

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Оценка эффективности системы управления на НГП

УДК 005-047.43:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
O-2ЭМ61	Сергоманов Н.А.		

Руководитель

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

КОНСУЛЬТАНТЫ

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.02 Менеджмент	Чистякова Н.О.	К.э.н.		

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.02 Менеджмент**

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

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

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

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной аттестационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
O2ЭМ61	Сергоманову Никите Андреевичу

Тема работы:

Оценка эффективности системы управления на НПГ	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:	
<i>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i>	<p>Объект исследования магистерской диссертации – ЗАО «Таманьнефтегаз».</p> <p>В магистерской диссертации проводится исследование системы управления указанного объекта исследования.</p> <p>Исходные данные – внутренние документы предприятия, имеющаяся организационная структура, порядок приема на работу, аттестации, обучения и так далее.</p>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические и методологические основы управления современным предприятием в нефтегазовой отрасли. 2. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием ЗАО «Таманьнефтегаз». 3. Основные пути и методы совершенствования механизма управления на предприятии ЗАО «Таманьнефтегаз».

<i>проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	4. Разработка программы корпоративной социальной ответственности для ЗАО «Таманьнефтегаз».
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Укрупненный процессно-целевой подход к управлению нефтяной компанией; Рисунок 2 – Организационная структура ЗАО «Таманьнефтегаз»; Рисунок 3 – Структура отдела управления персоналом;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

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

Задание выдал руководитель:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Сергоманов Н.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 117 страниц, 3 рисунка, 21 таблицу, 21 использованный источник, 1 приложение.

Ключевые слова: система управления, организационная структура, нефтегазовый комплекс, аттестация персонала, оценка персонала, корпоративная культура.

Объектом исследования является ЗАО «Таманьнефтегаз».

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе выступает система управления объекта исследования.

Целью написания выпускной квалификационной работы является оценка эффективности системы управления предприятием в нефтегазовой отрасли на примере ЗАО «Таманьнефтегаз».

В процессе исследования применялись такие методы исследования как анализ, синтез, системный подход, структурно-функциональный метод, а также наблюдение, сравнение, описание, экономический и финансовый анализ.

В результате исследования разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз», которые позволят повысить эффективность работы предприятия.

Степень внедрения результатов магистерской диссертации заключается в вынесении их на обсуждение руководству ЗАО «Таманьнефтегаз».

Область применения – предприятия нефтегазового сектора.

Экономическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные подходы, теоретические выводы и конкретные рекомендации могут быть использованы в корректировке системы управления объекта данного исследования.

Оглавление

Введение	8
1 Теоретические и методологические основы управления современным предприятием в нефтегазовой отрасли	11
1.1 Объект и задачи управления предприятием.....	11
1.2 Состав и структура системы управления организацией	15
1.3 Особенности управления предприятиями нефтегазовой отрасли	18
1.4 Программы и методы оценки эффективности системы управления предприятием.....	25
2 Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием ЗАО «Таманьнефтегаз»	29
2.1 Общая характеристика и анализ финансово-экономической, организационно-правовой деятельности предприятия	29
2.2 Анализ механизмов управления на предприятии	44
2.3 Проблемы, выявленные в ходе анализа механизмов управления предприятием.....	60
3 Основные пути и методы совершенствования управления на предприятии ЗАО «ТАМАНЬНЕФТЕГАЗ».....	65
3.1 Разработка системы взаимодействия структурных подразделений как фактора совершенствования управления предприятием	65
3.2 Разработка корпоративного портала для управления предприятием.....	71
3.3 Внедрение технологии Agile в управление проектами ЗАО «Таманьнефтегаз»	74
3.4 Риски и экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий	78
4 Социальная ответственность ЗАО «Таманьнефтегаз»	91
4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности.....	91

4.2	Стейкхолдеры программы.....	97
4.3	Структура программы КСО	100
4.4	Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности.....	103
4.5	Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности.....	104
	Заключение.....	106
	Список использованных источников	110
	Приложение А Анкета для сотрудников ЗАО «Таманьнефтегаз».....	115

Введение

В условиях современной рыночной экономики в России очень существенно изменились цели функционирования экономических субъектов. Не секрет, что основной целью деятельности любой коммерческой организации является максимизация прибыли, что невозможно без завоевания собственной рыночной ниши и выпуска конкурентоспособной продукции.

Такие неблагоприятные факторы как повышение уровня конкуренции на внешних и внутренних рынках сбыта, возникновение на данных рынках новых контрагентов, ориентированных на инновации, а также предлагающих широкий спектр услуг и продукции, высокий динамизм отношений на рынках, рост неопределенности, сокращение уровня доходности и повышение степени риска ведения бизнеса, приводят к тому, что предприятиям необходимо принимать меры для поиска более эффективных инструментов и механизмов управления предприятием. Управление, основанное на использовании прежних методов учета, анализа и планирования, становится малоэффективным и требует модернизации и внедрения в работу инструментов и методов, характерных для современного менеджмента.

Актуальность исследования системы управления предприятием и особенностей его социально-психологических аспектов определяется, в первую очередь, продолжающейся формироваться рыночной экономикой. Необходимо проведение реформы управления не только на уровне предприятий, но и на всем народно-хозяйственном уровне страны. Данные факторы обуславливают необходимость разработки новых подходов к управлению предприятиями, которые позволят решить сложившиеся экономические проблемы.

Современные промышленные предприятия нуждаются в такой системе управления ими, которая смогла бы обеспечить им достойный уровень рыночной конкурентоспособности, устойчивости на данных рынках, а также способствовала бы модернизации организационных и информационных

структур таким образом, чтобы были решены основные проблемы развития предприятия, мешающие достижению стабильных экономических результатов.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод об актуальности темы исследования для российских промышленных предприятий, и, в частности, для предприятий нефтегазового комплекса.

Целью написания выпускной квалификационной работы является оценка эффективности системы управления предприятием в нефтегазовой отрасли на примере ЗАО «Таманьнефтегаз».

Для достижения поставленной цели в процессе написания выпускной квалификационной работы необходимо решить комплекс взаимосвязанных поставленных задач:

1. Изучить теоретические и методологические основы управления современным предприятием в нефтегазовой отрасли;

2. Проанализировать эффективность использования трудовых резервов, а также провести анализ механизмов управления ЗАО «Таманьнефтегаз»;

3. Предложить рекомендации по совершенствованию системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ЗАО «Таманьнефтегаз».

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе выступает система управления объекта исследования.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в исследовании эффективности управления предприятиями нефтегазового сектора, а также в разработке рекомендации для повышения эффективности управления предприятиями данной отрасли.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные подходы, выводы и конкретные рекомендации могут быть использованы в корректировке системы управления объекта данного исследования.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили:

- а) учебная и учебно-методическая литература;
- б) материалы периодической печати;
- в) материалы справочно-правовых систем и сети Интернет;
- г) бухгалтерская отчетность объекта исследования.

Для написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы научного познания:

а) теоретические методы: анализ, синтез, системный подход, структурно-функциональный метод;

б) практические методы: наблюдение, измерение, сравнение и описание.

Поставленная цель и задачи исследования предопределили структуру выпускной квалификационной работы. Она состоит из введения, четырех разделов (теоретического, практического, аналитического, программы социальной ответственности), заключения, списка использованных источников и приложения.

В первом разделе раскрыты вопросы теоретико-методологических аспектов управления экономическим субъектом.

Во втором разделе дана характеристика деятельности экономического субъекта и произведена оценка механизмов управления им.

В третьем разделе предложены пути и методы совершенствования системы управления на предприятии.

В заключении изложены основные выводы по итогам написания выпускной квалификационной работы.

Список использованных источников характеризует информационную базу произведенного исследования.

1 Теоретические и методологические основы управления современным предприятием в нефтегазовой отрасли

1.1 Объект и задачи управления предприятием

Управление предприятием представляет собой процесс воздействия на сотрудников в целях достижения параметров, установленных руководством в качестве основных целей деятельности.

Основоположник науки управления предприятием Анри Файоль представлял предприятие в качестве совокупности социальной и материальной составляющей. Однако сам Файоль, подходя к рассмотрению науки управления, стремился к тому, чтобы ее социальная составляющая была поделена на две части: административную (а именно – организация и управление) и человеческую (сотрудники). В связи с этим в настоящее время предприятие может быть рассмотрено как совокупность трех «организмов» – материальная база, трудовые ресурсы и менеджмент.

Принцип формирования системы управления предприятием состоит в том, чтобы реализовать вертикальное разделение труда, характеризующееся делегированием линейных полномочий сверху вниз по управленческим уровням, которые сформировались в процессе создания предприятия. В итоге в структуре будут определены руководители всех уровней управления (субъекты управления), а также их сферы контроля (объекты управления), будет создана иерархия управленческих уровней и сформируется цепь команд. Также помимо делегирования линейных полномочий потребуется определение штабных полномочий, обязанностей руководителей в части координации работ структурных подразделений по горизонтали, а также обеспечение интеграции работы подразделений для достижения целей предприятия [1].

В организациях в большинстве случаев выделяют три уровня управления:

- руководители низшего звена (технический уровень структуры управления – мастера, а также младшие начальники), которые осуществляют руководство непосредственными исполнителями;

- руководители среднего звена (руководители структурных подразделений). Данные руководители на своем уровне осуществляют взаимодействие с потребителями и поставщиками, а также поставляют информацию высшему руководству;

- руководители высшего звена, разрабатывающие стратегию развития предприятия, занимаются формулировкой целей и политики, осуществляют взаимодействие с внешней средой, принимают ключевые решения, занимаются мотивацией трудовых ресурсов предприятия, обеспечивают общую организацию работ и управление производственной деятельностью.

Укрупненно процесс управления может быть представлен набором функций – планирование, организация, мотивация и контроль:

- планирование заключается в выработке решения в целях ведения бизнеса и осуществления действий для достижения поставленных целей;

- организация представляет собой процесс создания некоторой структуры в целях достижения тактических и стратегических планов предприятия;

- мотивация представляет собой процесс, направленный на выработку условий для качественного осуществления работниками своих трудовых функций, и благодаря этому, наличие возможности для удовлетворения своих материальных и духовных потребностей;

- контроль направлен на своевременное обнаружение отклонений от первоначального плана и представляет собой принятие мер для исправления ситуации.

Методы и наполнение каждого вида работ в процессе осуществления вышеперечисленных функций определяются отдельно для каждой функции. При этом необходимо применять методы и подходы, зарекомендовавшие себя в

практике менеджмента и соответствующие содержанию и характеру выполняемых функций.

Приведем основную характеристику черт управления предприятием с точки зрения теории управления. В общем виде управленческий процесс может быть представлен как «петля управления», которая состоит из циклической последовательности таких этапов как прогноз, планирование, контроль реализации планов, учет и анализ результатов, коррекция планов и прогнозов.

Процесс управления представляется в виде иерархии и состоит из нескольких подуровней – производство, сбытовая деятельность, снабжение, финансовый контроль и так далее. В свою очередь данные подуровни состоят из соответствующих подпроцессов.

Управление предприятием всегда должно быть подвержено некоторой цели. К примерам целей управления можно отнести сокращение издержек, рост прибыли и так далее. Формулировка цели управления должна носить явный характер и по возможности должна быть оценена количественным образом.

В системе управление можно выделить объект управления и управляющую составляющую. Объектом управления является производственный процесс, а управляющая часть – структурные подразделения предприятия.

Управление предприятием осуществляется на основании документально установленных или сложившихся в процессе работы правил. К таким правилам можно отнести положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, регламенты взаимодействия. Каждый уровень иерархии системы управления в какой то степени реализует некоторые функции управления, составляющие в итоге «петлю управления».

Субъект управления осуществляет управляющее воздействие в качестве приказов, команд, сигналов, которые передаются объекту управления.

Объект управления в свою очередь принимает данное воздействие и меняет свои действия в соответствии с полученным сигналом. О том, что была реакция на управляющее воздействие, субъект управления узнает по каналам

обратной связи. В зависимости от полученной информации субъектом будут разработаны новые управляющие воздействия.

В экономике субъектами управления принято считать хозяйственных руководителей, органы управления, специалистов, исполнителей и так далее.

В качестве объектов управления в первую очередь рассматривают факторы производства – капитала, трудовые и природные ресурсы, научно-технический потенциал.

Управляющие воздействия представляются в виде законов, планов, программ, постановлений, указаний, приказов, материальных и моральных стимулов.

Обратная связь может быть представлена в качестве непосредственного наблюдения или контроля со стороны субъекта управления. В качестве обратной связи могут выступать отчетность, бухгалтерские документы, разнообразные показатели эффективности.

Приоритетная задача управления заключается в установлении целей, для достижения которых создается, работает и развивается предприятие в качестве целостной системы [2].

Построение целевой функции целесообразно начать с формирования миссии организации, являющейся отражением философии компании и смысла ее существования. Центральный момент миссии – ответ на вопрос, что является главной целью компании. Первое место должны занимать интересы и ожидания потребителей, не только в настоящий момент, но и в будущем.

Цель управления может быть представлена как желаемое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто в перспективе. Выбор цели представляет собой самый ответственный момент процесса разработки и принятия управленческих решений. Выбранная цель позволяет сформировать стратегию развития предприятия, выбрать тактику, разработать планы и прогнозы, оценить результаты принятых решений и действий.

Для каждой цели и задачи должны быть определены сроки осуществления, требуемые ресурсы, в том числе капитальные вложения,

должен быть сформирован специальный орган управления, определена его структура и программы и методы управления.

1.2 Состав и структура системы управления организацией

Система управления организацией состоит из следующих компонентов:

- принципы и задачи управления;
- организационная структура органов управления и его персонала;
- экономические и юридические методы и ограничения;
- информация и технические средства ее обработки.

Управление предприятием состоит из ряда функциональных подсистем:

- стратегическое и текущее управление;
- управление персоналом;
- планирование;
- управление производством;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- управление инвестициями.

Стратегическое управление позволяет решать проблемы обеспечения роста экономики предприятия, конкурентоспособности, в то время как текущее управление позволяет осуществлять непрерывную и синхронную работу всех составляющих предприятия.

