотрудники уходят на пенсию, другие увольняются по разным причинам, на их место приходят новые, – такие течения не требуют даже вмешательства руководителя.

Как правило, сотрудники увольняются в том, случае, когда ожидания (перспектив, заработной платы и т. д.) не отвечают действительности.

Проблемы такого характера решаются посредством формирования системы мотиваций сотрудников и /или улучшения условий труда.

3. Коэффициент замещения (Кз):

$$Кз = \frac{(Рп - Ру)}{Рсс}$$

Коэффициент замещения в 2015 составил -0,12, в 2016 году данный показатель принял положительное значение и составил 0,02,а в 2017 г вновь

равен 0,05. В 2015 коэффициент имеет отрицательное значение, так как число уволенных превышает число вновь принятых, что может быть связано с:

1. сокращением объема производства
2. ликвидацией рабочих мест в связи с техническим перевооружением

и рядом других причин.

В 2016-2017гг значение коэффициента положительное, следовательно, число принятых превышает число выбывших, и можно полагать, что часть принятых на работу возмещает прибыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнениями, а часть принятых используется на вновь созданных рабочих местах. На основе анализа движения работающих и произведенных расчетов показателей движения кадров можно сделать вывод, что стабильность состава кадров фактически не изменилась. В результате превышения приема персонала над количеством уволенных и как следствие этого превышения коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию в 2015 году произошло незначительное увеличение текучести кадров. Для анализа производительности труда необходимо сначала проанализировать эффективность использования рабочего времени по балансу рабочего времени одного рабочего в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» (Таблица 13).

Таблица 13– Анализ использования рабочего времени

Элементы баланса	**2015**		**2016**	
		% к итогу		% к итогу
Число календарных дней в году	365	100	366	100
Выходные и праздничные дни	117	32	116	31
Число рабочих дней в году	248	68	249	68
Всего невыходов в днях	57	16	57	16
в т.ч. очередные отпуска	28	8	28	8
дополнительные отпуска	17	5	17	5
по болезни (средний показатель)	9	2	11	3
по другим причинам (усредненный показатель)	3	1	1	0

Полезный фонд рабочего времени в днях	191	52	192	53
Полезный фонд рабочего времени в часах (исходя из 8—часового рабочего дня)	1528		1536	
Фактический фонд рабочего времени в часах	1528		1536	
Фактическая средняя продолжительность рабочего дня в часах	7,98		8	

Анализ использования рабочего времени на основе таблицы 13 позволяет сделать вывод, что увеличилось количество невыходов работающих по болезни на 2 дня, что составляет увеличение с 2% в 2015 году до 3% в 2016 году. Фактическая средняя продолжительность рабочего дня увеличилась с 7,98 часов до 8 часов в результате незначительного изменения остальных показателей.

Таблица 14 – Исходные данные для анализа производительности труда

Показатели	**Условные обозначения**	**2015**	**2016**	**Отклонения**
Среднесписочная численность персонала	Чп	731	745	14
Среднесписочная численность персонала, непосредственно участвующего в работах по производству нефти и газа	Чр	599	603	4
Удельный вес персонала, непосредственно участвующего в работах по производству нефти и газа, и обслуживанию трубопроводов в общей численности работающих	Ур	0,819	0,809	-0,01
Число дней, отработанных в среднем за год одним работающим	Д	191	192	1
Средняя фактическая продолжительность рабочего дня в часах	Т	7,98	8	0,02
Добыча нефти и газа в сопоставимых ценах, руб.	Днг	2421	2982,5	561,5
Среднечасовая выработка, руб.	Вч	0,0032	0,0026	0,0006
Производительность труда, руб./чел.	ПТ	2921,5	2408,1	513,4

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности производства. Наиболее обобщающим показателем

интенсивности использования трудовых ресурсов является среднечасовая выработка продукции одним рабочим, которая зависит также от удельного веса последних в общей численности персонала [43].

Для факторного анализа производительности труда воспользуемся четырехфакторной мультипликативной детерминированной моделью.

$$ПТ = Чр* Д*Т*Вч, \quad (1)$$

где ПТ –производительность труда.

Используя метод абсолютных разниц, определим влияние факторов на изменение производительности труда.

ΔПТ(ЧР) = (Чр1 – Чр0) * Д0 * Т0 * Вч0

ΔПТ(ЧР)=4*191*7,98*0.0032=19,5095

ΔПТ(Д) = Чр1*(Д1-Д0)* Т0*Вч0

ΔПТ(Д)=603*1*7,98*0.00320=15,398

ΔПТ(Т) = Чр1 * Д1* (Т1 – Т0) * Вч0

ΔПТ(Т) =603*192*0.02*0.00320=7.4096

ΔПТ(Вч) = Чр1*Д1*Т1*(Вч1-Вч0)

ΔПТ(Вч)=603*192*8*0.0006=555,72

ПТ0 – ПТ1 = ΔПТ(Вч) − ΔПТ(Д) − ΔПТ(Т) − ΔПТ(Чр)

2921,5 – 2408,1 =555,72−15,4 − 7,41 − 19,51

513,4 = 513,4

На основе произведенных расчетов можно сделать вывод, что основным фактором, оказавшим положительное влияние на рост производительности труда на 513,4 руб. является увеличение работ с облуживанием трубопровода и работ по производству нефти и газа, а также оптимизация численности административно – управленческого персонала.

2.4 Анализ организации и оплаты труда на предприятии

Анализ заработной платы на примере ТТО (товарно транспортного отдела) АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» основных профессий отражен в таблице 15.

В целом по обществу рост уровня средней заработной платы на одного работника в 2016 году по отношению к 2015 году составил 8,3 %, в том числе за счет повышения оплаты труда с 01.01.2015 на 8,0 %, за счет повышения квалификации рабочих и специалистов на 0,3 %.

Плановые показатели по фонду заработной платы в 2015 году выполнены. Уровень заработной платы на рынке представлен по данным кадровых агентств Томской области и действующих нефтяных предприятий с наличием анализируемых профессий. По имеющимся исходным данным, определим коэффициент опережения темпов роста производительности труда на предприятии по сравнению с темпами роста заработной платы.

Таблица 15 – Анализ уровня заработной платы.

Профессии	2015				2016				Рост уровня з/п	Уровень заработной платы на рынке
	Уровень заработной платы	Уровень переменной части з/п (все кроме оклада, тек.премии, районных	Уровень единовременных премий	Уровень доплат и надбавок (кроме стажа)	Уровень заработной платы	Уровень переменной части з/п (все кроме оклада, тек.премии, районных	Уровень единовременных премий	Уровень доплат и надбавок (кроме стажа)		
Специалисты										
Начальник ПТО	78308	24549	9049	1022	84573	26512	2557	1184	108,0	85000
Инженер ТТО	77593	28838	9281	1136	83800	31145	3256	1310	108,0	85000
Сменный инженер	58276	20520	4584	3287	62355	21956	1200	2100	107,0	55000
Начальник участка ТТО	85948	32354	12154	2384	90245	33972	8543	2345	105,0	95000

Рабочие										
Линейный обходчик	47927	19345	5240	3170	51809	20893	3720	3424	108,1	60000
Оператор по обессоливанию и обезвоживанию установки	48028	21044	4674	2621	52555	22728	6304	2831	109,4	55000
Слесарь-ремонтник 5 разряда	51335	20416	7178	2371	55442	22049	8256	2561	108,0	60000
Машинист передвижной депарафинизационной установки	53420	20671	5737	2418	57908	22325	6810	2611	108,4	55000

Таблица 16 – Исходные данные для определения коэффициента опережения темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы

Показатели	2015 год	2016год	Отклонения
Производительность труда, руб./чел.	2408,1	2921,5	513,35
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	602130	653142	193

К=2921,5/2408,1 : 653142/602130=1,21 : 1,08=1,147

Произведя расчет коэффициента опережения темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы, мы видим, что у общества произошло опережение роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы. Следовательно, при опережающих темпах роста производительности труда по отношению с темпами роста средней заработной платы, общество получило относительную экономию фонда заработной платы, увеличивающую прибыль. Общество АО «Транснефть-Центральная Сибирь» находится в достаточно сбалансированном состоянии в части управления и использования трудовых ресурсов.

2.5 Оценка мероприятия по повышению квалификации на предприятии

Для реализации целей и задач АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в области кадровой политики создана и действует система непрерывного

обучения, позволяющая развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к их должности, получать дополнительные знания и навыки. В 2014 году прошли обучение и повысили свою квалификацию свыше 50% работников.

Затраты на развитие персонала рассматриваются руководством как одна из важнейших составляющих инвестиций в человеческий капитал. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала осуществлялись в:

–Томском филиале НЧОУ ДПО «СибКЭУ»;

–Петербургском энергетическом институте ОАО «ТРК» повышения квалификации и его Новосибирском филиале;

–НОУ «Региональный институт повышения квалификации» (г. Томск);

–Томском государственном архитектурно-строительном университете.

Основные направления подготовки сотрудников:

–повышение квалификации специалистов релейной защиты и сотрудников диспетчерской службы;

–подготовка руководителей и специалистов в области экологической безопасности;

–повышение квалификации и переподготовка по рабочим специальностям;

–подготовка специалистов в соответствии с требованиями АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

Основной задачей работы с внутренним кадровым резервом в 2015 году была работа с резервом на должность начальника отдела электрических сетей.

Приоритетным направлением обучения резервистов явилось обучение по программе «Менеджмент предприятия». В 2015 году 8 резервистов из числа кадрового резерва на ключевые должности переведены на вышестоящие должности.

Работа по формированию внешнего кадрового резерва направлена на сотрудничество с учреждениями высшего и среднего профессионального образования г. Томска и Томской области. В 2015 году заключен договор о сотрудничестве с Национальным исследовательским Томским политехническим университетом (ранее действовал договор только с электроэнергетическим институтом НИ ТПУ), в рамках которого существенно расширены возможности сотрудничества.