Задачи управления персоналом в соответствии с запланированной стратегией развития включают в себя:

- обеспечение организации необходимым кадровым составом с требуемой квалификацией;
- обучение персонала согласно принятой технологии и организации производства поставок продукции;
- распределение персонала согласно рабочим местам;

- объективная оценка деятельности каждого работника и установление соответствующего уровня оплаты труда

- обеспечение прав и социальной защиты;

- обеспечение безопасности и нормальных условий труда.

Для того, чтобы перечисленные задачи были решены, система управления персоналом на крупных предприятиях должна включать в себя структурные подразделения в части работы с кадрами, обучения, оплаты труда и безопасности.

Управленческие технологии представляют собой набор средств управления, а также методов достижения поставленных перед предприятием целей. Сюда включают:

- методы и средства сбора и обработки информации;

- приемы эффективного воздействия на работников;

- принципы, законы и закономерности организации и управления;

- системы контроля.

Структура управления предприятием представляет собой систему структурных подразделений предприятия в совокупности аппарата управления, порядок их взаимосвязи, характер подчиненности и подотчетности друг другу и руководству предприятия, а также совокупность информационных и координационных связей, последовательность распределения функций управления на различных уровнях.

База для формирования организационной структуры системы управления – организационная структура производственного процесса [3].

Все разновидности организационных структур могут быть отнесены к таким типам как линейная, функциональная, дивизиональная, а также адаптивная организационная структура управления. Рассмотрим их более подробно.

1. Линейная структура отличается тем, что каждое подразделение возглавляет руководитель, в руках которого сосредоточены все функции управления. Такой руководитель осуществляет единоличное управление всеми

сотрудниками. Решения руководителя, которые передаются сверху вниз, являются обязательными для выполнения всеми нижестоящими звеньями структуры. Руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководству. В данной структуре управления вышестоящий орган не имеет права отдавать распоряжения исполнителям, не поставив в известность их непосредственного руководителя.

2. Функциональная структура основана на том, что для выполнения определенных функций на всех управленческих уровнях формируются специальные подразделения. В структурах такого типа нарушается принцип единоначалия и обычно затруднена передача информации.

3. Линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. В случае такой структуры линейные руководители являются единоначальниками, в то время как помощь им оказывают функциональные органы управления. Основа линейно-функциональной структуры представляет собой «шахтный» принцип формирования, а также специализацию управленческого персонала по функциональным подсистемам.

4. Дивизиональная структура представляет собой наиболее распространенную форму управления современным промышленным предприятием. Ее смысл заключается в том, что самостоятельные структурные подразделения практически полностью ответственны за процесс разработки, производства и сбыта продукции, либо самостоятельные подразделения полностью ответственны за хозяйственный результат на некоторых региональных рынках.

Перечисленные организационные структуры относят к бюрократическим, они относительно стабильны во временном периоде.

5. Бригадная (кросс-функциональная) структура. Основой этой структуры является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур.

Основными принципами такой организации управления являются:

– автономная работа рабочих групп (бригад);

- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

6. Проектная структура. Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

7. Матричная (программно-целевая) структура. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта;
- с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления [4].

1.3 Особенности управления предприятиями нефтегазовой отрасли

Российский нефтегазовый комплекс (сокращенно – НГК) представляет собой основу обеспечения государственного платежного баланса, поддержания курса национальной валютной единицы, формирования экономических

инвестиционных ресурсов. По-прежнему имеет место зависимость экономики Российской Федерации от результатов деятельности нефтегазовых компаний, за счет которых происходит формирование практически 50% бюджета федерального уровня и около 70% экспортных поступлений [5].

Отметим ряд основных проблем развития нефтегазового комплекса Российской Федерации:

1. Падение объемов проведения геологоразведочных работ (сокращенно – ГРР). Списание затрат на поисково-разведочное бурение (ПРБ) осуществляется на себестоимость, а нефтяные компании, все ресурсы которых задействованы в росте капитализации, а не развитии отрасли, стремятся снизить данный вид расходов.

2. Трудноизвлекаемые запасы нефти. В настоящее время активные запасы составляют лишь 38,9%, при этом среди категорий промышленных запасов наблюдается преобладание доли высоковязкой нефти, низкопроницаемых коллекторов и подгазовых зон [6].

Происходит постоянный рост удельного веса месторождений трудноизвлекаемой нефти и отмечается преобладание таких нефтей в структуре некоторых регионов добычи. Острее всего стоит проблема экономически выгодного освоения месторождений тяжелой нефти в области уже давно разрабатываемых промыслов в европейской части страны

3. Коэффициент извлечения нефти (КИН).

На фоне того, что нефтегазовые предприятия вынуждены осуществлять разработку запасов трудноизвлекаемой нефти и продолжать увеличивать степень выработки крупнейших нефтяных месторождений, происходит снижение среднего значения проектной величины коэффициента извлечения нефти. КИН представляет собой основной показатель, характеризующий эффективность применяемых для разработки месторождения методов.

4. Повышение себестоимости добычи нефти на месторождениях, находящихся в разработке, которое обусловлено следующими факторами:

– крупные месторождения, разрабатываемые около 50 лет, находятся в

стадии поздней разработки. Так как зачастую осуществлялась бесконтрольная разработка в целях максимизации добычи, не обеспечивалась стабильность эксплуатации в процессе жизненного цикла месторождений, что в конечном итоге привело к значительному повышению эксплуатационных затрат;

– Нарастивание мощностей влечет за собой использование методов повышения нефтеотдачи, что в конечном итоге ведет к еще большим капитальным затратам. Частично происходит внедрение инновационных технологий, однако в данный момент нет единого четкого подхода к оптимизации и управлению нефтегазовым производством;

– Высокий уровень обводненности скважин оказывает негативное влияние на качество нефти и ведет к росту дополнительных расходов на ее очищение и переработку;

– Бурение новых скважин, призванных повысить уровень добычи, ведет не только к значительным инвестициям, но и к падению пластового давления, что в дальнейшем приведет к применению методов повышения нефтеотдачи для достижения приемлемых уровней пластового давления.

В настоящий момент компании НГК должны разумно подходить к применению высоких технологий, интегрированных в единую систему, что даст возможность не только повысить уровень нефтеотдачи, но и в дальнейшем стабильно разрабатывать месторождения на протяжении всего срока эксплуатации.

В целях поддержания конкурентоспособности многие зарубежные компании находятся в поиске новых стратегических ориентиров, осуществляют внедрение инновационных технологических решений и более эффективных систем управления [6].

В настоящее время нефтяная отрасль России ощущает нехватку инновационных технологий. Дальнейшее поддержание уровня нефтедобычи невозможно без масштабного внедрения новых технологий. Освоение новых регионов добычи, таких как Восточная Сибирь и арктический шельф, предполагает применение новшеств в области технологий и управления.

Развитие и занятие конкретных позиций компаний на рынке нефтегазодобывающего сектора связано с ростом эффективности менеджмента, также назрел вопрос принятия комплекса мер по реорганизации нефтяных компаний. Данная мера позволит предприятиям более тщательно управлять комплексными технологиями на месторождении [7], а также даст возможность с большей эффективностью реализовывать такие направления как стратегическое и перспективное планирование.

Мировая практика свидетельствует об использовании в работе с нефтегазовыми промыслами, характеризующимися осложнёнными геологическими, технико-экономическими или управленческими условиями, системы технико-технологических решений, именуемой «интеллектуальное месторождение (ИМ)».

Как свидетельствует мировой опыт, система «интеллектуальное месторождение» дает возможности для повышения добычи, сокращения расходов эксплуатации, обеспечения увеличения прибыли (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты применения системы ИМ иностранными компаниями [8, 9, 10, 11, 12]]

Заказчик	Расположение	Направление	Результаты
Chevron	Нигерия Agbami - нефть	Проект ТЭО (технико- экономическое обоснование)	Снижение на 50 млн. долларов США капитальных затрат на трубопроводы и систему сбора нефти
Pemex	Мексика Musras - нефть	Оптимизация добычи	Увеличение годовой прибыли на 55,76 млн. долларов США, сокращение годовых операционных затрат на 600 тыс. долларов
Devon	Канада Tommy Lakes - газ	Проект реконструкции месторождения	Увеличение годовой прибыли на 5 долларов США, количество скважин на бурение сократилось с 11 до 4

Продолжение таблицы 1

ONGC	Индия Mumbai High - нефть	Оптимизации добычи и газлифта	Снижение количества газа на газлифт на 40%, увеличение добычи нефти на 3000 барр./сутки
Statoil Hydro	Норвегия Snorre B- нефть	Оптимизация добычи	Оптимизация водогазового заводнения с сохранением всех ограничений, Повышение добычи на 8%, рост прибыли на 10%
Petrobras	Эквадор Block 18 - нефть	Планирование разработки	Выбор скважин на бурение боковых стволов и ГРП с учётом ограничений по добычи и пласту - повышение добычи на 20% по сравнению с прошлым планом

Благодаря систематизированному подходу к использованию сложных технологий с предварительной апробацией на модели, постоянной оптимизации технологического проекта разработки и использованию современных контрольно- измерительных приборов и аппаратуры, прирост среднегодовой чистой прибыли нефтегазового предприятия, использующего технологии ИМ может достигать 20% [13, 14].

Нефтегазовым компаниям необходима ориентация на систему менеджмента, которая будет иметь гибкий и высокоадаптированный характер. Организация бизнеса, несомненно, претерпевает изменения в силу необходимости использования проектных и процессных подходов к управлению. Помимо этого, происходит изменение требований к уровню квалификации менеджеров, уровню их компетенции, повышению качества управленческих решений.

Система управления нефтегазовой компанией состоит из двух дополняющих друг друга видов управленческой деятельности: оперативное и стратегическое управление.

Система управления предприятием требует:

- разработки миссии предприятия и определения целей развития;
- распределения функций управления и производства;
- распределения поручений между сотрудниками;

- установления порядка взаимодействия между сотрудниками и алгоритм совершаемых ими действий;
- приобретение или модернизация технологии производства;
- налаживание системы стимулирования, снабжения и сбыта;
- организации производственного процесса.

Для проведения вышеперечисленных мероприятий необходимо формирование системы управления, которая имела бы согласованный с производством характер.

Рассмотрим такой способ управления нефтегазовой компанией как процессно-целевой подход. Он дает возможность для определения и управления ключевыми процессами и итогами работы компании, а также для аккумуляции ресурсов в целях достижения поставленной цели. Рисунок 1 укрупнено отображает процессно-целевой подход к управлению нефтегазовым предприятием.

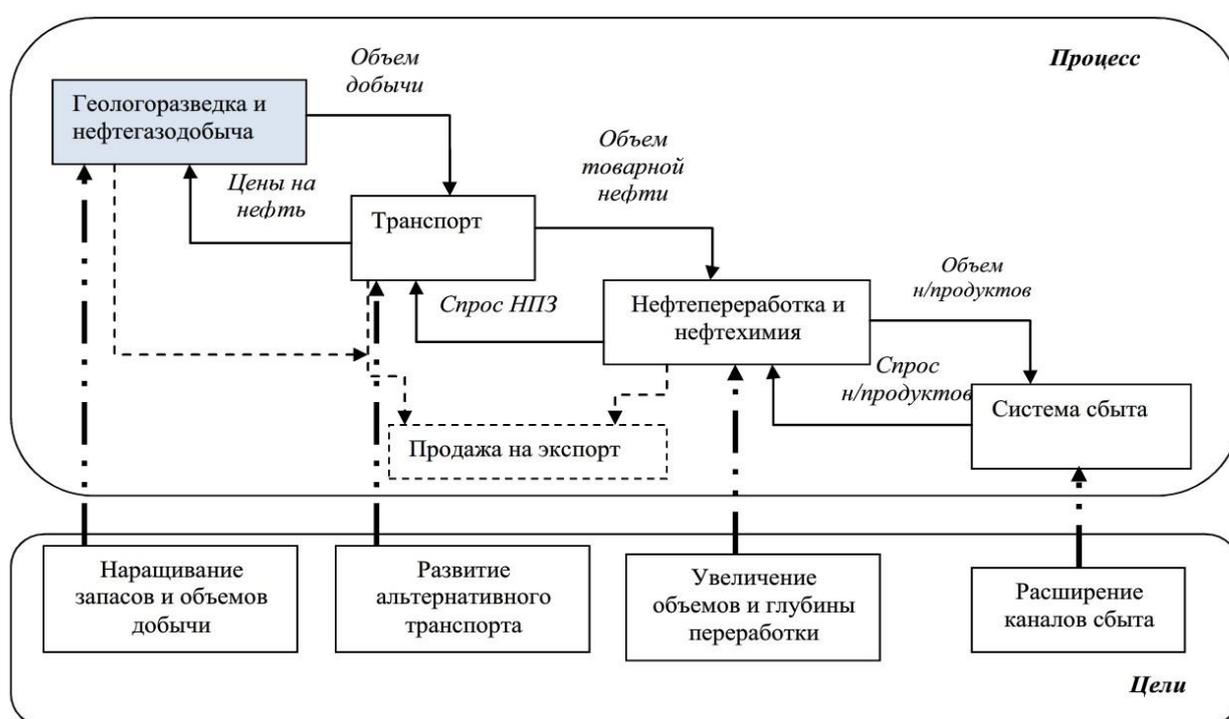


Рисунок 1 – Укрупненный процессно-целевой подход к управлению нефтяной компанией [15]

Приняв процессно-целевой подход за основу, необходимо проведение

анализа технологической инфраструктуры, сформированной различными подсистемами. В силу того, что нефтегазовое предприятие зависит от блоков нефтегазодобычи и геологоразведки, необходимо в первую очередь стремиться к достижению целей по данным направлениям.

Производственная деятельность перечисленных блоков заключается в:

- развитию минерально-сырьевой базы;
- освоении месторождения;
- эксплуатации месторождения;
- выводе месторождения из эксплуатации.

Среди преимуществ данного подхода можно выделить концентрацию трудовых ресурсов в области достижения общих целевых показателей, что ведет к более быстрому ее достижению, а также к выделению ключевых процессов и более качественному управлению нефтяным промыслом. К недостаткам данного подхода можно отнести большой объем информации, подлежащей анализу, что ведет к большим затратам времени, а также отвлечению сотрудников от более срочных задач.

Российским нефтегазовым компаниям требуется совершенствование и развитие собственных уникальных систем управления, которые учитывали бы сложные технологические условия в данной отрасли. Система управления должна обеспечивать ликвидацию дисбаланса, который возникает между существующим уровнем производственной организации, менеджментом, зачастую имеющим консервативный настрой, а также сложностью высокотехнологичного производства [16, 17].

Помимо этого, руководством нефтегазовой компании должен быть найден компромисс между целями краткосрочного и долгосрочного характера, а также обеспечена взаимосвязь между основными и вспомогательными бизнес-процессами.

1.4 Программы и методы оценки эффективности системы управления предприятием

Формирование рыночной среды в области предпринимательских отношений повлекло за собой повышение значимости анализа системы управления предприятием. В вопросах определения и оценки уровня эффективности управления существует несколько разнообразных методических подходов. Наибольшего эффекта и качества исследования систем управления организацией можно достигнуть в том случае, если применен комплексный подход к исследованию. Использование совокупности методов дает возможность рассмотреть объект исследования со всех ракурсов, что позволит не допустить просчетов.

1. Системный анализ. Представляет собой методическое средство системного характера. Системный подход предполагает одновременный анализ объекта и предмета исследования как с точки зрения особой системы, так и в качестве элемента системы. Ориентация системного подхода направлена на полноценное раскрытие системы управления в целом и ее элементов, таких как цель, функции, организационная структура, кадровые ресурсы, технические средства управления, информационное обеспечение, методы управления, технологии управления, управленческие решения [16].

1. Анализ внутренней и внешней среды. Внешняя среда может быть двух видов – прямая (СТЭП-факторы), а также косвенная (покупатели и продавцы, конкуренты, государство). Внешняя среда включает в себя как возможности, так и угрозы для развития организации [17].

Внутренняя среда организации представляет собой источник ее внутреннего потенциала. Она включает в себя потенциал, дающий возможности предприятию осуществлять свою деятельность, а, следовательно, существовать и выживать в определенный момент времени [18].

2. СТЭП-факторный анализ дает возможность для проведения анализа влияния, которое оказывают факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия посредством применения экспертных оценок и формирования поля сил Левина.

3. Метод SWOT-анализа. Методология данного анализа состоит в распределении факторов, которые характеризуют предмет исследования по четырем составляющим, с учетом того, к какому классу внешних и внутренних факторов он относится. В итоге формируется совокупность слабых и сильных сторон, угроз и возможностей, которые подсказывают, как необходимо повлиять на ситуацию, чтобы развитие шло успешно.

4. Экономический анализ. Данный вид анализа предполагает оценку динамики характеристик финансово-хозяйственной деятельности организации, что позволяет оценить уровень конкурентоспособности предприятия.

2. Анализ структуры управления. Данный анализ состоит из нескольких этапов:

– Подготовительный этап. На нем осуществляется всестороннее обследование состояния производственной сферы предприятия и управления предприятием. На данном этапе используются такие методы как анкетирование, проведение интервью, анализ документов, наблюдение [19].

– информационный этап характеризуется сбором, систематизацией и изучением сведений, которые характеризуют существующую систему управления предприятия.

- Аналитический этап. Он характеризуется формулировкой, анализом и классификацией функций, их декомпозицией, анализом функциональных возможностей между подразделениями управленческого аппарата.

– Творческий этап заключается в выдвижении идей и методов выполнения функций управления, предварительной оценке и отборе наиболее целесообразных и реально реализуемых.

– на исследовательском этапе происходит подробное описание всех отобранных вариантов, проводится сравнительная организационная и экономическая характеристика, отбираются самые рациональные варианты, на основании которых происходит разработка проекта системы управления, сопровождающаяся необходимыми пояснениями и обоснованиями.

– рекомендательный этап заключается в анализе и утверждении проекта системы управления предприятием, на данном этапе принимается решение о последовательности его внедрения в производственный процесс.

– последний этап – этап внедрения [20].

3. Анализ организационной культуры. Представляет собой оценку способов выполнения работ и отношения к персоналу в организации. Характер культуры управления проявляется в стиле управления, в способах мотивации персонала, сформированном имидже организации. Данный анализ проводится с помощью анкетирования [20].

В настоящее время эффективность управления заключается в том, что управлять предприятием необходимо, постоянно совершенствуя данный процесс. Следовательно, реализация данного высказывания и повышение эффективности управления возможны только на основе исследования управления предприятием.

Выводы по разделу 1

1. Управление предприятием представляет собой процесс воздействия на персонал компании, необходимый для достижения целей, поставленных перед персоналом и предприятием в целом. В экономике субъектами управления в основном являются руководство, органы управления, а объектом – такие факторы производства как капитал, природные ресурсы, трудовые ресурсы, научно-технический потенциал.

2. Система управления предприятием состоит из таких компонентов как задачи управления, принципы управления, организационная структура, методы управления, информация, технические средства. В частности, отношения в организации, возникающие между работниками аппарата управления и структурными подразделениями, представляют собой организационную структуру. В настоящее время на практике встречаются такие организационные структуры как линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, бригадная (кросс-функциональная), проектная структура, а также матричная (программно-целевая) структура. Каждая из перечисленных структур имеет свои особенности, преимущества и недостатки.

3. Нефтегазовый сектор в настоящее время имеет множество нерешенных проблем, вызванных в первую очередь условиями производства, к которым можно отнести высокий уровень разработки месторождений, падение дебита, работа в осложненных условиях. В этой связи компании НГК стараются внедрять новые стратегические ориентиры, ведут поиск инновационных технологических решений и более эффективных систем управления. Упрочнение положения компаний НГК прочно связано с повышением эффективности и качества менеджмента, для их развития требуется разработка комплекса мер в части реорганизации компаний НГК. Данные компании должны ориентироваться на систему менеджмента, имеющую гибкий и высокоадаптированный характер.

2 Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием ЗАО «Таманьнефтегаз»

2.1 Общая характеристика и анализ финансово-экономической, организационно-правовой деятельности предприятия

ЗАО «Таманьнефтегаз» (входит в группу компаний «ОТЭКО») является оператором Таманского перегрузочного комплекса сжиженных углеводородных газов (СУГ), нефти и нефтепродуктов (ТПК). Инвестор проекта – ГК «ОТЭКО» – один из ведущих участников рынка перевозок нефтеналивных грузов. Общий объем инвестиций в проект составляет более 2 млрд. долларов [21].

Перегрузочный комплекс расположен в глубоководной и незамерзающей части российского побережья Черного моря, у входа в Азовское море. Благодаря выгодному местоположению и возможности принимать морские суда дедвейтом до 160 тысяч тонн ТПК позволил существенно повысить эффективность перевалки нефти, нефтепродуктов и СУГ на Юге России.

Фактический адрес предприятия – Россия, Краснодарский край, Темрюкский район, п. Волна, ул. Таманская, д. 8. Юридический адрес – Россия, Москва, 1-ый Щипковский переулок, д. 3.

Конкурентные преимущества Таманского перегрузочного комплекса нефти, нефтепродуктов и СУГ обусловлены уникальным географическим положением терминала на Черноморском побережье, у границы с Азовским морем.

Инвестиционный проект по строительству ТПК является одним из крупнейших не только в Краснодарском крае, но и России в целом, и имеет важное геополитическое значение. Он позволяет переориентировать существующие грузовые потоки сжиженных углеводородных газов, нефти и нефтепродуктов из портов сопредельных стран на территорию России.

В настоящее время ЗАО «Таманьнефтегаз» реализует проект по увеличению перевалочной базы СУГ до 3,5 млн тонн в год. Проект включает в себя, в том числе, строительство нового причала для отгрузки СУГ в 3 км от действующей причальной эстакады Таманского перегрузочного комплекса нефти, нефтепродуктов и СУГ.

Миссия ЗАО «Таманьнефтегаз» – развитие рынка стивидорных услуг на юге России за счет увеличения эффективности перевалки нефти, нефтепродуктов и сжиженных углеводородных газов.

Цели компании:

- предоставление клиентам современного, построенного на лучших мировых практиках сервиса по перевалке нефти, нефтепродуктов и СУГ;
- организация современного и эффективного доступа на международные сырьевые рынки;
- обеспечение равной доступности услуг для привлечения максимального числа клиентов;
- неукоснительное соблюдение норм экологической безопасности и строгое исполнение обязательств в социальной сфере;
- постоянное совершенствование и оптимизация производственных процессов наряду с расширением перечня предоставляемых услуг.

Создание новых терминальных мощностей решает важную стратегическую задачу по переориентации грузопотоков из портов других стран в порты России, а также привлекает дополнительные экспортные грузопотоки и из стран СНГ. За счёт этого появляется дополнительная возможность обеспечить поступления в федеральный бюджет, в том числе от железнодорожных перевозок.

Далее проведем анализ финансовых и трудовых ресурсов исследуемого предприятия. Данные для оценки динамики показателей прибыли приводятся в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ динамики показателей прибыли

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютное изменение за период	Относительное изменение за период, %
1. Финансовый результат от основной деятельности	365 775 930	363 003 516	398 343 059	252 322 496	202 390 163	-163 385 767	-44,67
<i>в том числе:</i>							
1.1 Прибыль от продажи продукции	365 775 930	363 003 516	398 343 059	252 322 496	202 390 163	-163 385 767	-44,67
2. Финансовый результат от прочей деятельности	341 567 257	-2 211 345	-43 015 822	-328 004	112 161 305	-229 405 952	-67,16
<i>в том числе:</i>							
2.1 Проценты к получению	9 832 592	10786620	19722563	17 431 531	44 181 651	34 349 059	0,00
2.2 Проценты к уплате	13 697 647	-16 590 603	-24 132 264	-30 970 665	-44 753 371	-58 451 018	-426,72
2.3 Доходы от участия в других организациях	35 342 814	10323297	37514550	79432059	83712338	48 369 524	136,86
2.4 Прочие доходы	140 125 500	42 235 879	17 572 857	34 460 865	72 894 047	-67 231 453	-47,98
2.5 Прочие расходы	142 568 704	-48 966 538	-93 693 528	-100 681 794	-43 873 360	-186 442 064	-130,77
3. Финансовый результат (прибыль до налогообложения)	707 343 187	360 792 171	355 327 237	251 994 492	314 551 468	-392 791 719	-55,53
3. Чистая прибыль	84 505 249	67 139 724	14 131 483	16 145 750	122 462 234	37 956 985	44,92

По данным таблицы видно, что прирост общей суммы прибыли за период 2013-2017 годов на 37 956 985 тыс. руб., или 44,92%, обусловлен преимущественно ростом доходов от участия в других организациях на 136,86%. Вместе с тем динамика финансовых результатов включает и негативные изменения, в частности, сокращение прочих доходов.

Рассчитаем показатели прибыли и рентабельности (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели прибыли и рентабельности

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	Абс. изменение за период	Относ. изменение за период, %
Коэффициент валовой прибыли	0,63	0,31	0,28	0,20	0,25	-0,37	-59,28
Коэффициент рентабельности продаж, %	7,48	5,70	1,13	1,27	9,93	0,02	32,71
Коэффициент рентабельности активов, %	12,10	7,96	1,21	1,15	8,34	-0,04	-31,01
Коэффициент рентабельности СК, %	29,98	23,51	5,59	6,96	34,81	0,05	16,10

В 2013 году на каждый рубль дохода предприятие зарабатывало 0,63 рубля валовой прибыли, к 2017 году значение снизилось на 59,28%, до 0,25 руб.

Как видно из таблицы, рентабельность активов предприятия уменьшилась на 31,01%, что явилось следствием исключительно снижения прибыльности продаж при практически неизменном значении оборачиваемости активов.

Отмечается повышение рентабельности собственного капитала на 16,1%, главной причиной которого является снижение прибыльности продаж. И это является весьма тревожным симптомом деятельности предприятия.

Рассмотрим структуру кадров ЗАО «Таманьнефтегаз» в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика структуры кадров ЗАО «Таманьнефтегаз» по категориям за 2015-2017 годы

Категории персонала	2015г.		2016г.		2017г.		Отклонение (+, -)	Отношение 2017г. К 2015г. в %
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %		
Всего работников	1742	100,00	1808	100,00	1513	100,00	-229,00	0,00
Руководители	125	7,18	143	7,91	105	6,94	-20,00	-0,24
Специалисты	371	21,30	449	24,83	376	24,85	5,00	3,55
Служащие	105	6,03	176	9,73	143	9,45	38,00	3,42
Рабочие	1141	65,50	1040	57,52	889	58,76	-252,00	-6,74

Как видно из данных таблицы 4, большую долю персонала занимают рабочие - 65,50% в 2015 г, в последующие годы их доля понижается и в 2017 г составляет 58,76%. Это объясняется спецификой производства и новейшими технологиями, применяемыми в процессе работы порта. Не менее важным фактором выступили экономические санкции против России и кризисные явления в нефтегазовой отрасли. Удельный вес руководителей на предприятии в 2015 г был равен 7,18%, в 2017 году уменьшилась до 6,94%. Причиной такого изменения может быть повышение квалификации. Категория специалистов за 3 года имеет тенденцию к увеличению, так в 2015 г она составляет 21,30%, в 2016 г 24,83 %, а в 2017 г 24,85%.

Динамика численности служащих тоже имеет тенденцию к увеличению. В 2015 году их удельный вес 6,03%, в 2016 году этот показатель увеличился на 3,07%, а в 2017 году он составил 9,45%. Так же по данным таблицы 3 видно, что на одного представителя руководящего состава

приходится 9 рабочих и на одного специалиста приходится 3 человека (в 2017 году).