С 3 курса обучения студенты профильных специальностей проходят практику в АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Студенты, продемонстрировавшие за время практики необходимый уровень знаний и навыков, включены в базу данных кандидатов с целью дальнейшего трудоустройства при наличии вакансии.Одним из приоритетных направлений является создание системы социально-трудовых гарантий для работников АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

В АО «Транснефть – Центральная Сибирь» посредством сотрудничества с Оренбургским региональным фондом негосударственного пенсионного фонда электроэнергетики осуществляется негосударственное пенсионное обеспечение персонала (НПО). Участниками программ НПО стали около 70% работников, которые перевели накопительную часть пенсии в НПФ электроэнергетики. В 2015 году АО «Транснефть – Центральная Сибирь» осуществило страхование 91% работников по договору Добровольного медицинского страхования и свыше 50% работников по договору страхования от несчастных случаев и болезней, которые были заключены с ОАО «АльфаСтрахование».

Таким образом, согласно проведенным исследованиям, можно сделать выводы.

1. Проведенный анализ экономических показателей и эффективности использования трудовых ресурсов показал, что у предприятия достаточно устойчивое положение;

2. Численность общества существенно возросла с 731 до 784 за счет реорганизации и внутренний политики предприятия.

3. Произошло увеличение количества руководителей и специалистов с высшим образованием, при характеристике возрастного состава работников наиболее многочисленной стала возрастная группа «от 30 до 45», являющиеся самыми работоспособными.

–За период 2015-2017гг общества появилось 164 вакансии, и к концу году 152 из них было закрыто, на оставшиеся 12 вакантных единиц подобраны кандидаты.

–Ведется постоянная работа по резерву кадров, персонал проходит постоянное повышение квалификации по трем направлениям: повышение квалификации, профессиональная переподготовка.

3 Совершенствование системы управления персоналом на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы персонала

Система управления АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» предусматривает четкие процедуры и правила, ориентированные на регулярный и жесткий контроль, процесс принятия решений крайне централизован. Доминирование иерархической структуры управленческих связей приводит к серьезным последствиям для предприятия. Подчиняется РНУ «Парабель» непосредственно заместителю генерального директора АО «Транснефть – Центральная Сибирь» (технический директор).

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель» возглавляет директор, который назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора Общества по представлению технического директора АО «Транснефть – Центральная Сибирь» и который обеспечивает функциональную Филиала соответствующим службам аппарата управления. Организационная структура и штат Филиала определяется его подразделениями, трубопроводами, мастерскими, участками, бригадами и службами управления производством исходя из объемов и структуры работ, функциональных обязанностей по их выполнению, и утверждается генеральным директором АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Филиал состоит из: РВС- Ремонтно-восстановительная службы, СЭ- Службы электроснабжения; РСУ- Районного строительного управления; ПУ- Производственного управления; СКИПиА-Службы контрольно-измерительных приборов и автоматики; СКЗ-Службы катодной защиты; ЦКС-Цеха капитального ремонта; ТС-Транспортной службы; ПС-перекачивающих станций, которых в данном филиале насчитывается пять со всем технологическим оборудованием.(рисунок 7)

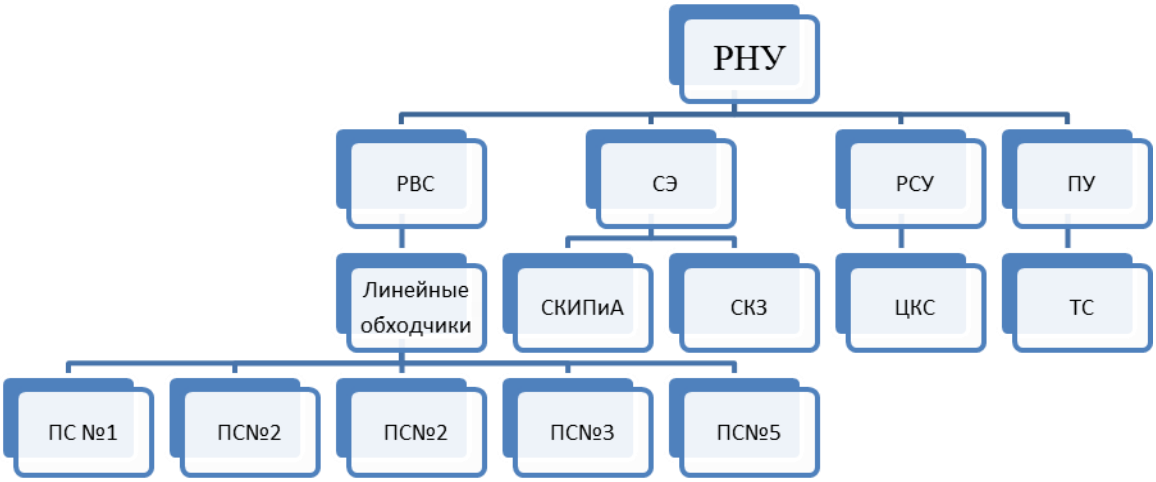


Рисунок 7 - Структура АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель»

Непосредственно директору Филиала подчиняются: два заместителя, главный инженер, инженер –энергетик, начальник по программному обеспечению. Один из заместителей руководит технической подготовкой производства, ему подчиняются все ремонтные и обслуживающие службы. Второй заместитель начальника цеха руководит регулированием хода производства и ему главный инженер и начальники всех служб основного производства, инженер по охране труда.

Вопросами кадровой работы занимается делопроизводитель. Экономист руководит работой по планированию и экономическому стимулированию в цехе, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшения организации производства, труда и заработной платы, организации внутризаводского хозрасчета и др. Взаимоотношения Филиала с руководством АО «Транснефть – Центральная Сибирь» показаны в таблице 17.

Таким образом, организационно-управленческая АО «Транснефть – Центральная Сибирь» является линейно-функциональной.

Таблица 17 - Взаимоотношения отделов Филиала с руководством АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

Отдел	Получает	Представляет
Финансово-экономическое управление	1.Руководящие материалы по вопросам хозяйственной деятельности. 2.Лимиты на отпуск ТМЦ 3.Планово-оценочные показатели. 4.Лимиты освоения денежных средств на работы и услуги сторонним организациям.	1.Смета затрат по цеху. 2.Расшифровка и смета 3.Выполнение планово-оценочных показателей. 4.Объем транспортных услуг. 5.Расчет лимита затрат на собственные нужды. 6.Справка о расходе ГСМ. 7.Справка об остатках лимита ТМЦ.
Бухгалтерия	1.Сведения о фактически выплаченной заработной плате. 2.Сведения о фактических затратах по цеху.	1.Сведения о начисленной зарплате. 2.Отчетные данные о расходе ТМЦ.
Управление организации и оплаты труд	1.Штатное расписание 2.Руководящие материалы по вопросам нормирования, организации труда и заработной платы. 3.Коллективный договор. 4.Утвержденные нормы времени. 5.Положения об экономическом соревновании, смотрах-конкурсах. 6.Руководящие материалы по аттестации рабочих мест.	1.Справки, отчетные данные, информацию, по экономическому соревнованию, смотрам-конкурсам, аттестации рабочих мест. 2.Отчет о выполнении планово-оценочных показателей, замечания и предложения для начисления текущей премии за месяц. 3.Планы по труду, ФОТ и выплат социального характера. 4.Выполнение плана по труду. 5.Акты выполненных работ.
Управление материально-технического обеспечения	1.Прайсы, каталоги, коммерческие предложения заводов и фирм, касающиеся деятельности транспортного цеха.	1.Заявки на ТМЦ.
Производственное управление	1.Заявки на технологические услуги в	1.Информацию о закреплении транспортных средств 2.Лимиты расхода топлива. 3.Информацию выходе линейного и технологического оборудования.

Линейные отношения - это отношения между руководителем и его подчиненными. Например, начальник цеха - мастер. Функциональные отношения - это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Например, делопроизводитель, выполняющий

еще и обязанности инспектора по кадрам в Филиале поддерживает функциональные отношения с начальниками цеха в вопросах приема на работу, обучения и социального обеспечения работников. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например начальник СЭ к работникам своего отдела.

Должностные обязанности при этой организационной структуре состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, заместитель начальника цеха вступает в отношения с линейными руководителями как бы от имени и по поручению начальника цеха, выражая волю и желание последнего.

Преимущество - это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т. д. Вместе с тем, развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств и жесткая борьба за рынки сбыта продукции приводят к серьезным трудностям, и во многих случаях совершенно исключают использование функциональных форм управления. В процессе управления возникают конфликты при выборе

приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Согласно стратегии развития предприятия и многочисленными положительными факторами развития предприятия в целом, выявлен ряд недостатков корпоративного управления, вызванными несовершенством организационной структуры и системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь». В связи с вышесказанным, необходимо выделить ряд *недостатков*, в работе по управлению персоналом:

–консерватизм в управлении, затрудняющий проведение любых изменений;

–преобладание вертикальных связей между сотрудниками предприятия и его общества приводит к резкому снижению результативности и эффективности производственных процессов, оперативного обмена информацией;

–ослабленные горизонтальные связи между функциональными подразделениями ведут к уклонению от ответственности при решении проблем;

–отстраненность от принятия решений работников более низких профессиональных статусов приводит к карьерному росту посредством «статусных воин», таким образом, определяющее значение статуса работника приводит к ложной мотивации, которая препятствует эффективности работы предприятия;

–несовершенный механизм кооптации (подбора и расстановки кадров) способствует приему работников «по рекомендации», «по знакомству»;

–отсутствие мониторинга удовлетворенности персонала.

Комплексная оценка мотивации персонала на предприятии

Кадровая политика на АО «Транснефть – Центральная Сибирь» плотно относится ко всем сферами хозяйственной политики организации,

а именно: анализ и принятие решений в кадровой политике осуществляется по всем комплексным функциональным подсистемам предприятия, например, управление научно-технической деятельностью, управление производством, социальная политика и т.д., непосредственно влияет на их деятельность – с одной стороны; с другой стороны, решения в области политики деятельности в этих комплексных функциональных подсистемах влияют на кадровую политику предприятия в целом. Был проведен анонимный опрос Опрос 50 работников ТТП АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель», прошедших обучение показал следующее (таблица 18).