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов ЗАО «Таманьнефтегаз» по возрастному составу в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика структуры кадров по возрастному составу ЗАО «Таманьнефтегаз» за 2015-2017 годы

Возраст	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонение (+,-)	Отношение 2017г. К 2015г. в %
	Числ-ть работн., чел.	уд.вес, %	Числ-ть работн, чел.	уд.вес, %	Числ-ть работн, чел.	уд.вес, %		
До 30 лет	539	30,94	541	29,92	478	31,59	-61	0,65
31-35	325	18,66	318	17,59	215	14,21	-110	-4,45
36-40	289	16,59	291	16,10	193	12,76	-96	-3,83
41-45	278	15,96	243	13,44	254	16,79	-24	0,83
46-50	115	6,60	209	11,56	228	15,07	113	8,47
Старше 50	196	11,25	206	11,39	145	9,58	-51	-1,67
Итого	1742	100,00	1808	100,00	1513	100,00	-229	0,00

В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. В базисном году эта категория составляла 30,94%, в следующем году – 29,92%, и в отчетном году – 31.59%. Такая ситуация говорит о том, что прием на работу молодых людей увеличивает восприимчивость к инновациям, а это положительно складывается для деятельности предприятия.

В 2016 г. численность работников в возрасте 31-35 уменьшилась на 7 человек, в отчетном году еще уменьшилась на 103 человека. Отклонение за рассматриваемый период составило 110 человек. Это связано с большей

автоматизацией труда и потребностью в высококвалифицированном персонале.

Категория работников в возрасте 36-40 имела тенденцию к росту в 2016 году и составила 291 человек. В 2015 году составляла 289 человека, а отчетном – 193 человека. Отклонение составило 96 человек.

Категория работников в возрасте старше 50 лет имела небольшую тенденцию к росту в 2016 году на 10 человек. Но уже в 2017 году составляла 145 человек. Отклонение составило 51 человек. Значительное количество работников на предприятии имеет пенсионный возраст, но программа корпоративной социальной ответственности позволяет не только передавать опыт молодым, но и получать денежные средства от предприятия, находясь на пенсии.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по половому признаку, таблица 6.

Таблица 6 – Динамика структуры кадров ЗАО «Таманьнефтегаз» по половому признаку за 2015-2017 годы

Категории персонала	2015г.		2016г.		2017г.		Отклонение (+,-)	Отношение 2017г. К 2015г. в %
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %		
Всего работников	1742	100,00	1808	100,0	1513	100,00	-229	0,00
Мужчины, чел.	1344	77,15	1396	77,21	1195	78,98	-149	1,83
Женщины, чел.	398	22,85	412	22,79	318	21,02	-80	-1,83

Из данных таблицы 6 можно увидеть, что на ЗАО «Таманьнефтегаз» большую часть всех работников составляют мужчины. Такая ситуация связана с тем, что на предприятии работают люди, выполняющие тяжелый физический труд, к ним относятся инженеры, бетонщики, арматурщики, электрогазосварщики, водители, каменщики, руководители терминалов.

Начиная с 2015 года по 2016 год незначительно произошло увеличение женского персонала предприятия на 14 человек. Но в целом за 3 года видно, что мужчины больше принимаются на работу, так как с ними связана значительная часть всего технологического процесса.

Далее рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по стажу работы, таблица 7.

Таблица 7 - Динамика структуры кадров ЗАО «Таманьнефтегаз» по стажу работы за 2015-2017 годы

Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел:	2015г.		2016г.		2017г.		Отклонение (+,-)	В среднем за 3 года, чел.
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %		
До 1 года	375	21,53	415	22,95	309	20,42	-66	366
1 – 2 лет	348	19,98	291	16,10	252	16,66	-96	297
2 – 5 лет	215	12,34	209	11,56	174	11,50	-41	199
5 и более	804	46,15	893	49,39	778	51,42	-26	825
Всего	1742	100,0	1808	100	1513	100	-229	1688

Наибольшая доля работников в ЗАО «Таманьнефтегаз» работают на протяжении 5 и более лет. В 2015 г. – 46,15%, в 2017 г. – 51,42 %. Это говорит о хороших условиях и достойной оплате труда на предприятии. Доля работающих менее 1 года также велика. В 2015 г. – 21,53%, в 2017 г. – 20,42%. Из этого можно сделать вывод о привлекательности предприятия как объекта для трудоустройства населения.

От 1 до 2 лет на предприятии работает 252 человека (16,66%) в 2017 г., 348 человек (19,98%) в 2015 г.

На протяжении 2-5 лет работают в 2015 г. – 215 человека (12,34%), в 2016 г. – 209 человека (11,56%), в 2017 г. – 174 человека (11,5%).

Рассчитав отклонение, мы видим, что наибольшее отклонение наблюдается у работников, стаж работы которых на предприятии 1 - 2 года, отклонение составило -96 человек, скорее всего это связано с переходом

сотрудников в новую категорию или дальнейшим поиском высокооплачиваемой работы.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями, показанными в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика распределения работников ЗАО «Таманьнефтегаз» по образованию за 2015-2017 годы

Уровень образования	2015г.		2016г.		2017г.		Отклонение (+, -)	Отношение 2017г. к 2015г., в %
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %		
Всего работников	1742	100	1808	100	1513	100	-229	0,00
Высшее	649	37,26	623	34,46	515	34,04	-134	-3,22
Среднеспециальное	435	24,97	537	29,70	496	32,78	61	7,81
Общее среднее	658	37,77	648	35,84	502	33,18	-156	-4,59

На любом предприятии всегда важно наличие сотрудников, имеющих высшее образование. Наибольшее количество работников ЗАО «Таманьнефтегаз» имеет высшее образование. В базисном году 649 человек (37,26%), в 2016 г. 623 человека (34,46%), в 2017 г. 515 человек (34,04%). За рассматриваемый период категория работников имеющих высшее образование имеет тенденцию к снижению. Отклонение составило 134 человека. Данный показатель связан со спецификой услуг оказываемых предприятием, требующих глубоких профессиональных знаний не на всех этапах основной деятельности.

Меньшую часть работников составляют кадры, имеющие среднеспециальное образование. В базисном году 435 человек (24,97%), в

2016 г. 537 человек (29,70%), в 2017 г. 496 человек (32,78%). За рассматриваемый период категория работников имеющих общее среднее образование имеет тенденцию к росту (в 2016 году), а затем к спаду (в 2017 году). Отклонение составило 61 человек. В основном сюда относятся бетонщики, арматурщики, электрогазосварщики, водители, каменщики. Выполнение их работ не требует наличия диплома о высшем либо среднем профессиональном образовании.

В базисном году общее среднее образование имело 658 человек (37,77%), в 2017 г. 502 человека (33,18%). За 3 года происходила тенденция к снижению. Это связано с модернизацией оборудования и внедрением новейших технологий в строительстве и погрузочно-разгрузочных работах.

Обеспеченность ЗАО «Таманьнефтегаз» трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества сотрудников и работников по категориям и профессиям с плановой потребностью в них. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее востребованных профессий. Покажем динамику обеспеченности трудовыми ресурсами в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика обеспеченности трудовыми ресурсами ЗАО «Таманьнефтегаз» за 2015-2017 годы

Категории персонала	2015г.		2016г.		2017г.		Средний % обеспеченности
	план	факт	план	факт	план	факт	
Всего работников	1790	1742	1830	1808	1550	1513	97,91
Руководители	150	125	150	143	120	105	88,72
Специалисты	380	371	450	449	380	376	98,79
Служащие	110	105	180	176	150	143	96,19
Рабочие	1150	1141	1050	1040	900	889	99,02

Анализируя таблицу 9 можно сказать, что средний процент обеспеченности всех работников равен 97,91%.

Далее проведем анализ движения и постоянства кадров в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика движения кадров в ЗАО «Таманьнефтегаз» за 2015 – 2017 годы

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)	Темп прироста 2017г. к 2015г., %
Списочный состав работников на начало года, чел.	1689	1742	1808	119	7,05
Принято работников, чел.	242	275	75	-167	-69,01
Выбыло работников, чел.	189	209	370	181	95,77
В том числе:					
По собственному желанию	84	105	172	88	104,76
За нарушение трудовой дисциплины	6	9	11	5	83,33
По соглашению сторон	28	55	58	30	107,14
Прочее	71	40	129	58	81,69
Списочный состав работников на конец года, чел.	1742	1808	1513	-229	-13,15
Количество работников проработавших весь год, чел.	1500	1533	1438	-62	-4,13
Среднесписочная численность работников, чел.	1698	1716	1656	-42	-2,47
Коэффициент оборота по приему	0,14	0,16	0,04	-0,10	-71,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,12	0,20	0,09	82,88
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,10	0,15	0,08	109,42
Коэффициент постоянства состава	0,88	0,89	0,87	-0,02	-1,70
Коэффициент замещения	1,28	1,32	0,20	-1,08	-84,17
Коэффициент общего оборота	0,25	0,28	0,27	0,01	5,87

Проанализируем движение кадров на предприятии. Трудовые ресурсы

ЗАО «Таманьнефтегаз» в результате систематического приема и увольнения все время изменяются. Эти изменения называются оборотом рабочей силы и являются наиболее общим показателем ее динамики.

Рассмотрим изменение количества принятых работников на исследуемом предприятии. Этот коэффициент скачкообразен. В 2015 году принято было 242 работника, в 2016 году количество принятых увеличилось на 33 человека, но в 2017 году этот показатель уменьшился на 200, и составил 75 человек. Темп прироста составил (-69,01%).

Далее проанализируем численность уволенных работников, она имеет тенденцию к росту. В 2015 году уволено было 189 работник, в 2016 году количество уволенных выросло на 20 человек, и в 2017 году этот показатель вырос еще на 161 человек и составил 370 человек. Отклонение за 3 года составило 181 человек. То, что численность уволенных работников с каждым годом возрастала, говорит о наличии кризисных явлений не только в экономике страны в целом, но и на исследуемом предприятии. Несмотря на рост выручки, фонд заработной платы уменьшался. Внедрение на предприятии новых технологий и сокращение персонала повлекло за собой набор новых высококвалифицированных кадров. Часть персонала предприятия была отправлена на заслуженный отдых-пенсию. Небольшая часть сотрудниц – в декретный отпуск. Остальные были уволены по собственному желанию, либо по соглашению сторон.

Теперь, имея все вышеизложенные цифры, можно провести анализ полученных коэффициентов.

Коэффициент оборота по приему в 2017 году составлял 0,04, что ниже его значения в 2015 году на 0,10. Темп роста за 3 года составляет (-71,05%). Коэффициент выбытия кадров за период имеет тенденцию к росту. В базисном году он составлял 0,11, в следующем году вырос до 0,12, и в отчетном году составил 0,20. Коэффициент по выбытию за 3 года превышает коэффициент по приему. Это отрицательная тенденция, возможно, это объясняется недовольством работников своей работой, снижением уровня

заработной платы.

Коэффициент постоянства кадров снизился лишь в отчетном году. В 2015 году показатель составлял 0,88, а в 2017 году 0,87. Темп прироста составил (-1,7%).

Коэффициент замещения имеет тенденцию к снижению. В 2017 году показатель составил 0,20, а в 2015 году – 1,28. Темп прироста составил (-84,17%).

В заключении, дадим оценку коэффициенту текучести кадров. В 2015 году показатель составлял 0,07, в 2016 году увеличился на 0,03 (42,85%), а в 2017 году вырос на 0,05 (-33,33%) в сравнении с предыдущим годом. Темп прироста составил 109,42%.

Все это говорит о потребности предприятия в грамотном управлении кадрами и эффективной кадровой политике в будущем.

Далее произведен анализ производительности труда персонала ЗАО «Таманьнефтегаз» и ее факторный анализ. Составим таблицу 11:

Таблица 11 – Исходные данные для анализа производительности труда ЗАО «Таманьнефтегаз»

Показатель	2015	2016	2017
Среднегодовая численность персонала, чел.	1698	1716	1656
В том числе рабочих, чел.:	1141	1040	889
Отработано дней одним рабочим за год, дней	122	134	154
Отработано часов всеми рабочими, час	3331720	3036800	2 595880
Производство продукции, тыс.руб.	398 343 059	252 322 496	202 390 163
Производительность труда, руб./чел.			

Факторная модель производительности труда одного рабочего будет иметь вид (формула 1):

$$П_{\text{т}} = У_{\text{д}} * Д * П * ЧВ \quad (1)$$

где:

У_д – удельный вес рабочих в общей численности персонала;

Д – число отработанных дней одним рабочим за период анализа;

П – продолжительность рабочего дня;

ЧВ - среднечасовая выработка рабочего.

Факторный анализ проводится методом абсолютных разниц. В таблице 12 представлены данные о производительности труда в отчетном периоде:

Таблица 12 – Производительность труда ЗАО «Таманьнефтегаз» в 2015-2017 гг.

-Показатель	2015	2016	2017
Среднегодовая численность персонала, чел.	1 698,00	1 716,00	1 656,00
Производство продукции, тыс. руб.	398 343 059,00	252 322 496,00	202 390 163,00
Производительность труда, тыс. руб./чел.	234 595,44	147 041,08	122 216,28

В 2016 году произошло сокращение производительности труда по сравнению с 2015 годом на 87 554,36 тыс. руб., в 2017 производительность труда также снизилась – на 24 824,80 тыс.руб. Это связано в первую очередь с падением объемов производства продукции, что в свою очередь произошло за счет негативной обстановки на внешних рынках и в нефтегазовом секторе.

Для проведения факторного анализ произведем предварительные расчеты (таблица 13):

Таблица 13 – Составляющие факторного анализа производительности труда

Факторы	2015	2016	2017
удельный вес рабочих в общей численности персонала	0,67	0,61	0,54
число отработанных дней рабочим за период анализа	122,00	134,00	154,00
продолжительность рабочего дня	23,93	21,79	18,96
среднечасовая выработка рабочих	119 560,79	83 088,28	77 965,92

Проведем факторный анализ за 2015-2016 гг.

$$\Delta\P_{т\text{уд}} = (0,61 - 0,67) * 122 * 23,93 * 119 560,79 = -23 009,082 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, сокращение удельного веса рабочих в общей численности персонала на 0,06 привело к падению производительности труда на 23 009,082 тыс. руб.

$$\Delta P_{\text{т д}} = 0,61 * (134 - 122) * 23,93 * 119 560,79 = 20 811,733 \text{ тыс. руб.}$$

Рост числа отработанных дней одним рабочим за год на 12 дней привел к росту производительности труда на 20 811,733 тыс. руб.

$$\Delta P_{\text{т п}} = 0,61 * 134 * (21,79 - 23,93) * 119 560,79 = -20 811,733 \text{ тыс. руб.}$$

Снижение же продолжительности рабочего дня на 2,14 часа привело к обратному эффекту – производительность труда снизилась на 20 811,733 тыс. руб.

$$\begin{aligned} \Delta P_{\text{т чв}} &= 0,61 * 134 * 21,79 * (83 088,28 - 119 560,79) \\ &= -64 545,278 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Снижения уровня часовой выработки также повлияло негативным образом – ее снижение на 36 472,5 тыс.руб. привело к падению производительности труда на 64 545,278 тыс.руб.

Проведем аналогичный анализ за 2016-2017 гг.

$$\Delta P_{\text{т уд}} = (0,54 - 0,61) * 134 * 21,79 * 83 088,28 = -16 795,182 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, сокращение удельного веса рабочих в общей численности персонала на 0,07 привело к падению производительности труда на 16 795,182 тыс. руб.

$$\Delta P_{\text{т д}} = 0,54 * (154 - 134) * 21,79 * 83 088,28 = 19 439,687 \text{ тыс. руб.}$$

Рост числа отработанных дней одним рабочим за год на 20 дней привел к росту производительности труда на 19 439,687 тыс. руб.

$$\Delta P_{\text{т п}} = 0,54 * 154 * (18,96 - 21,79) * 83 088,28 = -19 439,687 \text{ тыс. руб.}$$

Снижение же продолжительности рабочего дня на 2,83 часа привело к обратному эффекту – производительность труда снизилась на 19 439,687 тыс. руб.

$$\begin{aligned} \Delta\Pi_{\text{ТЧВ}} &= 0,54 * 154 * 18,96 * (77\,965,92 - 83\,088,28) \\ &= -8\,029,618 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Снижения уровня часовой выработки также повлияло негативным образом – ее снижение на 5 122,37тыс.руб. привело к падению производительности труда на 8 029,618тыс.руб.

Таким образом, в исследуемом периоде наблюдалась негативная тенденция в части производительности труда – в 2016 году она упала на 37,3%, в 2017 – на 16,9%.

2.2 Анализ механизмов управления на предприятии

Анализ механизмов управления целесообразно начать с проведения SWOT-анализа, так как он представляет собой один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятия.

SWOT-анализ – это необходимый элемент исследований, обязательный предварительный этап процесса составления любого уровня стратегических и маркетинговых планов.

Таблица 14 – Матрица SWOT ЗАО «Таманьнефтегаз»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие явных конкурентов на рынке предоставляемых услуг; – наличие постоянного спроса на предоставляемые услуги; – высокое качество предоставляемых услуг; – наличие квалифицированных кадров для обслуживания жителей региона; – благоприятная демографическая ситуация, естественный прирост населения; – устойчивая динамика роста реальной заработной платы; 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие ряда новых направлений по транспортировке нефти и СУГ; – развитие сопутствующих производств; – сокращение накладных расходов за счет реорганизации структуры предприятия;

Продолжение таблицы 14

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> – высокая зависимость экономического развития предприятия от внешних факторов; – слабо развитая транспортная инфраструктура региона; 	<ul style="list-style-type: none"> – временное снижение покупательной способности населения; – возможное появление конкурентов;

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что ЗАО «Таманьнефтегаз», в силу своей специфики работы обладает широкими возможностями и имеет много сильных сторон. В частности, необходимо отметить, что данное предприятие является единственным на юге страны, оказывающим услуги подобного характера, а, следовательно, всегда будет иметь клиентов и заказчиков. Кроме того, в силу наличия постоянных разработок в области нефтегазового сектора, будут постоянно появляться новые инновации, позволяющие оптимизировать работу данного предприятия.

Проведем PEST-анализ ЗАО «Таманьнефтегаз», который применяется в целях оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании.

Таблица 15 – PEST-анализ ЗАО «Таманьнефтегаз»

Политические факторы	Стабильность в стране и регионе
Экономические факторы	Уровень инфляции, безработицы, заработной платы населения, цены на оборудование
Социальные факторы	Распределение доходов в обществе, социальная защищенность граждан
Технологические факторы	Инновационные разработки в области нефтяной и газовой промышленности
Юридические факторы	Законодательство о конкуренции и монополизации производства, трудовое законодательство, сертификация продукции
Экологические факторы	Охрана окружающей среды, потребление электроэнергии, очистка стоков

В силу принадлежности компании к нефтегазовому комплексу, отметим, что наибольшее влияние на его работу оказывают экологические

факторы. Так как суть работы предприятия заключается в перегрузке СУГ, это не может не отражаться на экологической картине региона. Вследствие этого, руководство компании должно тщательно следить за соблюдением экологического законодательства.

В рамках базовой стратегии предприятия можно выделить следующие основные функциональные стратегии: производственная, инновационная, управленческие, кадровые, инновационная, инвестиционная, финансовая стратегия.

Продолжим анализ механизмов управления диагностикой организационной структуры. Для ЗАО «Таманьнефтегаз» характерна линейно-функциональная организационная структура управления. Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы каждого звена, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника.

Организационная структура ЗАО «Таманьнефтегаз» (рисунок 2):

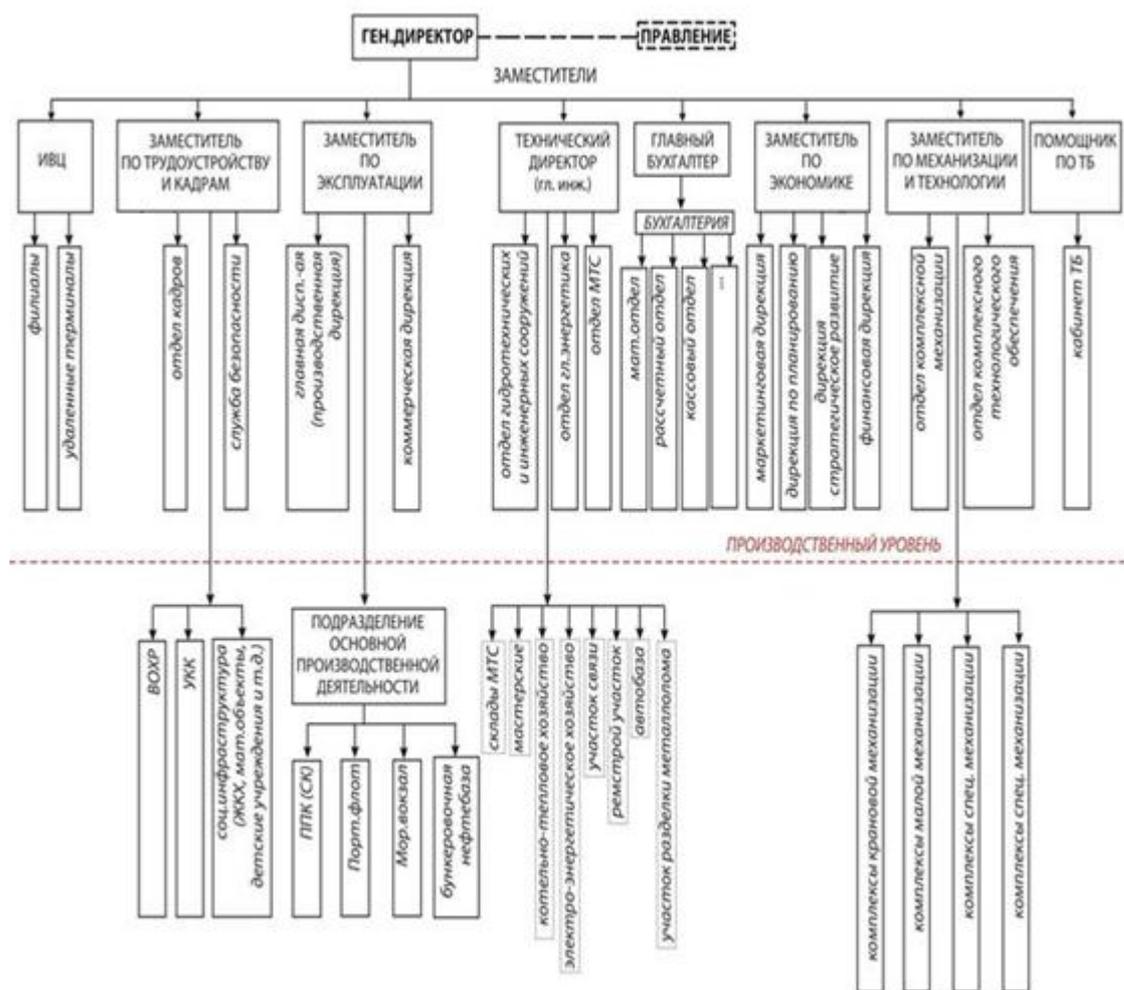


Рисунок 2 – Организационная структура ЗАО «Таманьнефтегаз»

Сильными сторонами действующей организационной структуры управления являются: специализация блоков, простота управленческих коммуникаций; большая горизонтальность; быстрота решения внутрифункциональных проблем.

Слабыми сторонами являются запутанное движение информации при решении межфункциональных проблем, зависимость качества и эффективности принимаемых руководством решений от надежности поступающей информации от низших звеньев, большой объем проблем, касающихся продукции и решаемых внутри функциональных подразделений, не находит должного внимания со стороны линейных подразделений.

Организационная структура ЗАО «Таманьнефтегаз» включает в себя:

1.Блок по развитию производства.

Директор по развитию руководит штатом подчиненных ему работников, оценивает общий потенциал предприятия, выявляет негативные и позитивные тенденции, разрабатывает мероприятия по нейтрализации первых и стимулированию вторых.

2.Блок главного инженера.

Главный инженер осуществляет техническое руководство производства и наравне с директором несет ответственность за производственно-хозяйственную деятельность завода. Он отвечает:

- за выполнение ЗАО «Таманьнефтегаз» плана по транспортировке нефти;
- за выполнение ЗАО «Таманьнефтегаз» установленных технико-экономических показателей;
- за организацию текущей производственной деятельности по добыче нефти, подготовке, контролю качества, сдаче и реализации нефти и газа;
- за координацию деятельности по обеспечению безопасных условий труда, охране окружающей среды и производственной безопасности;
- за выполнение договорных отношений ЗАО «Таманьнефтегаз» с сервисными организациями;
- за соблюдение технологии транспортировки нефти и газа;

3. Блок финансового директора. Финансовый директор координирует и контролирует деятельность всех экономических служб, обеспечивает осуществление мероприятий по улучшению экономических результатов производственно – технической деятельности предприятия. Финансовая дирекция выполняет следующие функции:

- исполнение финансового плана и бюджета ЗАО «Таманьнефтегаз»;
- организацию финансовой и экономической деятельности ЗАО «Таманьнефтегаз», планирование и контроль исполнения налоговых платежей, формирование бюджета;

– формирование и реализацию единой плановой политики в ЗАО «Таманьнефтегаз»;

– внедрение информационных систем управленческого учета в ЗАО «Таманьнефтегаз»;

– экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «Таманьнефтегаз»;

– формирование источников финансирования капитальных вложений;

– осуществление контроля за ведением бухгалтерского и налогового учета, кассовых операций, включая контроль за составлением отчетов, балансов, смет, планов и иной необходимой документации;

– утверждение в установленном порядке цены, тарифы на услуги в пределах, определенных Общим собранием акционеров.

4. Блок директора по кадровой политике. Дирекция кадровой политики формирует оптимальную организационно-управленческую структуру, штатное расписание руководителей, специалистов, служащих и штатную расстановку рабочих в соответствии с производственными потребностями, осуществляет планирование, подбор и привлечение персонала в ЗАО «Таманьнефтегаз», требуемых специальностей и квалификации, организацию развития сотрудников ЗАО «Таманьнефтегаз» через систему оценки персонала, формирование кадрового резерва, планирование карьеры, ротацию кадров, процесса обучения и повышения квалификации, организует реализацию предусмотренных законодательством и политикой компании социальных льгот и гарантий работникам, членам их семей и пенсионерам, социально-бытовых условий в вахтовых поселках, культурно-массовые, оздоровительные и имиджевые мероприятия, координирует работы Спортивно-культурного комплекса.

5. Блок директора по капитальному строительству. Директор по капитальному строительству отвечает за внедрение новой техники и технологии в области капитального строительства и капитально ремонта, за

работу в области капитального строительства и капитального ремонта по реализации инвестиционных проектов и мероприятий, за исполнение планов капитального строительства, обустройства, реконструкции трубопроводов, энергетического хозяйства, за обеспечение своевременного ввода основных фондов и производственных мощностей для обеспечения плана по транспортировке нефти ЗАО «Таманьнефтегаз», за своевременное и качественное формирование и предоставление отчетности по капитальным вложениям.

6. Блок директора по материально-техническому обеспечению и транспорту. Директор по материально-техническому обеспечению и транспорту и его служба организуют координацию и оперативное планирование материально-технического обеспечения ЗАО «Таманьнефтегаз», осуществляют закупки оборудования и материалов на внутреннем и внешнем рынках и импортно-экспортные операции, контроль за хранением, движением ресурсов, транспортное обеспечение деятельности Общества, автомобильной, автотракторной, специальной техникой и водным транспортом.

7. Служба безопасности. Директор по безопасности – начальник службы безопасности обеспечивает сохранность информации, утрата которой может нанести ущерб интересам предприятия, внутреннюю и экономическую безопасности в ЗАО «Таманьнефтегаз», организует мероприятия по технической защите охраняемых объектов ЗАО «Таманьнефтегаз», осуществляет реализацию мероприятий по противодействию недобросовестной конкуренции.

Схема организационной структуры ЗАО «Таманьнефтегаз» подтверждает факт тот, что изменения стратегий и организационная структура находятся в тесной взаимосвязи. Стратегия компании является основным фактором, определяющим ее организационную структуру; многоцелевая стратегия усложняет организационную структуру компании,

совершенствуя которую компания обеспечивает эффективность решения стратегических задач.

Основными методами и принципами управления ЗАО «Таманьнефтегаз» являются:

1.Административные методы – организационные воздействия, распорядительные воздействия, и дисциплинарная ответственность;

2.Экономические методы осуществляют материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. ЗАО «Таманьнефтегаз» самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры доплат и надбавок, премий и других выплат и вознаграждений стимулирующего характера;

3. Социально-психологические. Социально психологические методы – это способ осуществления управленческого воздействия на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. Акцент на личностные качества сотрудника, партнерство. Такие методы как внушение, убеждение, похвала, просьба. Изучив методы управления в пределах данного предприятия можно сделать вывод, что больше всех используются социально-психологические методы.