Таблица 18 - Эффективность обучения в АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

Эффективность обучения	Да	*Нет*	Не знаю
1. Понимали ли Вы цель обучения и каким образом данное обучение повысит Вашу производительность труда?	10	24	16
2. Устраивало ли Вас время и место проведения обучения?	15	30	5
3. Устраивали ли Вас профессиональные качества преподавателей?	18	30	2
4. Устраивали ли Вас формы проведения обучения?	10	25	15
5. Получили ли Вы практические навыки в ходе обучения?	9	39	2
6. Считаете ли Вы обучение эффективным?	10	36	4

Из данных таблицы видно, что основная масса обучаемых не понимала цели обучения и не представляла каким образом, обучение сможет повлиять на их производительность труда. Это говорит о недостаточной мотивации персонала к обучению; 60% опрошенных не устраивало время и место проведения обучения: обучение проводилось после работы, рабочие устали после рабочего дня, затраченные часы не оплачивались и т.д. По мнению рабочих, обучение в рабочее время более эффективно.

Профессиональные качества преподавателей не устроили так же 60% обучаемых, так как преподаватели были теоретиками, а рабочие отметили, что они хотели бы, чтобы обучение проводили практики на

рабочем месте, поскольку практики могут научить практическим навыкам, что более необходимо, чем получение теоретических знаний.

Формы проведения занятий не устроили 50% обучаемых, которые отметили, что лекционные занятия были скучными. 78% опрошенных заявили, что никаких практических навыков на обучении они не получили и соответственно 72% обучаемых посчитали обучение не эффективным.

Таким образом, процесс обучения, поставленный на предприятии является не эффективным. Данный вывод позволил нам разработать рекомендации по улучшению процесса обучения персонала в АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

Но одно лишь улучшение образовательного процесса в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» не решит проблемы повышения производительности труда на предприятии. Важно отметить, чтобы получать самодостаточность и удовлетворение от выполняемых обязанностей, необходимо осознание, что работа имеет значимую ценность для предприятия. Когда сотрудники независимо от должности согласны и довольны работой, то выполнение должностных обязанностей выполняется удовлетворительно. Из-за недостаточной внутренней и внешней мотивированности это может сказываться на качестве работы. Так, например увеличивается время на разговоры, звонки по телефону, прогулы, опоздание, нежелание повышать квалификацию и внутренний рост на предприятии. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией — это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались.

Таким образом, существующие программы мотивации и стимулирования труда на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» постепенно перестали удовлетворять сотрудников, руководство а их низкая эффективность определяется следующим основными причинами:

1. некорректные критерии и факторы оценки трудовой деятельности персонала предприятия, так как многие существующие программы оценивают самих сотрудников, а не результаты их работы;

2. секретность оплаты: информация по окладам и часовым тарифным ставкам часто является конфиденциальной и практически никто не знает, соблюдена ли справедливость при действующей на предприятии системе оплаты труда;

3. некачественное внедрение систем мотивации. Увеличение роста заработной платы обычно связываются со стоимостью жизни, затратами на обеспечение потребностей. Разница между темпами роста заработной платы «хороших», «плохих» и «средних» работников в большинстве случаев совершенно неемкая; и неоднозначно может влиять на морально-психологический климат в коллективе.

4. часто принимают сотрудников якобы на «постоянную» работу, т.е. на временно освободившиеся должности сотрудниц в декретном отпуске., что тоже снижает уверенность сотрудников.

Таким образом, создание системы мотивации и стимулирования сотрудников предприятия – чрезвычайно тонкий, сложный процесс. уникальный процесс. Для выработки предложений по совершенствованию существующей системы мотивации в АО «Транснефть – Центральная Сибирь», была поставлена задача выявить, что непосредственно мотивирует работников предприятия. Для этого был проведен опрос среди работников ТТП АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Парабель»

с использованием *Матрицы предпочтений факторов мотивации* (ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

В ходе опроса участвовало 22 рабочих. Был составлен список факторов, которые могут мотивировать сотрудников ТТП

1. Высокая заработная плата.
2. Продвижение по службе.
3. Интересная и многообразная деятельность.
4. Возможность работать творчески.
5. Самостоятельность в работе.
6. Статус в организации.
7. Социальные выплаты.
8. Хорошие условия труда.
9. Участие в прибылях предприятия.
10. Премирование.

На *Первом этапе* были составлены матрицы предпочтений (приложение В). На *Втором этапе* опрашиваемые заполнили данные матрицы. Смысл такого заполнения заключается в сравнении всех качеств поочередно друг с другом. При этом, т.е. при обоюдном сравнении, более предпочтительному фактору мотивации дается 2 балла, а менее предпочтительному – 0 баллов. И в случае невозможности отдать предпочтение какому фактору – либо из двух сравниваемых качеств, присваивается по 1 баллу.

На *Третьем этапе* происходила обработка матриц предпочтений. Прежде всего, суммировались все значения матриц по строкам – получили абсолютную сумму баллов, полученных каждым конкурируемым фактором, то есть, по сути, получили абсолютный вес каждого фактора.

Поскольку в опросе участвовало 22 человека, то вычисляется средний вес каждого фактора:

1. Высокая заработная плата: 226/22 = 10,3

2. Продвижение по службе: 230/22 = 10,5

3. Интересная и многообразная деятельность: 218/22 = 9,9

4. Возможность работать творчески: 213/22 =9,7

5. Самостоятельность в работе: 217/22 = 9,9

6.Статус в организации: 225/22 = 10,2

7. Социальные выплаты: 218/22 = 9,9

8. Хорошие условия труда: 224/22 = 10,2

9. Участие в прибылях предприятия: 227/22 = 10,3

10. Премирование: 210/22 = 9,5

Были проведены вычисления относительного веса каждого критерия качества по формуле:

$$V_i^{отн} = \frac{V_i^{сред}}{N^2} * 100\% \quad (22)$$

где Vicред – средний вес каждого фактора;

N2 – квадрат количества качеств

Таким образом, относительный вес: высокая заработная плата – 10,3%; продвижение по службе – 10,5%, интересная и многообразная деятельность – 9,9%; возможность работать творчески – 9,7%; самостоятельность в работе – 9,9%; статус в организации – 10,2%, социальные выплаты – 9,9%; хорошие условия труда - 10,2%; участие в прибылях предприятия – 10,3%; премирование – 9,5%.

Наиболее необходимыми факторами мотивации, которые должны быть в первую очередь отражены в системе мотивации персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь», по мнению опрошенных, являются: высокая заработная плата, статус в организации, хорошие условия труда, участие в прибылях предприятия и продвижение по службе.

По результатам данного опроса, нами были предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Транснефть – Центральная Сибирь» (см 3.2). Таким образом, основными

направлениями для совершенствования системы управления персоналом анализируемого предприятия являются совершенствование системы развития персонала и система мотивации персонала персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

3.2 Разработка комплексной программы развития и мотивации персонала

Анализ системы управления персоналом позволил определить слабые места в управлении персоналом в персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Для совершенствования системы развития персонала рекомендуются следующие предложения:

1. *Цели обучения должны отвечать потребностям предприятия и должны быть доведены до сведения всех сотрудников, которые будут проходить обучение.*

На основании анализа выявленных потребностей отдел подготовки кадров Департамента по управлению персонала должен сформулировать специфические цели каждой программы обучения, а также оценить экономическую эффективность этих программ. Всё чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие рабочих кадров предприятия. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности предприятия. Доведение до сведения обучающихся целей обучения позволит их смотивировать на более серьезное отношение к обучению.

2. *Компетентно подбирать методы обучения на рабочем месте.*

При выборе методов обучения предприятие должно, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей, а именно: актуальность, участие, повторение, обратная

связь. Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе). Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Необходимо отметить, что Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приёмов работы непосредственно на рабочем месте для сотрудника. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он широко используется на всех уровнях современных предприятий.

Применение метода ротации, представляющий собой метод самостоятельного обучения, при котором рабочий временно перемещается на другое место работы с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразным производительным трудом.

3. *Преимущество отдавать активным формам обучения:однодневным профессиональным тренингам, стажировкам, самообразованию, «дням дублеров» и т.д.*

4. *Обучение производить без отрыва от производства, на рабочем месте в рабочее время.*

Это позволит персоналу АО «Транснефть – Центральная Сибирь» РНУ «Прабель», не только в ТТО, но и в других подразделениях организовывать подготовку и переподготовку рабочих кадров в соответствии со своими потребностями, то есть сможет быстро менять

профиль обучения, в короткие сроки обучить необходимое количество рабочих в связи с естественной их убылью, а именно: текучестью, реконструкцией производства и другими причинами.

5. Для обучения рабочих приглашать практиков, а не теоретиков.

В этом случае, обучение будет отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями рабочего, и будет предоставлять, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.

6. Разработать систему непрерывного обучения. Система непрерывного образования персонала предусматривает целенаправленный комплекс информационных и образовательных элементов, обеспечивающих повышение квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами его развития и с учетом потенциальных способностей сотрудников. Для постоянного развития персонала необходимо использовать интенсивные образовательные технологии, характерными чертами которых являются принудительная активизация мышления; длительная и устойчивая активность обучаемого; повышение интенсивности мыслительной деятельности; творческий характер и эмоциональная окрашенность индивидуальной и групповой работы; коллективизация процесса обучения.

<u>В основу обучения должны быть положены следующие Принципы:</u>

–Ориентация на индивидуальные запросы обучаемого.

–Гибкий график обучения.

–Активизация самообразования на основе планирования служебной карьеры и аттестации персонала.

–Модульность обучения - возможность набора программ исходя из потребностей обучаемого.

–Применение современных средств обучения.