Функцию реализации экономических методов управления несет в себе отдел кадров. Однако в силу того, что данный отдел преимущественно отвечает за прием на работу, перемещение, увольнение работающих, их больничные, отпуска, анализирует информацию о профессиональной подготовке работающих, их навыках и умениях, организация системы мотивации на предприятии находится на недостаточном уровне.

В ЗАО «Таманьнефтегаз» применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации.

В ЗАО «Таманьнефтегаз» используются следующие основные методы нематериального стимулирования труда:

- социальное обеспечение персонала;
- программы повышения профессионального уровня сотрудников;
- социально-психологические методы управления.

Процесс социального обеспечения персонала состоит из этапов:

1. Обязательное медицинское страхование работников. Обязательное медицинское страхование является составной частью государственного социального страхования и обеспечивает равные возможности в получении медицинской и лекарственной помощи, предоставляемой за счет средств обязательного медицинского страхования в объеме и на условиях, программы ОМС.

- Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастного случая

- Назначение пособий и компенсационных выплат

Условия предоставления, порядок расчета и выплаты работникам компенсационных выплат, пособий работникам, имеющим детей, материальной помощи и корпоративного единовременного вознаграждения регулируются «Положением о социальных программах ЗАО «Таманьнефтегаз» от 31.10.2014.

2. Государственное пенсионное обеспечение. Государственное пенсионное обеспечение осуществляется Пенсионным фондом Российской Федерации, путем организации и ведения индивидуального (персонифицированного) учета сведений о каждом работнике (застрахованном лице) в системе обязательного пенсионного страхования и регулируется Федеральным законом от 17.12.2001 №173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации» и Федеральным законом от 01.04.1996 №27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования».

3. Работа с ветеранами. Осуществление социальной поддержки бывших работников (неработающих пенсионеров) регламентируется

«Положением о социальных программах». В рамках программы ветераны ЗАО «Таманьнефтегаз» получают денежные премии, подарки к праздникам, а так же для них проводятся различные корпоративные мероприятия.

Система социального обеспечения работников направлена на создание благоприятных условий труда и жизни работников, способствующих привлечению, закреплению персонала и повышению производительности труда.

В ЗАО «Таманьнефтегаз» реализуются программы повышения профессионального уровня сотрудников. Основные виды обучения:

1. Корпоративное обучение – мероприятия по обучению и развитию персонала. Предполагает повышение квалификации по единым программам. Планирование корпоративного обучения производится на основе общих потребностей и тенденций.

2. Региональное обучение – обучение работников на областных открытых семинарах, тренингах и т.п.

3. Централизованное обучение – предполагает обучение руководства и работников по программам, отвечающим актуальным задачам НГК в целом.

Основными методами социально-психологического стимулирования, используемых в учреждении, следует назвать формирование престижности профессии, организация корпоративных праздников.

Однако, социально-психологические методы управления используются недостаточно. Практически не создаются условия для личностного роста, недостаточно используются методы публичного поощрения, недостаточно развита корпоративная приверженность.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод, что существующая система управления персоналом не является совершенной, а предприятие имеет незадействованные резервы по улучшению нематериальной системы мотивации персонала.

В процессе исследования был проведен анализ персонала, направленный на выявление основных и второстепенных мотиваторов у сотрудников различных профессиональных групп.

Мотивы к труду у различных категорий сотрудников неодинаковы, и зависят от уровня образования, возраста, занимаемой должности и прочих индивидуальных особенностей. Но при этом, сотрудники различных групп имеют сходные профессиональные и социальные характеристики, которые и позволили объединить разных по возрасту и индивидуальным потребностям людей в один коллектив.

В целях исследования сотрудникам было предложено проранжировать десять основных мотиваторов по степени важности. Результаты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Выделение основных мотиваторов персонала ЗАО «Таманьнефтегаз»

№ сотрудника	Уровень доходов	Справедливость оплаты	Карьерный рост	Признание достижений	Самореализация	Общественная полезность	Престижность	Уважение личности	Постоянство выполняемых функций	Разнообразие и творчество
1	9	6	7	4	8	2	3	10	1	5
2	9	7	6	3	8	2	4	5	1	10
3	5	9	6	7	10	8	2	3	4	1
4	6	5	7	4	8	1	9	3	2	10
5	8	7	6	3	9	2	4	10	1	5
6	7	3	1	5	10	8	9	3	4	6
7	4	8	6	7	10	9	2	3	5	1
8	6	3	7	4	8	1	9	5	2	10
9	8	3	7	1	6	4	9	5	2	10
10	9	6	7	4	8	2	3	10	1	5
11	7	5	7	2	4	2	5	7	3	5
12	9	7	5	4	6	5	4	6	6	6
13	10	4	8	1	7	6	7	8	4	3
14	8	5	9	5	8	9	8	9	4	8
Всего, баллов	105	78	89	54	110	61	78	87	40	85
Средний балл по 14 сотрудникам	7,5	5,6	6,4	3,9	7,9	4,4	5,6	6,2	2,9	6,1

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать выводы, что основные мотиваторы труда несколько различаются у сотрудников, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, самореализация, карьерный рост.

То, что материальные мотиваторы у сотрудников являются достаточно важными, подтверждает уверенность сотрудников в своем профессионализме. Также это может говорить и о том, что руководство не в полной мере удовлетворяет данную потребность и поэтому она является значимой для сотрудников.

Далее определим степень удовлетворенности сотрудников следующими показателями:

- условия труда;
- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в учреждении);

Что касается управления предприятием в части корпоративной этики, то отметим следующее.

В ЗАО «Таманьнефтегаз» утвержден «Кодекс деловой этики». В частности, в настоящее время руководство ЗАО «Таманьнефтегаз» прикладывает усилия для регулярной оценки текущей ситуации в области корпоративного климата и организации внутренних процессов управления, взаимодействия и информационного обмена, систем обучения и развития, мотивации и оплаты труда. Такая оценка осуществляется на основе опроса сотрудников.

Впервые такой опрос был проведен в 2014 году. Его результаты были тщательно проанализированы топ – менеджерами. По итогам опроса был составлен план изменений, направленных на улучшения условий работы и проведен ряд серьезных мероприятий.

На основе результатов опросов сотрудников также была внедрена и действует программа «Кадровый актив», направленная на развитие потенциальных и эффективных сотрудников. Только за 2015 год обучение по новым программам прошли 330 работников. Началась реализация масштабного проекта по совершенствованию корпоративной культуры ЗАО «Таманьнефтегаз» при участии всех сотрудников. В связи с этим, высшим менеджментом была сформулирована и утверждена система корпоративных ценностей, которая отражала значимость человеческого фактора в деятельности. В 2015 году правление ЗАО «Таманьнефтегаз» утвердило систему корпоративных ценностей, которая должна дать сотрудникам единое представление о том, что предприятие считает самым важным в своей деятельности.

Ценностями были провозглашены: люди, надежность, развитие, эффективность, открытость и энергия.

На сегодняшний день все мероприятия ЗАО «Таманьнефтегаз» по возможности реализуются через эту призму ценностей: люди, развитие, надежность, эффективность, открытость, энергия.

В ходе исследования был проведен опрос среди сотрудников предприятия с целью выяснения их мнения о полноте и необходимости кодекса корпоративной культуры. Вопросы анкеты приведены в Приложении.

Проанализировав результаты анкетирования (было опрошено 121 человек), можно сделать следующие выводы.

Большинство опрошенных знакомы с кодексом корпоративного поведения компании (86%), знают миссию, цель деятельности и его ценности. Однако 14% вообще не слышали о существовании кодекса.

95% опрошенных поддерживают проведение корпоративных праздников в компании, считают, что они сближают работников и позволяют им проникнуться духом компании. Однако 5% опрошенных считают, что

праздники в компании не нужны, они только отвлекают от работы и способствуют тому, что сотрудники начинают вести себя некорректно друг с другом.

Особое внимание в компании уделяется здоровому образу жизни. Внутри компании проводятся чемпионаты по футболу, волейболу, баскетболу. Всегда приветствуется инициатива в этих видах спорта. В теплое время года сотрудники любят отдыхать на природе (массовые выезды).

Также необходимо отметить, что ЗАО «Таманьнефтегаз» ведет работу в области обеспечения кадрового резерва. Систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на этапы.

1. Формирование кадрового резерва.
2. Подготовка и развитие кадрового резерва.
3. Мониторинг

Одной из главных задач данного этапа формирования является построение эффективной системы подбора, оценки и отбора высококвалифицированных, талантливых, имеющих активную жизненную позицию и высокий потенциал к развитию граждан, способных после специализированной подготовки и обучения занять должности в организации. Для ее решения необходимо определить потребность в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора специалистов, включаемых в кадровый резерв.

Также на предприятии реализуется «Школа кадрового резерва», целью которой является создание эффективной обучающей программы подготовки кадрового резерва на вакантные позиции.

Программа подготовки кадрового резерва базируется на следующих принципах:

- 1) Выявление и подготовка высокопрофессиональных, творчески ориентированных кадров;
- 2) Высокое качество профессиональной подготовки резервистов;

3) Выработка и внедрение механизма закрепления талантливых перспективных кадров на предприятии.

Развитие участников кадрового резерва предприятия строится в соответствии с принципами управления талантами, т.е. личностями, обладающими совокупностью способностей, которая позволяет им эффективно управлять коллективом, мотивировать коллектив на достижение целей и получать высокие и общественно значимые результаты.

При реализации программ профессионального развития кадрового резерва соблюдаются следующие условия:

- подготовка резервистов программы под конкретную позицию;
- анализ потребностей участника программы в профессиональном развитии на основе результатов оценки кандидатов в резервисты и участников программы;
- расширение возможностей для получения резервистом нового опыта и проявления личностных способностей;
- расширение возможностей карьерного и профессионального продвижения как основного инструмента удержания одаренных сотрудников;
- формирование системы обучения, нацеленной на повышение творческого потенциала личности в соответствии с индивидуальным планом развития, составляемым для каждого резервиста и программой развития резервистов.

На предприятии внедрена модульная программа подготовки кадрового резерва, рассчитанная на 2 года.

Предлагаемая программа направлена на развитие и профессиональных компетенций и управленческих навыков. Специалист, обучающийся по программе «Школа кадрового резерва» получает возможность развития собственных профессиональных навыков и, что важно, получает знания и навыки по повышению мотивации подчиненных.

Для организации процесса профессионального обучения привлекаются специализированные образовательные учреждения (ВУЗы), практическое обучение проводится собственными силами предприятия, но при этом за каждым резервистом закреплен опытный наставник (с соответствующей оплатой), а обучение в рамках модулей «Управление персоналом», «Развитие управленческих навыков и компетенций», «Развитие лидерских навыков», «Развитие творческого потенциала» проводится с привлечением высококвалифицированных психологов и бизнес-тренеров, имеющих навыки бизнес-обучения. Именно такими методами можно обеспечить высокое качество подготовки кадрового резерва.

Данная программа несомненно положительно повлияет на различные аспекты деятельности анализируемого предприятия, а затраты на ее реализацию соизмеримы важностью для качества работа ЗАО «Таманьнефтегаз».

2.3 Проблемы, выявленные в ходе анализа механизмов управления предприятием

Прежде всего, необходимо отметить, что, несмотря на всю сложность периода экономического кризиса руководство ЗАО «Таманьнефтегаз» смогло сохранить предприятие в работоспособном состоянии. Финансовое состояние организации устойчивое, многие сотрудники обладают высокой квалификацией, авторитет предприятия на рынке растёт, перспективы дальнейшего развития не вызывают сомнения.

В ходе анализа системы управления были изучены основные документы системы управления предприятием, включая действующую систему показателей, результаты деятельности предприятия за пятилетний период.

В результате анализа эффективности системы управления предприятием были выявлены следующие проблемы:

1. Организационная структура компании. На данный момент, учитывая возраст предприятия (основано в 2012 году), этап разработки стратегии развития, трудно сказать, соответствует ли структура управления предприятия интересам будущего развития.

Отметим только несколько возможных перспектив развития структуры, исходя из опыта других аналогичных компаний. Учитывая желание разработать план развития на 4 года вперёд, в организационной стратегии имеет смысл учесть следующие соображения:

– В настоящий момент менеджеры отдела оптовых продаж не имеют специализации и работают со всеми клиентскими сегментами одновременно. Имеет место целесообразность в дальнейшем специализации менеджеров по одному из возможных критериев сегментации клиентов;

– Собственники компании являются одновременно активно действующими её менеджерами. Вместе с тем, зоны их управления чётко не разделены, а некоторые из топ менеджеров одновременно подчинены обоим собственникам. Это не вносит путаницы, однако, может привести к недоразумениям в дальнейшем. Возможно, имеет смысл более определённо сформулировать зону ответственности каждого из собственников в роли управленцев.

2. Оперативное управление. Качество управления оперативной деятельностью сотрудников в разных подразделениях очень разное. Например, в ИТ-отделе существующий механизм формирования заявок и отчётности по заявкам представляется вполне эффективным. В других подразделениях оперативные задачи ставятся одновременно в СЭД, Outlook, Excel, на бумаге и устно, в-третьих – только устно. Представляется целесообразным внедрить в компании общие стандарты постановки и контроля оперативных задач, а также отчётности по ним.

3. Взаимодействие. Некоторыми сотрудниками обозначен дефицит личного, организованного взаимодействия со смежниками в виде регулярных совещаний, направленных на разрешение проблем координации между менеджерами смежных подразделений.

Взаимные претензии подразделений не фиксируются и в регулярном порядке не разбираются. Оценка деятельности существует только в отношении секретариата и ИТ-подразделения.

Регламентов выполнения поручений, переписки по электронной почте нет. Возможно, с этим связаны некоторые трудности коммуникаций.

4. Информационное обеспечение. В качественном информационном обеспечении нуждается вся вертикаль управления от стратегии до оперативной деятельности. Фактически, в компании продолжается внедрение Информационной Системы на базе 1С.