–Использование методов активного обучения на занятиях (тренинги, разбор ситуаций).

Анализ мотивационного механизма в персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь» показал, что, не смотря на высокую заработную плату, которая в большей мере обусловлена премиальными выплатами за различные достижения, система мотивации также не обеспечивает достаточный уровень повышения производительности труда, поскольку не задействованы дополнительные стимулы к повышению мотивации работников.

Систему мотивации труда рабочих и специалистов помогут усовершенствовать следующие мероприятия:

1. усилить меры по поддержанию микроклимата рабочих помещений, организовать горячее питание, обустроить комнаты отдыха, более тщательно продумать организацию рабочего места работников цеха, в частности оснастить рабочие места инженеров компьютерными столами специальной конструкции, оборудованных ящиками разной емкости и соответствующих характеру, располагаемых в них документов. Это позволит упростить и упорядочить поиск нужных документов. Одновременно автоматизировать их рабочие места, оснастив их компьютерами и принтерами;

2. чаще применять гибкий график работы сотрудников в форме неполной рабочей недели, сокращенного рабочего дня, сдвига времени начала и окончания работы;

3. продумывать более тщательно график отпусков – предоставляя удобное время для отпуска работникам предприятия;

4. больше практиковать открытое общение, как на вертикальном, так и на горизонтальном уровне: совещания с подчиненными, совместное выполнение производственных задач, культивирование командного духа,

поддержка позитивных неформальных взаимоотношений, совместный отдых, развлекательные мероприятия, занятия спортом;

5. делегировать отдельные права, создавать условия для карьерного роста по вертикали. Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности. Доверяя, вы предоставляете работнику возможность творчески подойти к решению стоящей перед ним задачи, максимально использовать свой опыт, знания, способности. Требуя, повышаете его ответственность за результат. Делегируя полномочия на этапе организации исполнения решения, необходимо сформулировать задачи так, чтобы каждый сотрудник четко понимал, какое задание он должен выполнить и в какие сроки; представлял, за что он отвечает; обладал достаточными полномочиями и средствами для успешного выполнения работы.

Кроме того, задание должно быть привлекательным для сотрудника. Только достаточно сложное, требующее использования разных навыков и способностей, профессионального самосовершенствования и творчества, задание будет по-настоящему увлекать работника. Сознание же важности работы для достижения общей цели снизит риск безответственного отношения к ней. Стоит также помнить, что после выполнения задания сотрудник должен получить не только осязаемый результат своей деятельности, но и ясную информацию об эффективности своей работы.

Мероприятия, способствующие совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

1. Делегировать ряд функций администрации АО «Транснефть – Центральная Сибирь» руководству РНУ «Парабель» придав ему больше самостоятельности, что позволит руководству оперативно и самостоятельно ориентироваться на потребности своего коллектива.

2. Проводить работу по эффективному обмену информацией, что приведет к повышению организационной эффективности.

3. При отборе персонала необходимо объединить усилия и ресурсы отдела кадров и заинтересованных руководителей, что позволит сократить время предварительных собеседований, повысит качество отбора и даст возможность более четко определить профессиональную пригодность кандидата.

4. При планировании работ необходимо заблаговременно определять текущие и перспективные потребности предприятия в дополнительном персонале, в том числе временно освободившиеся должности сотрудников, ушедших в декрет

5. Проводить мероприятия по адаптации работников на предприятии (сотрудники приходя в новый коллектив, не проходили процедуру адаптации).

6. Проводить перестановки в руководящем составе, опираясь на данные очередной аттестации (в первую очередь, это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров).

7. Разработать систему разрешения конфликтов в коллективе (в процессе работы людей возникают разногласия, непонимание и как следствие происходит конфликт).

8. Внедрить организационно-кадровый аудит, т.е. проводить оценку соответствия кадрового потенциала предприятия ее целям и стратегии, это позволит организации избежать многих проблем в случае проведения проверок государственных проверяющих, а также позволит оптимизировать организацию рабочего процесса.

9. Разработать стандарт организации, описывающий процедуру управления персоналом (на предприятии действует система менеджмента качества и в соответствии с требованиями п. 6.2.2 ГОСТ ISO 9001-2011 на каждом предприятии должна быть разработана процедура, описывающая процесс управления персоналом). Данный документ позволит готовить

информацию для проведения анализа со стороны руководства по основными моментам в управлении персоналом и проводить периодическую оценку за такими критериями, как:

–подбор кадров по специальности и квалификации;

–выполнения графика обучения и повышения квалификации;

–выполнение плана работы группы кадров и социального развития.

10. Регулярно проводить оценку удовлетворенности персонала трудом, что позволит получать информацию чем довольны или недовольны сотрудники и по каким направлениям следует совершенствовать систему стимулирования персонала. Считается, что данная процедура – эффективный инструмент мониторинга и своевременной коррекции ситуации на предприятии (условия труда подчиненных должны соответствовать их требованиям)

11. Предлагается внедрить в обществе персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь» один из методов удовлетворенности персонала трудом – анкетирование. Анкета удовлетворенности трудом персонала приведена в Приложении Г.

3.3 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы персонала

Известно, что основным условием эффективного функционирования любого предприятия является необходимая и емкая целостность системы управления персоналом. Согласно стратегии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» важнейшей задачей является повышение производительности труда работников предприятия, которая может быть реализована через систему развития и систему мотивации.

При проектировании предложений по совершенствованию указанных выше функциональных подсистем системы управления

персоналом была осуществлена предпроектная подготовка, которая включала в себя оценку эффективности действующей системы управления персоналом персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

Далее, на следующем этапе – этапе проектирования – были разработаны конкретные предложения по совершенствованию подсистем, нуждающихся в усовершенствовании и произведен расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта.

Последним этапом при проектировании вышеуказанных предложений является этап реализации проекта, в ходе которого будет происходить внедрение проекта и выявление причин полученных отклонений и внесение корректировок в первоначальный проект предложенных мероприятий.

Содержание процесса проектирования подсистем управления персоналом - подсистемы обучения и подсистемы мотивации включало в себя следующее:

разработка структуры персонала (организационной, функциональной, социальной); разработка системы развития персонала (обучения, повышения квалификации); разработка системы мотивации персонала, предложения по адаптации молодых сотрудников.

Предложенные этапы внедрения предложенных мероприятий, ответственные и сроки исполнения предложений по совершенствованию системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь» приведены **(**ПРИЛОЖЕНИЕ В**)**

При внедрении мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь», подготовительный этап займет 7 недель. За этот период будут составлены и утверждены планы организационных мероприятий по внедрению

системы развития и системы мотивации для рабочих, специалистов и руководителей.

После внесения изменений в должностные инструкции, в начале 8 недели от начала внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации, начнется внедрение системы мотивации для рабочих и специалистов. В начале 16 недели управлению персоналом персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь» начнут анализ эффективности данной системы мотивации рабочих предприятия.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы мотивации специалистов предприятия начнет осуществляться с 8 недели, проведением работ по организации горячего питания и обустройства комнаты отдыха. Начиная с 10 недели от начала осуществления проекта, будет происходить оснащение рабочих мест инженеров необходимой техникой. В течение 5 недель - с 7 по 11, будут вноситься изменения в должностные инструкции и коллективный договор.

В результате предложенных мероприятий была проведена оценка мотивации коллектива в АО «Транснефть – Центральная Сибирь». В настоящее время из представленных факторов применяются только следующие: возможность общаться в процессе работы, возможность должностного продвижения, соответствие работы личным способностям, хорошие отношения с непосредственным руководителем, набор компенсационных социальных льгот и выплат, благоприятный психологический климат. (ПРИЛОЖЕНИЕ Г)

Таким образом, показатель «плотности мотивации» персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь» на текущий момент равняется:

$$P = 6/16 = 0,38$$

Низкий показатель «плотность мотивации» объясняется отсутствием в мотивационной политике исследуемого предприятия мероприятий по задействованию большинства представленных мотивов. В

идеале при использовании от 10 до 16 мотивов, описанных выше, показатель «плотность мотивации» должна варьироваться от 0,625 до 1.

После внедрения предложенной системы мотивации, количество факторов мотивации, применяемых в Филиале увеличится до 13, то есть «плотность мотивации» будет составлять:

$$P = 13/16 = 0,81$$

В итоге, полученный показатель близок к идеальной мотивационной системе.

Таким образом, внедрение мероприятий программы повышения эффективности управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь», приведет к улучшению следующих показателей эффективности деятельности предприятия: прибыли в целом по организации, устойчивости функционирования организации; других показателей социально-экономической, экологической, технической эффективности.

Согласно анализу действующей системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» можно сделать *Вывод* о том, что необходимо повысить мотивацию сотрудников и разработать новый метод стимулирования персонала компании. В качестве рекомендаций для повышения эффективности управления предприятия с целью совершенствования системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом: делегирование ряда функций администрации АО «Транснефть – Центральная Сибирь» руководству РНУ «Парабель», придав ему больше самостоятельности; проведение работ по эффективному обмену информацией при отборе персонала между отделом кадров и заинтересованных руководителей; проведение мероприятий по адаптации работников на предприятии; разработка системы разрешения конфликтов в коллективе; разработка стандарта, описывающий процедуру

управления персоналом (в соответствии с требованиями п. 6.2.2 ГОСТ ISO 9001-2011); проведение оценки удовлетворенности персонала трудом

4 Социальная ответственность

На предприятии АО "Транснефть - Центральная Сибирь" реализуется внешняя, которая направлена во внешнюю среду предприятия, и внутренняя, которая направлена во внутреннюю среду предприятия, программы КСО. России компании затрачивают 1-4% годовой чистой прибыли на инвестиции, что соответствует уровню крупнейших нефтегазовых предприятий зарубежных стран.

Одним из основных направлений благотворительной деятельности АО «Транснефть – Центральная Сибирь» – оказание помощи заведениям (в особенности дошкольным и школьным учреждениям) населенных пунктов, вблизи которых расположены производственные объекты предприятия.

На предприятии АО "Транснефть - Центральная Сибирь" реализуется внешняя, которая направлена во внешнюю среду предприятия, и внутренняя, которая направлена во внутреннюю среду предприятия, программы КСО.

На практике не встречаются такие организации, деятельность которых осуществлялась бы без участия других заинтересованных лиц, то есть стейкхолдеров. К стейкхолдерам относят: сотрудников, поставщиков, потребители и прочие (рисунок 8)

Стейкхолдеры могут оказывать прямое и косвенное влияние. К прямым стейкхолдерам можно отнести сотрудников и потребителей, а к косвенным СМИ, экологические организации. Структура стейкхолдеров АО "Транснефть - Центральная Сибирь" представлена в таблице 19.

Рисунок 8 - Основные стейкхолдеры

Таблица 19 - Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Органы государственной власти
Инвесторы	Деловые партнеры и участники рынка
Потребители	Общественные и муниципальные организации
Сотрудники	Местное население
Профсоюзы	Социально незащищенные группы

1. программа автострахования (для сотрудников предоставляется скидка 40%, а для близких родственников сотрудников - 30% от расчетного тарифа);

2. программа страхования при ипотечном кредитовании;

3. программа страхования выезжающих за рубеж;

4. программа страхования от несчастных случаев (0,44% от страховой суммы);программа страхования ДМС.

Далее представлены мероприятия КСО, реализуемые компанией АО «Транснефть-Центральная Сибирь», также определен их тип, сроки реализации, стейкхолдеры и основные ожидаемые результаты программ (таблица 20).

Таблица 20 - Структура программ КСО

Наименование мероприятия	**Элемент**	**Стейкхолдеры**	**Сроки реализации мероприятия**	**Ожидаемый результат от мероприятия**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Благотворительная программа	Благотворительные помертвения	Общественные и муниципальные организации; Социально незащищенные группы	Ежегодно	Поддержка социально незащищенных групп населения, ветеранов войны и труда, людей с ограниченными возможностями, детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, пенсионеров,

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
Социальная политика в отношении работников	Социальноответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	малообеспеченных и многодетных семей. работников и членов их семей, улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников, мониторинг состояния здоровья, развитие спорта, поддержка пенсионеров и ветеранов, содействие развитию регионов присутствия, добровольное страхование.
Безопасность производства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	АО «Транснефть-Центральная Сибирь» стремится создать безопасную рабочую среду для сотрудников, свести к минимуму риск аварийных ситуаций и уменьшить производственный травматизм. Для этого Компания регулярно проводит обучение и инструктаж персонала по обеспечению безопасных условий проведения работ, осуществляет мероприятия по улучшению условий труда и аттестации рабочих мест, оценке их соответствия требованиям по охране труда, выявляет опасные и вредные факторы работы.

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5
Кадровая Программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обеспечение потребности в высококвалифицированном персонале, в том числе путем развития внутреннего кадрового резерва, привлечение и подготовка молодых специалистов, а также развитие эффективной комплексной системы мотивации и роста производительности труда каждого сотрудника.

На предприятии существует множество социальных льгот, гарантий и компенсаций. Например, работникам в связи с юбилейными датами (50,55,60 и т.д.) выплачивают премию в размере должностного оклада. При рождении (усыновлении) оказывается единовременная материальная помощь. Также на предприятии устанавливается статус "молодой специалист", если работник не достиг возраста 30 лет, этот статус дает особые льготы и компенсации.

Далее представлены затраты на программы КСО. АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в 2016 году выделило около 18 млн. рублей на реализацию социальных проектов в регионах своей деятельности (таблица 21). Была оказана помощь в реализации 71 благотворительного проекта. АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в 2016 году продолжило оказывать помощь детскому благотворительному фонду имени Алены Петровой. На завершение строительства первого в Томской области реабилитационного центра для детей с онкологическими заболеваниями было выделено 3 млн. рублей, а ранее 5 млн. рублей. Сдача объекта запланирована на 2017 -18 год.

Предприятие стремиться оказывать помощь в разных сферах деятельности. Так, АО «Транснефть – Центральная Сибирь» закупило оборудование для детских садов в с. Павлово Каргасокского района и д. Воронино Томского района. Более 1 млн. рублей было направлено на

переоборудование школьных столовых в Томском и Северском кадетских корпусах, Уртамской и Шегарской школах-интернатах. Также предприятие оказало содействие администрации Александровского района Томской области в проведении ремонта в доме-интернате для престарелых и инвалидов.

В своей деятельности АО «Транснефть – Центральная Сибирь» существенное внимание уделяет патриотическому, духовному и нравственному воспитанию человека. Предприятие оказало помощь в проведении в Томской области третьего детско-юношеского фестиваля нравственного кино «Бронзовый витязь».

Таблица 21 - Затраты на мероприятия благотворительной и спонсорской деятельности на 2016-17 год

Наименование показателей	**Единица измерения**	**Цена**	**Стоимость реализации на планируемый период**
Учреждения здравоохранения	тыс. руб.	193	193
Учреждения народного Образования	тыс. руб.	2816	2816
Организация культуры	тыс. руб.	3961	3961
Организация спорта	тыс. руб.	2742	2742
Религиозные организации	тыс. руб.	551	551
Фонды социальной защиты Населения	тыс. руб.	5203	5203
Физические лица	тыс. руб.	-	-
Краевые, городские районные Администрации	тыс. руб.	1774	1774
Прочие организации	тыс. руб.	520	520
			ИТОГО:17760

Участниками мероприятия в 2016 году стали школьники из 15 регионов России, а также Казахстана, Сербии и Белоруссии. На постоянной Таким образом, можно сделать вывод, что программы АО «Транснефть – Центральная Сибирь» соответствуют целям и стратегии организации. Программа КСО на предприятии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» отвечает интересам стейкхолдеров и направлена, как на внешних стейкхолдеров, так и на внутренних. В части оказания помощи сотрудникам и благотворительной помощи предприятие проявляет себя как социально ответственное предприятие на рынке, что проявляется в росте репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них. Затраты такого масштаба не так велики для компании, учитывая объем ее деятельности, насколько высок эффект от реализации программ за 2017-2018 гг.. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Заключение

Развитие и планирование нефтепроводного производства основывается на передовом опыте и современных методах управления персоналом. По результатам проведенного исследования организационно-экономических характеристик деятельности предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь, были составлены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом АО «Транснефть – Центральная Сибирь».

1. Был проведен анализ экономических показателей за период 2015-2017гг, согласно расчетам, динамика показателей ликвидности свидетельствует о некоторой зависимости от кредитов, однако в целом предприятие рентабельное и занимает достаточно устойчивое финансовое положение;

2. Был проведен комплексный анализ использования трудовых ресурсов предприятия, включающий: анализ обеспеченности предприятия персоналом, анализ динамики численности работающих (по категориям), анализ образовательного уровня персонала по возрасту, анализ эффективности подбора персонала, анализ движения персонала, анализ использования рабочего времени на одного рабочего в среднем, факторный анализ производительности труда, анализ оплаты труда. Согласно проведенным исследованиям предприятие развивается с положительной динамикой увеличения численности сотрудников общества, наличия открытых вакансий и повышение квалификации работающих сотрудников

2. Анализ действующей системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» позволил сделать вывод о том, что необходимо повысить мотивацию сотрудников и разработать новый метод стимулирования персонала компании. В качестве рекомендаций для повышения эффективности управления, с целью совершенствования системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь», были

предложены следующие мероприятия: делегирование ряда функций администрации АО «Транснефть – Центральная Сибирь» руководству РНУ «Парабель», придав ему больше самостоятельности; проведение работ по эффективному обмену информацией при отборе персонала между отделом кадров и заинтересованных руководителей; проведение мероприятий по адаптации работников на предприятии; разработка системы разрешения конфликтов в коллективе; разработка стандарта организации, описывающий процедуру управления персоналом (в соответствии с требованиями п. 6.2.2 ГОСТ ISO 9001-2011); проведение оценки удовлетворенности персонала трудом.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Транснефть – Центральная Сибирь» позволят увеличить мотивацию персонала и повысить их ответственность, продемонстрировать доверие компании по отношению к своему персоналу, получить дополнительный социальный и экономический эффект.

Список публикаций

1. «Формирование системы совокупного дохода работников на предприятии» Труды XIII Международный научный симпозиум студентов и молодых учёных имени академика М.А Усова «Проблемы геологии и освоения недр» 6-11 апреля 2018 г. г. Томск.

2. «Стратегия освоения нефтегазовых ресурсов в Российской Арктике» XIII Международный научный симпозиум студентов и молодых учёных имени академика М.А Усова «Проблемы геологии и освоения недр» 6-11 апреля 2018 г., Томск.

Список использованных источников

1. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. СПб.: БХВ – Петербург, 2014. 416 с.

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова,— 3-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2015. —560 с.

2. Булат Р.Е., Чепуренко Г.П. Профессиональный стандарт как нормативная база при аттестации // Ленинградский юридический журнал. 2015. № 4(34). С. 277–282.

3. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2015. – 613 с.

4. Верховцев А.В. Аттестация работников организации. М.: Инфра-М, 2015. 210 с.

5. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2015. 192 с.

6. Герчикова И.Н. Менеджмент. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 511 с.

7. Гончарова С.Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе KPI // Управление развитием. 2015. №6(82). С. 34–39.

8. Горбатова М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие Кемерово: Юнити, 2014. – 155 с

9. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Дашков и Ко, 2014. 288 с.

10. Друкер П., Макьярелло Дж.А. 366 советов успешному менеджеру. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 418 с.

11. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. Томск: Томский политехнический университет. 2014. 165 с.

12. Дуракова И.Б., Управление персоналом. - М.:ВШ, 2013. - 556 с.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 720 с.

14. Евдокимов И.Б., Селюк А.В., Росляков А.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности персонала. Омск: ГУ ЦБ РФ, 2014. 212 с.