5. Управление персоналом ЗАО «Таманьнефтегаз» является наиболее проблемной зоной. Вопросы, вызывающие наибольшую озабоченность:

- Организация обучения, аттестации;
- Разработка регламентирующих документов по должностям;
- Организация корпоративных мероприятий;
- Анализ социально-психологического климата и корпоративной культуры;
- Оценка эффективности работы сотрудников.

В соответствие с поставленной задачей и, основываясь на результатах проведённого анализа, в следующем разделе выпускной квалификационной работы будут даны рекомендации по совершенствованию механизма управления на предприятии ЗАО «Таманьнефтегаз».

Выводы по разделу 2

1. ЗАО «Таманьнефтегаз» является оператором Таманского перегрузочного комплекса сжиженных углеводородных газов, нефти и нефтепродуктов. Анализ финансового состояния ЗАО «Таманьнефтегаз» показал, что в исследуемом периоде (2013-2017 гг.) предприятие не обладало абсолютной ликвидностью, также в данном периоде не является платёжеспособным.

ЗАО «Таманьнефтегаз» как в 2013, так и в 2017 году не имеет достаточного количества собственных и привлеченных источников средств для формирования запасов. Запасы и затраты не покрываются собственными оборотными средствами, и предприятие в значительной степени зависит от внешних источников финансирования.

2. Анализ системы управления предприятия показал, что для ЗАО «Таманьнефтегаз» характерна линейная организационная структура управления. Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. В ЗАО «Таманьнефтегаз» реализуются программы повышения профессионального уровня сотрудников. Также необходимо отметить, применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Анализ основных мотиваторов у сотрудников данного предприятия показал, что основные мотиваторы труда несколько различаются у сотрудников, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, самореализация, карьерный рост. Также широко развита корпоративная культура.

3. В результате анализа эффективности системы управления предприятием были выявлены проблемы в отношении организационной структуры компании и соответствия ее стратегии развития предприятия,

неоднородность оперативного управления, недостаток взаимодействия между подразделениями, несовершенство системы управления персоналом.

3 Основные пути и методы совершенствования управления на предприятии ЗАО «ТАМАНЬНЕФТЕГАЗ»

3.1 Разработка системы взаимодействия структурных подразделений как фактора совершенствования управления предприятием

Каждое предприятие разрабатывает свои собственные документы локального характера, которые в последующем регулируют его деятельность. Наиболее значимым из таких документов является регламент, отражающий порядок взаимодействия между структурными подразделениями предприятия. Он несет в себе особую ценность для руководства, так как представляет собой эффективный инструмент управления предприятием.

В случае исследуемого предприятия – ЗАО «Таманьнефтегаз» – регламент взаимодействия между отделами отсутствует, что приводит к возникновению следующих проблем:

– Между отделами нет строго установленных договоренностей в части выполняемых обязанностей. Это приводит к тому, что нет четкого регламента, как происходит обмен информацией, что один отдел должен другому. Регламент взаимодействия должен вырабатываться совместно с отделами, на основании переговоров, в итоге необходимо прийти к компромиссу, который устраивал бы обе стороны.

– Иногда возникает такая ситуация: либо соблюдается регламент, либо может быть потерян клиент. Во избежание подобных ситуаций регламенты должны постоянно подвергаться обновлению, необходимо устанавливать новые договоренности на основе опыта работы.

– Необходимо принимать во внимание, что каждое подразделение имеет свои цели и задачи, к примеру, отдел продаж, чтобы удержать клиента, может пойти на риск, в то время как финансовая служба настроена более

консервативно. В данном случае необходимо принимать такие различия как данность и принимать их путем переговоров.

– Недостаточно четко выстроенный бизнес-процесс приводит к тому, что большинство сотрудников не понимает саму суть производственного процесса предприятия, а, соответственно и роли каждого отдела в нем. Также к такой проблеме может привести отсутствие описания бизнес-процесса в качестве отдельного документа, либо данное описание недостаточно четкое.

– К проблемам между отделами также приводят конфликты, возникающие между руководителями данных структурных подразделений. Личные конфликты всегда накладывают негативный отпечаток на работу всего предприятия.

– Низкий уровень коммуникации также не способствует повышению эффективности работы. Вследствие этого сотрудники не слушают друг друга, не дают обратную связь.

И все-таки, основной момент регулирования взаимодействия между отделами – формирование регламента. Взаимодействие между отделами бухгалтерии и экономической службы, кадровиками и расчетно-плановым подразделением, другими структурными единицами предприятия неизбежно в процессе деятельности. При этом контакт сотрудников должен обеспечивать реализацию поставленных задач в максимально короткий срок. Образец регламента взаимодействия между отделами, в первую очередь, должен быть доступным для исполнителей. Если лицо, ответственное за его разработку, распишет все положения, но подчиненные ничего не смогут понять, смысла в документе не будет никакого. В этой связи, формируя образец регламента взаимодействия между отделами, следует принимать во внимание два ключевых принципа:

1. Документ составляется на основании модели бизнес-процесса. Качество регламента будет прямо зависеть от тщательности проработки

схемы. Структура документа определяется моделью процесса. Все пункты схемы должны присутствовать в регламенте.

2. Изложение информации осуществляется официальным, сухим языком. В тексте документа рекомендуется использовать короткие простые предложения. Формулировать положения следует однозначно. Все аббревиатуры и термины необходимо расшифровывать.

Образец регламента взаимодействия между отделами обеспечивает:

– Установление и поддержание порядка при оформлении документации, эффективный контакт между структурными единицами.

– Предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе.

– Если заранее будут определены схемы взаимодействия по работе, для участия того или иного сотрудника в процессах, спорные ситуации не возникнут.

– Оперативное вхождение в коллектив новичков. Регламент помогает разобраться со структурой взаимодействий, указывает, какие документы будут использоваться работником, с какими службами он будет контактировать.

– Контроль дисциплины. Более быструю передачу дел другому сотруднику (при увольнении или выходе в отпуск). Предотвращение потерь финансовых, человеческих и временных ресурсов.

Для того, чтобы наладить правильное взаимодействие между структурными подразделениями, в работу предприятия необходимо включать мероприятия, направленные на совершенствование межфункционального взаимодействия. Большая часть руководителей высшего и среднего звена опираются в своей работе на такие показатели как размер прибыли, количество клиентов, объем дебиторской задолженности, но мало кто уделяет внимание такому показателю как взаимодействие между отделами. Для этих целей необходимо обсуждать данный вопрос на

собраниях, проводить беседы с руководством отделов, выступая при этом модератором.

Руководители среднего звена должны посещать разнообразные лекции или практикумы по налаживанию межфункционального взаимодействия. В случае, если данный вопрос будет поручен кадровой службе, то скорее всего подчиненные воспримут это как обычный тренинг, в то время как приглашение непосредственно от руководства компании придаст серьезности данному мероприятию.

Стоит также отметить, что проблема взаимодействия между отделами не может быть решена раз и навсегда. Какие то мероприятия необходимо будет проводить еженедельно, какие то ежегодно.

К наиболее действенным способам налаживания межфункционального взаимодействия можно отнести следующие:

1. Разбор проблем взаимодействия между отделами на совещаниях. При том инициатором данного обсуждения должен выступать именно высший руководитель, так как начальники структурных подразделений зачастую не хотят и не готовы давать огласку возникшим конфликтам, чтобы не портить отношения с коллегами (начальниками других отделов) и не затягивать ход совещания.

2. Управление конфликтами межличностного характера. Задача руководства в такой ситуации – не допускать затяжных конфликтов на уровне начальников отделов. Данные конфликты могут быть выявлены по таким признакам как натянутость в разговоре, словесная перепалка в деловой переписке, выражения лиц во время проведения совещаний.

3. Легализация превосходства функций одного из отделов (временно). Руководство должно решить, функция какого из структурных подразделений является ключевой в определенный момент времени и разрешить усиленное влияние данного подразделения. В таком случае отдел, получивший большие

полномочия, может запрашивать какую либо дополнительную информацию, проводить совещания и так далее.

4. Ежегодная синхронизация деятельности отделов. С данной целью можно собрать руководителей, ключевых сотрудников, составить схематично карту переговоров между отделами, связать стрелками те, между которыми есть тесная взаимосвязь и возникают трения. Далее каждый отдел прописывает текущие и системные проблемы, возникающие во взаимодействии с теми отделами, с которыми его связывают стрелки на карте. Затем каждое подразделение презентует свой список, а все собравшиеся обсуждают его. Функция данного действия – выявление сути проблемы. Часто участники совещания начинают перекладывать ответственность друг на друга или же искать быстрые решения. Именно поэтому обсуждение накопившихся проблем – самый сложный этап такого совещания, и его важно правильно модерировать.

На следующем этапе отделы готовят предложения или просьбы по решению описанных проблем взаимодействия. Потом начинаются переговоры между отделами, чтобы выработать решения и достичь договоренностей. Делать это нужно в парах: сначала отдел договаривается с одним партнером, затем с другим и т. д. В конце каждый отдел презентует достигнутые договоренности. Для того, чтобы в последующем отделы четко выполняли взятые на себя обязательства, необходимо принять следующие меры:

- зафиксировать все договоренности письменно;
- публично презентовать обязательства, это приводит к повышению ответственности;
- назначить сотрудников, ответственных за соблюдение договоренностей;

– объявить, что через пару месяцев руководитель лично проведет аудит соблюдения достигнутых договоренностей (так как неконтролируемые обязательства зачастую игнорируются).

6. Также в рамках решения данной проблемы можно ввести временный перевод сотрудников в другой отдел. Это позволит более тщательно изучить работу других людей и в будущем приведет к налаживанию взаимодействия. При этом важно соблюдать несколько правил:

– менять персонал смежных отделов, работающих в плотной связке, например бухгалтерии и юридического отдела, продаж и предпродажной подготовки, маркетинга и продаж, склада и логистики и пр.;

– срок обмена должен быть не меньше нескольких недель, оптимальный – месяц;

– для сотрудников, перешедших на временную работу, нужно выделить в отделе наставника, который будет помогать в освоении новых функций.

6. Дни открытых дверей разных отделов компании. Например, бухгалтерия приглашает все другие отделы на презентацию и рассказывает о своей работе, трудностях, сотрудниках и т. д. Это может сопровождаться неформальными мероприятиями. Составляется ежегодный план мероприятий. HR-специалисты собирают от разных подразделений вопросы и отправляют их в отдел, который будет проводить день открытых дверей. По этим вопросам готовится презентация. Само мероприятие планируется на конец рабочего дня, примерно на 15:00, и носит обязательный характер. В конце года определяется отдел, который лучше остальных провел день открытых дверей. Это мероприятие особенно полезно для компаний, где разные отделы разнесены по этажам или зданиям.

7. Тренинги, тимбилдинги и корпоративы. У мероприятия должна быть тема, например навыки коммуникации. Важно сделать все, чтобы сотрудники общались на мероприятии отделами, для этого на банкетах

планировать определенную рассадку, на деловых играх и тренингах собирать для выполнения заданий команды, состоящие из сотрудников разных подразделений, и т. д.

3.2 Разработка корпоративного портала для управления предприятием

В ежедневной деятельности многих компаний в качестве средства коммуникации используется внутренний сайт для работников. Чаще всего в задачи корпоративного портала входят информирование работников о происходящих изменениях. В любом случае его предназначение сводится к некому общедоступному корпоративному информационному пространству. Выделяются три основные функции портала: информативная, коммуникативная и функция продвижения.

Портал позволяет оперативно отыскивать нужную информацию, облегчать работу новому персоналу. Он представляет собой удобное виртуальное пространство, включающее набор разнообразных функций.

Основная практическая ценность коммуникативной функции корпоративного портала состоит в создании некоего информационного пространства внутри организации, упорядочивающего и упрощающего организационную структуру компании для достижения общих целей. Не менее важной частью является обмен опытом между сотрудниками. При достижении тех или иных целей, требуется, чтобы все сотрудники организации обладали необходимой информацией для повседневной работы. Необходимо исключить тот факт, чтобы все полезные знания находились у одного человека, к ним должен быть свободный доступ любого, кто может остаться исполнять обязанности за этого сотрудника.

За счет методичной и налаженной работы, эффективного управления данными компания сумеет повысить качество своей работы.

Внедрение корпоративного портала ЗАО «Таманьнефтегаз» способствует организации командной работы, эффективности коммуникаций, налаженности рабочих процессов, коллективному чувству ответственности за результат.

Создание корпоративного портала является достаточно популярным инструментом в настоящее время, так как зачастую в организациях циркулирует огромное количество документальной информации, на поиски которой может уходить большое количество времени. Данная разработка позволит значительно сократить время на поиски нужного документа, нужной выписки из приказа или элементарно позволит не пропустить собрание или другое мероприятие организации. Вся важная и часто используемая информация будет находиться в одном удобном месте.

Процесс разработки корпоративного портала может быть поделен на несколько этапов:

1. Формирование структуры будущего корпоративного портала.
2. Создание статического каркаса портала.
3. Разработка дизайна корпоративного портала.
4. Формирование базы данных.
5. Организация возможности регистрации сотрудников на корпоративном портале.

Преимущества создания корпоративного портала заключаются в следующем:

- высокий уровень производительности в процессе совместной работы над какими-то общими проектами;
- легкий доступ персонала к данным;
- мгновенная публикация данных на ресурсах портала;
- позволяет корпоративным документам всегда быть в актуальном состоянии и легко получать из любой точки компании с использованием веб-технологий.

– Позволяет проводить в жизнь общую корпоративную культуру и использовать гибкость и универсальность современных информационных технологий для управления корпоративными работами;

– Не требуется инсталляция программы-клиента на компьютерах пользователей (в качестве неё используется браузер).

– Сокращение временных затрат на рутинные операции ввода данных с использованием веб-форм вместо обмена данными по электронной почте.

Перечисленные преимущества позволят предприятию перейти на новый уровень развития, что скажется как и на производственной сфере, так как теперь ей можно будет уделить больше внимания, так и на отношениях между коллегами. Сотрудники, имеющие большой багаж знаний смогут более легко делиться с менее опытными коллегами посредством использования корпоративного сайта.