15. Еремина И.Ю., Идигова Л.М., Лавров И.И. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс // Журнал «Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина». 2015. № 2. С. 82–91.

16. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Издво Рос.экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. 232 с.

17. Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения? // Управление развитием персонала. 2015. № 2. С. 140–155.

18. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

19. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2014. 60 с. 16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М.: Инфора-М, 2014. 48 с.

20. Клочков А.К. «KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов». М: Эксмо. 2016. 105 с.

21. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ) // Консультант Плюс. (дата обращения 10.10.2018).

22. Крушельницка О.В. Мельничук Д.П. Упарвление персоналом: Начальное пособие. М.: «Кондор», 2014. 296 с.

23. Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации // Вестник ЖДТУ. Серия: Экономической науки. №2(60). 2016. С. 207–211.

24. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: МИК, 2013. 240 с.

25. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учебное2-е изд. перераб. и доп., И: Юнити-Дана, 2015. – 492 с

26. Марасанов. Г.И. Концепция обоснованной практичности в оценке персонала // Акмеология. 2016. № 3 (51). С. 158–159.

27. Методические рекомендации по календарному планированию и контролю перехода органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, а также учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждений http://do.gendocs.ru/docs/index-350424.html (дата обращения 10.10.2018).

28. Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. 699с.

29. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение. Учебник. М.: Юрайт, 2014. 562 с.

30. Мошкова В. Зарубежный опыт оценки персонала http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30. (дата обращения: 17.10.2018).

31. Неверов А.В. Оценка персонала в системе социального развития организации: диссертация ... кандидата социологических наук. М.: Рос.ун-т дружбы народов, 2013. 141 с.

32. Никитина М.Г. Теоретические подходы к применению технологии ассесмент – центра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. № 4. С. 44–46.

33. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. 2015. № 1. С. 90–92.

34. Обзор систем методов и методик оценки персонала http://www.hrm.ru/db/hrm/7BF20719DEF2A919C325767F004F3B89/print.html (дата обращения: 19.10.2018).

35. Оценка персонала [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс. – Режим доступа:http://www.activebisgroup.com.ua/articles/advices_to_employers/ranking/(00-2018)

36. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ «Станкин». 2015. № 1(19). С. 115–118.

37. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 2015. 423 с. 35. Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки персонала // Альманах современной науки и образования. 2015. № 5 (72). С. 157–159

38. Пакулина И.С. Государственное регулирование и особенности инновационных отношений в социальной сфере [Электронный ресурс]. — URL: http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/1257.htm (дата обращения 10.11.2018).

39. Платонов М.Ю. К вопросу о концепции социальных инноваций [Электронный ресурс]. — URL: http://tomb-raider6.narod.ru/lib/mm/materialy_pervogo_molodezhnogo_ko/platonov_m.jy._k_voprosu_o_koncep.html (дата обращения 10.11.2018).

40. Портал методической поддержки реализации федерального закона 210-ФЗ. [Электронный ресурс]. — URL: http://210fz.ru/mdx/ (дата обращения 23.12.2018).

41. Портал методической поддержки развития информационного общества и электронного правительства на территории Томской области [Электронный ресурс]. — URL: http://e-gov.tomsk.gov.ru/viewforum.php?f=3 (дата обращения 25.10.2018).

42. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 272 с

43. Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению

эффективности производства // Горный информационно – аналитический бюллетень (научнотезнический журнал). 2016. №10. С. 4–37.

44. Чекан А.А., Жураховский И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». 2016. №1. С. 100–107.

45. Эмиров Н.Д. Факторы инновационной деятельности в социальной сфере [Электронный ресурс]. — URL http://cyberleninka.ru/viewer_images/13964093/f/1.png (дата обращения: 01.11.2018).

46. Ярославцева А.С. Аттестация персонала: проблемы и решения // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. Часть 9. – Тамбов, ООО «Юком», 2016. С. 183.

47. . Bakker A.B., Oerlemans W.G.M. Subjective well-being in organizations. In: K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.), Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford: Oxford University Press, 2015. p. 178–189.

48. Технологиии социальной работы: Учебник для студ. вузов, обуч. по направлению и спец. «Социал. работа» /Т.В. Шеляг, П.Д. Павленюк, В.Ц. Худовердян и др.; Под. Общ. Ред. Е.И. Холостовой – М: ИНФРА – М, 2015. – 400 с.

49. СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».

50. ГОСТ 12.1.005-76 «Система стандартов безопасности труда. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования».

51. ГОСТ ИСО 8995-2002 «Принципы зрительной эргономики. Освещение рабочих систем внутри помещений».

52. СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки».

53. ГОСТ 12.1.009-82 «Электробезопасность. Термины и определения»

54. Федеральный закон от 10 января 2002 г. N 7-ФЗ "Об охране окружающей среды".

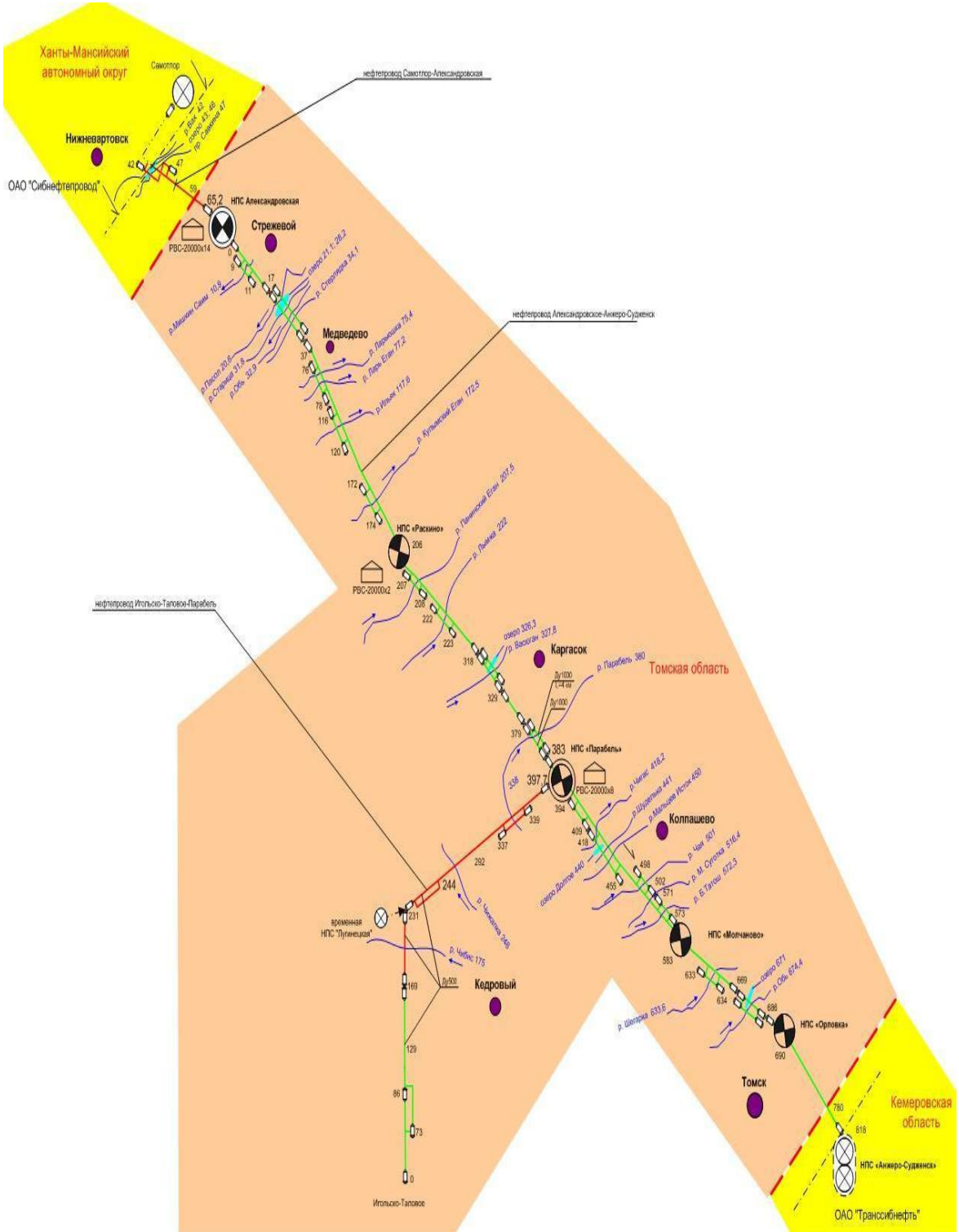
55. Безопасность жизнедеятельности: учебник для бакалавров / В. И. Каракеян, И. М. Никулина. — М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2014. — 455 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.

56. СНиП 23-05-95 "Естественное и искусственное освещение" (утв. постановлением Минстроя РФ от 2 августа 1995 г. N 18-78) (с изменениями и дополнениями).

57. Официальный сайт «АО «Транснефть - Центральная Сибирь» https://centralsiberia.transneft.ru/

58. Официальный сайт «АО «Транснефть» https://www.transneft.ru/

Приложение А
(Справочное)
Схема магистральных нефтепродуктов АО «Транснефть-Центральная Сибирь»)



Приложение Б
(рекомендуемое)
Матрица предпочтений факторов мотивации

Матрица предпочтений факторов	Высокая зарплата	Продвижение по службе	Интересная и многообразная деятельность	Возможность работать творчески	Самостоятельность в работе	Статус в организации	Социальные выплаты	Хорошие условия труда	Участие в прибылях предприятия	Премирование	**Итого**
Высокая зарплата	1										
Продвижение по службе		1									
Интересная и многообразная деятельность			1								
Возможность работать творчески				1							
Самостоятельность в работе					1						
Статус в организации						1					
Социальные выплаты							1				
Хорошие условия труда								1			
Участие в прибылях предприятия									1		
Премирование										1	

Приложение В
(рекомендуемое)
Этапы внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Этап работы	Ответственное лицо (исполнитель)	Срок реализ. нед.	Конечный документ
Этап 1. Подготовка внедрения мероприятий			
1.1. Подготовка распорядительных документов о создании творческой группы и разработка технического задания на разработку системы мотивации персонала	Генеральный директор, начальник цеха	2 нед.	Приказ генерального директора и приказ начальника цеха
1.2. Создать творческую группу из 5 человек (начальник цеха, 2 инспектора по кадрам, психолог, представитель от автоколонны)	Генеральный директор	1 нед.	Приказ генерального директора
1.3. Проведение анкетирования и интервьюирования работников цеха с целью диагностики действующей системы управления персоналом с целью установления уровня удовлетворенности работников результатами их деятельности, соответствия размера вознаграждения текущему уровню загрузки, анализ анкет	Начальник цеха (ответственный) Исполнители: инспекторы по кадрам	3 нед.	Техническое задание группе Отчет творческой группы
Этап 2. Составление плана работ по внедрению предложенных мероприятий			
2.1. Определение основополагающих принципов денежного и морального поощрения каждой категории персонала в разных подразделениях исходя из объема полномочий, функциональной нагрузки и стратегического значения данной позиции. Составление внутреннего ранжира должностей в соответствии с вышеперечисленными факторами и определение категории каждой должности.	Руководитель творческой группы	1 нед.	Отчет творческой группы

Продолжение приложения В

Этап работы	**Ответственное лицо (исполнитель)**	**Срок реализ. нед.**	**Конечный документ**
2.2. Формирование положений о денежной мотивации работников цеха (определение размера условно-постоянной части вознаграждения, определение размера переменной части вознаграждения; определение видов премий и порядок их начисления; установление порогового значения производительности труда для применения дополнительной	Руководитель творческой группы	2нед.	Положение о премировании работников на предприятии
мотивации; привязка переменной части вознаграждения; определение видов премий и порядок их начисления; установление порогового значения производительности труда для применения дополнительной мотивации; привязка переменной части вознаграждения к количественным и качественным результатам труда; установление критериев оценки результативности труда и порядка их определения, определение косвенного стимулирования).			
2.3. Подготовка положений о нематерильной мотивации сотрудников разных подразделений	Руководитель творческой группы	2 нед.	Положение о моральной мотивации персонала
2.4. Формирование принципов обучения и переобучения персонала	Инспектор по кадрам	2 нед.	Положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении
2.5. Разработка плана организационных мероприятий по внедрению системы мотивации персонала	Начальник Цеха	1 нед.	План организационных мероприятий
2.6. Внедрение системы косвенного стимулирования рабочих цеха	Начальник цеха, экономист	8 нед	Приказ генерального директора
2.7. Подготовка мероприятий по улучшению микроклимата рабочих помещений (в частности, организация горячего питания и обустройство комнаты отдыха)	Экономист	1 нед.	Смета
2.8 Проведение работ по организации горячего питания и обустройства комнаты отдыха	Зам.начальника цеха	4 нед.	Учетные регистры

			бухгалтерского учета

Продолжение приложения В

Этап работы	**Ответственное лицо (исполнитель)**	**Срок реализ. нед.**	**Конечный документ**
2.9. Подготовка плана организационных мероприятий по мотивации специалистов	Руководитель творческой группы	3 нед.	Календарный план
2.10. Подготовка сметы расходов на оснащение компьютерными столами, компьютерами и принтерами 5 рабочих мест инженеров	Экономист	1 нед.	Смета расходов
2.11. Закупка и установка столов, компьютеров и принтеров	Инженер-программист	1 нед.	Отчет экономиста
Этап 3. Подготовка перечня нормативных документов			
3.1. Проверка нормативных документов: Положения о премировании рабочих, специалистов, руководителей, проверка Плана внедрения системы мотивации персонала	Начальник цеха	5 нед.	Приказ начальника цеха
3.2 Утверждение подготовленных нормативных документов	Ген. директор	5 нед.	Приказы генерального директора
Этап 4. Внесение изменений в нормативно – распорядительные документы			
4.1. Внесение изменений в должностные инструкции работников цеха	Юрист, начальник цеха	5нед.	Должностные инструкции
4.2. Внесение изменений в Коллективный договор	Начальник цеха	2 нед.	Приложение к коллек. договору
Этап 5. Анализ эффективности мотивации рабочих и специалистов	Начальник цеха, инспекторы Департамента управления персоналом	3 нед.	Отчет

- **Приложение Г¶**
- **Анкета удовлетворенности персонала.¶**

¶

Уважаемые сотрудники предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь», предлагаем Вам ответить на ряд вопросов, с целью определения Вашей удовлетворенности трудом. Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность? В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) ваш выбор.¶

Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?¶

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетв	Скорее не	Не удовлетв	Затрудняюсь
1	Условия труда					
2	Режим труда, график					
3	Содержание труда,					
4	Уровень заработной					
5	Зависимость оплаты труда от результатов					
6	Моральная					
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий,					
8	Социальный пакет					
9	Транспортная доступность,					
10	Отношение непосредственного					
11	Атмосфера в коллективе,					
12	Возможность					
13	Возможность пройти					
14	Престижность работы на					
15	Корпоративная культура в компании					
16	Политика, стратегия предприятия					

Как Вы оцениваете свою удовлетворенность трудом? Оцените в баллах (максимально 100 баллов).

Продолжение приложения Г

Методика обработки результатов.

Обработка результатов осуществляется следующим образом. Каждому вопросу анкеты присваивается определенный весовой балл, если получен ответ «удовлетворен», то ответу присваивается 10 баллов, если ответ «скорее удовлетворен» - 6 баллов, ответу «скорее не удовлетворен» - 4 балла, ответу «не удовлетворен» - 0 баллов. Если респондент затрудняется ответить, этот пункт в общей удовлетворенности не учитывается.

Для достижения надежности результатов в анкету вводится контрольный вопрос «Как вы оцениваете свою удовлетворенность трудом?»

Таким образом, респондент субъективно оценивает свою удовлетворенность работой в целом в процентах. После обработки результатов каждая анкета проверяется на соответствие индекса удовлетворенности и субъективной оценки респондентов своей удовлетворенности в целом. При разнице более чем в 20 баллов, анкета выбраковывается. Например, если респондент оценил свою удовлетворенность на 90%, а подсчет показал, что его удовлетворенность 30% (т.е. при ответах про удовлетворенность различными факторами, респондент отвечает, что неудовлетворен большинством факторов, при этом все они сильно влияют на его удовлетворенность). В итоге расчёт показывает, что его уровень удовлетворенности в целом равен 30%, и такой результат говорит о том, что при заполнении анкеты респондент был невнимателен или заполнял её формально, для галочки. Либо же не понял инструкцию и ответил неверно. В любом случае, такой результат показывает необъективную оценку и исключается из рассмотрения.

Данные об удовлетворенности персонала работой - это информация о кадровых рисках, понятно, что она важна для любого руководителя, не желающего быть заложником складывающейся ситуации. Для определения степени удовлетворенности сотрудников работой на предприятии проводится опрос. Анкеты сотрудникам выдаются лично или распространяются по электронной почте.

Если количество баллов, полученных из ответов сотрудника, превышает 100 - считается, что сотруднику нравится работать на предприятии. Если количество баллов менее 50 - выходит, что он неудовлетворен работой на предприятии.

В анкете содержатся вопросы, касающиеся материальной удовлетворенности работника и удовлетворенности коллективом и предприятием в целом. По полученным данным можно судить о стабильности коллектива или вероятности увольнения части сотрудников, об общих настроениях в коллективе. На основе полученной информации делается прогноз развития ситуации, улучшения или ухудшения корпоративного климата всего предприятия, строится дальнейший план работы службы отдела кадров с руководителями данных структурных подразделений.

Впоследствии данная методика может быть применима не только для констатации результатов удовлетворенности или неудовлетворенности персонала работой, но и для оперативного предупреждения возможных "всплесков" неплановых увольнений.

Полученные результаты отражают действительное состояние дел по удовлетворенности персонала и позволяют наметить меры по совершенствованию работы с персоналом. При этом существуют факторы удовлетворенности, которые, как правило, имеют более низкие значения (например, уровень оплаты труда, зависимость оплаты труда от результатов труда), тогда как оценка других факторов, таких как атмосфера в коллективе, условия труда, режим труда, возможность профессионального развития существенно различаются у разных компаний и удовлетворенность по ним может быть как очень высокой, так и очень низкой. Поэтому предприятие сможет не только отслеживать собственную динамику уровня удовлетворенности персонала работой, но и сравнивать свои показатели с другими компаниями на рынке труда.

Приложение Д
Отчет о финансовых результатах АО «Транснефть – Центральная Сибирь» за 2017 год

Форма утверждена приказом ПАО "Транснефть"
от "12" июля 2017 г. № 117
для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
на 31 декабря 2017 г.

		Коды
	Форма по ОКУД	0710001
	Дата (год, месяц, число)	2017 | 12 | 31
Организация: АО «Транснефть - Западная Сибирь»	по ОКПО	00139152
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	5502020634
Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти	по ОКВЭД	49.50.11
Организационно-правовая форма / форма собственности: Акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКОПФ/ОКФС	12267 | 41
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Местонахождение (адрес) Российская Федерация, Омская область, г. Омск

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	43 291	32 139	13 545
	Результаты исследований и разработок	1120	163 864	53 112	94 533
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
6	Основные средства	1150	89 942 076	84 315 552	71 915 772
6	Доходные вложения в материальные ценности	1160	162 148	169 438	131 101
7, 18	Финансовые вложения	1170	39 536 404	39 537 030	39 636 951
16	Отложенные налоговые активы	1180	257 683	331 879	472 317
8	Прочие внеоборотные активы	1190	2 659 731	2 652 468	2 483 316
	Итого по разделу I	1100	132 765 197	127 091 618	114 747 535
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
8	Запасы	1210	1 992 802	1 678 639	1 160 239
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	66	11 789
9	Дебиторская задолженность	1230	4 957 116	4 306 632	10 457 548
	в том числе: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	125 462	110 476	105 852
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	4 831 654	4 196 156	10 351 696
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	1 940 206	2 188 907
17	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	28 955	47 760	19 145
	Прочие оборотные активы	1260	6 056	5 924	11 496
	Итого по разделу II	1200	6 984 929	7 979 227	13 849 124
	БАЛАНС	1600	139 750 126	135 070 845	128 596 659

Продолжение приложения Д

Форма 0710001 с.2

Пояс-нения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	404	404	402
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	50 197 927	48 092 008	45 600 224
10	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 597 129	7 597 129	6 976 495
10	Резервный капитал	1360	118	118	57
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	74 108 146	70 580 500	67 376 111
	Итого по разделу III	1300	131 903 724	126 270 159	119 953 289
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
11	Заёмные средства	1410	1 660 966	2 239 770	2 559 040
16	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 654 012	1 616 102	1 262 665
12	Оценочные обязательства	1430	387 542	518 694	460 441
	Прочие обязательства	1450	48 618	122	122
	Итого по разделу IV	1400	3 751 138	4 374 688	4 282 268
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
11	Заёмные средства	1510	10 532	19 139	865 978
9	Кредиторская задолженность	1520	2 477 097	3 136 289	2 141 399
	Доходы будущих периодов	1530	138 183	39 970	43 037
12	Оценочные обязательства	1540	1 469 452	1 230 600	1 310 688
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	4 095 264	4 425 998	4 361 102
	БАЛАНС	1700	139 750 126	135 070 845	128 596 659

Руководитель _____ О.В. Чепурной
(подпись) (расшифровка подписи)

" 01 " февраля 2018 г.

Продолжение приложения Д

Форма утверждена приказом ПАО "Транснефть"
от "12" июля 2017 г. № 117
для годовой и промежуточной бухгалтерской (финансовой) отчетности

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
за 2017 год

		Коды
	Форма по ОКУД	0710002
	Дата (год, месяц, число)	2017 | 12 | 31
Организация АО «Транснефть - Западная Сибирь»	по ОКПО	00139152
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	5502020634
Вид экономической деятельности: Транспортирование по трубопроводам нефти	по ОКВЭД	49.50.11
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКОПФ/ОКФС	12267 | 41
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 2017 год	за 2016 год
1	2	3	4	5
14	Выручка	2110	26 888 179	25 425 818
14	Себестоимость продаж	2120	(18 864 297)	(17 148 287)
	Валовая прибыль (убыток)	**2100**	**8 023 882**	**8 277 531**
14	Коммерческие расходы	2210	(6 196)	(5 736)
14	Управленческие расходы	2220	(3 777 094)	(3 150 259)
	Прибыль (убыток) от продаж	**2200**	**4 240 592**	**5 121 536**
7	Доходы от участия в других организациях	2310	328 766	203 679
18	Проценты к получению	2320	43 397	88 204
11, 18	Проценты к уплате	2330	(220 120)	(148 347)
15	Прочие доходы	2340	2 923 599	3 655 003
15	Прочие расходы	2350	(2 423 294)	(4 097 104)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	**2300**	**4 892 940**	**4 822 971**
16	Текущий налог на прибыль	2410	(1 482 989)	(1 211 367)
16	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(647 004)	(753 850)
16	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(37 658)	(353 814)
16	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(74 196)	(139 006)
	Прочее	2460	112 298	38 275
16	в т.ч. перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	20 145	28 765
	Чистая прибыль (убыток)	**2400**	**3 410 395**	**3 157 059**
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	2 223 171	2 538 968
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	**2500**	**5 633 566**	**5 696 027**
10	СПРАВОЧНО Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	8	8
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ О.В. Чепурной
(подпись) (расшифровка подписи)

" 01 " февраля 2018 г.

Продолжение приложения Д

Форма утверждена приказом ПАО "Транснефть"
от "12" июля 2017 г. № 117
для годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности

ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАПИТАЛА
за 2017 год

	Коды
Форма по ОКУД	0710004
Дата (год, месяц, число)	2017 | 12 | 31
по ОКПО	00139152
ИНН	5502020634
по ОКВЭД	49.50.11
по ОКОПФ/ОКФС	12267 | 41
по ОКЕИ	384

Организация АО «Транснефть - Западная Сибирь»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Транспортирование по трубопроводам нефти
Организационно-правовая форма / форма собственности

Акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности
Единица измерения: тыс. руб.

1. Движение капитала

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Величина капитала на 31 декабря 2015 г.	3100	402	-	52 576 719	57	67 376 111	119 953 289
За 2016 г.							
Увеличение капитала - всего:	3210	2	-	3 159 602	-	3 157 266	6 316 870
в том числе:							
чистая прибыль	3211	x	x	x	x	3 157 059	3 157 059
переоценка имущества	3212	x	x	2 538 968	x	-	2 538 968
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	x	x	-	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	2	-	620 634	x	x	620 636
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	207	207
Уменьшение капитала - всего:	3220	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
убыток	3221	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3222	x	x	-	x	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	x	x	-	x	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	-	-	-	x	-	-
уменьшение количества акций	3225	-	-	-	x	-	-
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3227	x	x	x	x	-	-
Изменение добавочного капитала	3230	x	x	(47 184)	x	47 184	x
Изменение резервного капитала	3240	x	x	x	61	(61)	x
Величина капитала на 31 декабря 2016 г.	3200	404	-	55 689 137	118	70 580 500	126 270 159
За 2017 г.							
Увеличение капитала - всего:	3310	-	-	2 223 171	-	3 410 395	5 633 566
в том числе:							
чистая прибыль	3311	x	x	x	x	3 410 395	3 410 395
переоценка имущества	3312	x	x	2 223 171	x	-	2 223 171
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	x	x	-	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	-	-	-	-	(1)	(1)
в том числе:							
убыток	3321	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3322	x	x	-	x	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	x	x	-	x	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	-	-	-	x	-	-
уменьшение количества акций	3325	-	-	-	x	-	-
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	(1)	(1)
дивиденды	3327	x	x	x	x	-	-
Изменение добавочного капитала	3330	x	x	(117 252)	x	117 252	x
Изменение резервного капитала	3340	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2017 г.	3300	404	-	57 795 056	118	74 108 146	131 903 724

Продолжение приложения Д

Форма 0710004 с.2

2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	Изменения капитала за 2016 г.		На 31 декабря 2016 г.
			за счет чистой прибыли (убытка)	за счет иных факторов	
1	2	3	4	5	6
Капитал - всего: до корректировок	3400	119 953 289	3 157 059	3 159 811	126 270 159
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3410	-	-	-	-
исправлением ошибок	3420	-	-	-	-
после корректировок	3500	119 953 289	3 157 059	3 159 811	126 270 159
в том числе: нераспределенная прибыль (непокрытый убыток): до корректировок	3401	67 376 111	3 157 059	47 330	70 580 500
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3411	-	-	-	-
исправлением ошибок	3421	-	-	-	-
после корректировок	3501	67 376 111	3 157 059	47 330	70 580 500
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки: до корректировок	3402	52 577 178	-	3 112 481	55 689 659
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3412	-	-	-	-
исправлением ошибок	3422	-	-	-	-
после корректировок	3502	52 577 178	-	3 112 481	55 689 659

3. Чистые активы

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
1	2	3	4	5
Чистые активы	3600	132 041 907	126 310 116	119 996 326

Руководитель _____ О.В. Чепурной
(подпись) (расшифровка подписи)

" 01 " февраля 2018 г.

Форма утверждена приказом ПАО "Транснефть"
от "12" июля 2017 г. № 117
для годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
за 2017 год

		Коды
	Форма по ОКУД	0710005
	Дата (год, месяц, число)	2017 | 12 | 31
Организация АО «Транснефть - Западная Сибирь»	по ОКПО	00139152
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	5502020634
Вид экономической деятельности Транспортирование по трубопроводам нефти	по ОКВЭД	49.50.11
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерное общество / Смешанная российская собственность с долей федеральной собственности	по ОКОПФ/ОКФС	12267 | 41
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код	за 2017 год	за 2016 год
1	2	3	4
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	**4110**	**26 675 118**	**32 189 014**
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	26 444 316	30 829 170
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	52 013	61 206
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	178 789	1 298 638
Платежи - всего	**4120**	**(18 440 325)**	**(17 475 619)**
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(8 754 987)	(8 496 613)
в связи с оплатой труда работников	4122	(3 757 561)	(3 428 680)
процентов по долговым обязательствам	4123	(232 060)	(143 639)
налога на прибыль организаций	4124	(2 408)	(46 853)
прочие платежи	4129	(5 693 309)	(5 359 834)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	**4100**	**8 234 793**	**14 713 395**
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	**4210**	**4 208 549**	**3 121 133**
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	41 954	16 537
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	1 740
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	3 769 106	2 031 488
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	385 476	311 727
прочие поступления	4219	12 013	759 641
Платежи - всего	**4220**	**(11 883 887)**	**(18 430 507)**
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(9 992 139)	(16 241 505)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	-	-
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(1 884 984)	(2 188 988)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(6 764)	(14)
прочие платежи	4229	-	-
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	**4200**	**(7 675 338)**	**(15 309 374)**

Продолжение приложения Д

Форма 0710005 с.2

Наименование показателя	Код	за 2017 год	за 2016 год
1	2	3	4
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	1 660 966	2 855 767
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	1 660 966	2 235 131
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	620 636
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи - всего	4320	(2 239 217)	(2 231 167)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	-	-
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	-	-
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(2 239 217)	(2 231 167)
прочие платежи	4329	-	-
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(578 251)	624 600
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(18 796)	28 621
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	47 735	19 114
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	28 939	47 735
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	-	-

Руководитель _____ О.В. Чепурной
(подпись) (расшифровка подписи)

" 01 " февраля 2018 г.