Для ЗАО «Таманьнефтегаз» рекомендуется в процессе разработки корпоративного портала внедрить в него следующие модули:

1. «Клиенты». В данном модуле руководители структурных подразделений смогут отследить работу с каждым заказчиком и особенностями работы с ним. Данный модуль должен позволять осуществлять планирование встреч, звонков, а также вести полноценную работу с клиентами.

2. «Проекты». В данном модуле планируется внедрить отслеживание реализации любого конкретного проекта посредством диаграмм, возможно также будет формирование бюджета на реализацию проекта. Также с помощью модуля можно будет обсуждать проект как с самим заказчиком, так и с разработчиками внутри компании.

3. «Поручения». Данный модуль позволит быстро ставить задачи перед сотрудниками, а также обозначать срок их исполнения. Вся информация, связанная с исполнением задач, должна храниться в системе.

4. «Задачи». В данном модуле должны быть представлены задачи компании на предстоящий период с разбивкой по подразделениям, а также задачи компании в целом. Для каждой такой задачи должен быть представлен план действий в виде мероприятий. С помощью такого модуля каждый сотрудник будет знать, что он должен сделать в определенный рабочий день.

Основная ценность корпоративного портала представляет собой повышение скорости получения информации в протекающих в организации процессах, скорости обмена важной информацией между сотрудниками, получение быстрой обратной связи, а также формирование единого информационного пространства.

К поиску подходящих инструментов управления предприятием руководство постоянно подталкивают такие проблемы как огромное количество бумажной работы, сложности и недопонимания между сотрудниками вследствие искажения информации. Внедрение в работу корпоративного портала значительно упрощает управление предприятием, в том числе сотрудниками, находящимися на удаленной работе. Все вопросы развития предприятия быстро и четко корректируются в онлайн-режиме, а также обеспечивается достоверность передаваемых данных посредством качественной работы каждого из модулей корпоративного портала.

3.3 Внедрение технологии Agile в управление проектами ЗАО «Таманьнефтегаз»

Гибкая методология разработки AGILE берет истоки из сферы информационных технологий с конца 1990-х гг. В этот период стремительно развивался рынок программного обеспечения, что требовало от разработчиков применения новых подходов к проектной работе. В результате сразу несколько компаний и экспертов, которые использовали различные

пути, пришли к новому видению организации процесса работы над проектами. Были сформированы множество методологий, которые имели единый принцип – люди, конечный продукт и готовность меняться имеют гораздо больший вес, нежели соблюдение формальностей – процессов согласований, отчетности и планирования. В итоге в 2001 году был сформирован «Манифест гибкой методологии разработки программного обеспечения» (англ. Agile Manifesto). Таким образом, AGILE представляет собой не конкретную технологию, а термин, объединяющий множество разнообразных подходов к управлению проектами. С 2001 года данная методология стала более популярной и начала применяться не только в сфере информационных технологий, но в других отраслях экономики.

Данная методология подразумевает под собой работу небольшими группами и отсутствие долгосрочного планирования, а также работу в «спринтерском» режиме, то есть в течение небольших промежутков времени длиной от недели до месяца.

К ценностям методологии Agile Manifesto относится следующее:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Основными принципами Agile Manifesto являются:

- Наивысший приоритет – удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного продукта;
- Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки;
- Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев;

- На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе;
- Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им;
- Непосредственное общение - наиболее практичный и эффективный способ обмена информацией;
- Работающий продукт - основной показатель прогресса;
- Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно;
- Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта;
- Простота - искусство минимизации лишней работы - крайне необходима;
- Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд;
- Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Таким образом, используя данную методологию, команда, работающая над проектом, будет строить свою работу так, чтобы в указанный промежуток времени произвести целостный продукт или же оказать услугу клиенту.

В отношении исследуемого предприятия – ЗАО «Таманьнефтегаз» - применение данной методологии принесет неоспоримые преимущества, так как работа компании построена на оказании услуг по перевалке сжиженных углеводородов, что в свою очередь предполагает работу с множеством заказчиком, которую можно рассматривать как отдельный проект. Также в силу специфики работы трудно спрогнозировать объеме перевалки на

длительный срок. Таким образом, работа по рассматриваемой методологии позволит уделять больше внимание проектам, которые актуальны в настоящий момент и принесут больше пользы предприятию.

В рамках внедрения данной технологии предлагается внедрить данную методологию в области управления цепочками поставок продукции посредством перегрузочного комплекса. Данный процесс затрагивает несколько структурных подразделений и является многофункциональной задачей, поиск решения для которой является достаточно актуальным.

Работу предлагается организовать посредством технологии SCRUM («схватка»), который является одним из форматов концепции AGILE. Данная технология подразумевает дробление работы по проекту на некоторые итерации – так называемые «спринты», по завершению которых заказчику будет предложен готовый результат. Важно отметить, что результат такого «спринта» - готовый продукт или решение для заказчика.

В процессе работы над проектом необходимо 100% задействование каждого члена команды, он должен посвящать данной работе 100% своего рабочего времени. В команде должны работать квалифицированные сотрудники, хорошо знающие текущий бизнес-процесс и обладающие достаточной компетенцией, чтобы разработать и внедрить его обновление.

Также в рамках работы с данной методологией задействованные подразделения могут вносить изменения без получения согласований, что в обычном режиме работы занимает длительное время. Благодаря данной меры, команда сможет быстро протестировать предлагаемые изменения в реальной работе и выявить подходящие подходы для нового бизнес-процесса.

Важно также отметить, что AGILE – это не методика, а скорее философия, подход к работе. В ее основе – движение вперед «короткими забегами», выдача «быстрых» и готовых к использованию результатов и регулярное получение обратной связи от заказчика. Кроме того, формат

работы по методологии SCRUM предполагает наличие кросс-функциональной команды, которая является самоорганизующейся, работает совместно и сфокусирована на достижении цели.

Так как задачей проекта ЗАО «Таманьнефтегаз» в области совершенствования управления предлагается сделать разработку новых бизнес-процессов, то в команду предлагается включить такие подразделения как сбыт, производство, логистику и финансовую службу.

Стоит также отметить, что данный подход не всегда может быть применен, так как есть сферы, которые требуют детальной разработки и длительного согласования, к примеру строительство новых терминалов. Однако в работе с заказчиками ЗАО «Таманьнефтегаз» данный метод должен принести положительный результат.

Также отметим, что методология AGILE должна стать элементом корпоративной культуры предприятия, так как с ее помощью возможно формирование сплоченной команды, отличающейся креативным подходом к решению поставленных задач, мотивированной на взаимную поддержку и несущей общую ответственность за конечный результат.

Для того, чтобы разработать схему работы в области методологии Agile именно для ЗАО «Таманьнефтегаз», предлагается привлечь сторонних тренеров, специализирующихся на данной работе. Они помогут выработать либо свою методику, либо адаптировать опыт предприятия со схожими условиями работы.

3.4 Риски и экономическая эффективность от внедрения предложенных мероприятий

В рамках совершенствования системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз» предлагается формирование выделенного отдела, занимающегося именно совершенствованием системы управления

персоналом. Данный проект обусловлен тем, что существующий отдел кадров занимается преимущественно начислениями заработной платы и документальными оформлением операций, не уделяя при этом внимания таким проблемам как мотивация сотрудников, найм, отбор, адаптация, работа с кадровым резервом и так далее.

Отдел управления персоналом, который будет функционировать наряду с другими подразделениями, рано или поздно решает создать каждая крупная или средняя компания.

Первый этап в создании отдела управления персоналом связан с определением его структуры – определение необходимого количества сотрудников в этом подразделении. Зависит численность отдела персонала от финансового состояния организации, её задач и масштабов деятельности. В малых предприятиях структура службы персонала может ограничиться одним из сотрудников. В своей работе специалист может совмещать данные обязанности и основную работу. Поручаются вопросы делопроизводства в распоряжение секретаря, управлением персоналом должен заниматься директор. В нашем случае отдел персонала будет состоять из четырех человек, подчинятся заместителю директора трудоустройству и кадрам и иметь следующую структуру (рисунок 3):



Рисунок 3 – Структура отдела управления персоналом

Далее рассмотрим основные функции и цели работы каждого сотрудника создаваемого отдела.

1. Начальник отдела управления персоналом. Главными целями является:

- обеспечение конкурентных преимуществ ЗАО «Таманьнефтегаз» в области формирования грамотной и эффективной кадровой политики предприятия в целях формирования команды квалифицированных специалистов;
- мотивация и стимулирование персонала в целях повышения эффективности и рациональности работы;
- повышения уровня профессионализма сотрудников;
- работа в области подбора, расстановки кадров;
- осуществление адаптации сотрудников ЗАО «Таманьнефтегаз»
- формирование кадровой политики предприятия;
- обеспечение безопасных и здоровых условий труда;
- соблюдение принципов законодательства в области трудовых отношений.

Начальник отдела по работе с персоналом также координирует деятельность подчиненных ему сотрудников, напрямую подчинен заместителю директора по кадровым вопросам и в своей работе взаимодействует с отделом кадров и иными подразделениями в кадровых вопросах.

Функции менеджера по подбору, оценке и аттестации персонала:

- осуществляет набор требуемых кадров – составляет описание имеющихся вакансий, ищет средства для подбора персонала, разрабатывает вопросы, необходимые для собеседования, проводит собеседование;
- обучает персонал – выявляет потребности в обучении среди работников, организывает проведение учебных курсов;

- выявляет потребность предприятия в кадрах в связи с расширением или с выбытием основного сотрудника;
- изучает рынок труда в части социальных программ и уровня заработной платы у конкурентов;
- ищет кандидатов путем поиска через интернет, службы занятости, кадровые агентства;
- разрабатывает рекламу для средств массовой информации в целях донесения информации о вакансиях до потенциальных кандидатов;
- производит ознакомление с предоставленными резюме, принимает решение о целесообразности проведения дальнейшей работы с кандидатами;
- проводит собеседование и отбирает наиболее подходящие кандидатуры;
- знакомит кандидата с руководством в целях принятия окончательного решения;
- организация и проведение оценки персонала;
- организация и проведение аттестации персонала;
- сопровождение документального оформления процедур оценки и аттестации персонала;
- вынесение решения о соответствии оцениваемых или аттестуемых кандидатов занимаемым должностям;
- помощь в профессиональной и социальной адаптации нового работника в коллективе ЗАО «Гаманьнефтегаз».

Менеджер по подбору персонала должен обладать такими качествами как общительность, дружелюбность, обладать психологическими приемами работы с кандидатами. Требуется наличие высшего – желательно психологического или педагогического образования.

Специалист по корпоративной культуре должен выполнять следующие трудовые функции:

- разрабатывать и осуществлять корпоративные мероприятия;
- проводить оценку удовлетворенности сотрудников условиями в коллективе.

Данный специалист должен иметь высшее образование, а также иметь пройденные курсы повышения квалификации в области управления персоналом.

Следует отметить, что формирование отдела управления персоналом ЗАО «Таманьнефтегаз» влечет за собой существенные затраты (таблица 17):

Таблица 17 – Бюджет затрат на формирование отдела управления персоналом

Статья расходов	Ежемесячные расходы, руб.	Годовой бюджет, руб.
Заработная плата		
Начальник отдела	32 000,00	384 000,00
Менеджер по подбору, оценке и аттестации	23 000,00	276 000,00
Менеджер по корпоративной культуре	21 000,00	252 000,00
Менеджер по работе с кадровым резервом и мотивацией	20 000,00	240 000,00
Итого по заработной плате		1 152 000,00
Материально-техническое обеспечение		
Стол письменный (4 ед.)		40 000,00
Кресло офисное (4 ед.)		20 000,00
Компьютер в сборе (4 ед.)		80 000,00
Многофункциональное устройство (1 ед.)		7 000,00
Стационарный телефон (4 ед.)		4 000,00
Канцелярские принадлежности	2 000,00	24 000,00
Мебель для зоны переговоров		30 000,00
Чай, кондитерские изделия для проведения переговоров	500,00	6 000,00
Итого по материально-техническому обеспечению		211 000,00
Итого расходы на отдел в первый год работы		1 363 000,00
Итого расходы на отдел в последующие годы		1 182 000,00

Итак, как показывает таблица 17, в первый год функционирования данного отдела предприятие понесет расходы в размере 1 363 000 руб. В последующие годы, учитывая, что мебель и оборудование для отдела уже приобретено, расходы составят 1 182 000 рублей в год. Необходимо отметить, что прибыль предприятия на протяжении последних трех лет составила:

- в 2015 году – 14 131 483 млн. руб.
- в 2016 году – 16 145 750 млн. руб.
- в 2017 году – 12 462 234 млн. руб.

То есть расходы на отдел по работе с персоналом составят приблизительно 0,1%. Данный показатель является очень приемлемым, однако данные меры принесут ЗАО «Таманьнефтегаз» следующие преимущества:

- повысится мотивация сотрудников, что неизменно повлечет за собой увеличение производительности труда, и, как следствие, прибыли предприятия;

- отбор более квалифицированных сотрудников позволит также повысить производительность, а также повысить качество производимой продукции и снизить объем брака;

- проведение оценки и аттестации позволит вовремя выявить слабые звенья в команде, заменив их на более профессиональные и квалифицированные кадры;

- работа с кадровым резервом позволит в случае экстренного увольнения или отсутствия на рабочем месте ключевых сотрудников своевременно найти замену без приостановки производства.

- Повысится уровень взаимодействия между подразделениями, важность которого была представлена в предыдущих параграфах.

Также необходимо отметить, что зачастую кажущиеся значительными изначальные издержки влекут за собой более серьезное изменение прибыли в

положительную сторону. При этом пытаюсь экономить на персонале, можно получить негативные последствия, которые будут иметь более серьезный характер, нежели это могло изначально показаться.

Далее рассмотрим расходы, которые понесет ЗАО «Таманьнефтегаз» на разработку корпоративного сайта. Как правило, для разработки такого рода порталов привлекаются специализированные компании или группа разработчиков. В таблице 18 представлена смета на разработку корпоративного портала:

Таблица 18 – Смета расходов на разработку корпоративного портала ЗАО «Таманьнефтегаз»

	Ставка, руб/час	Кол-во часов	Сумма, руб
Менеджер проектов	500	80	40 000
Программист	500	50	25 000
Дизайнер	350	60	21 000
Расходы на приобретение расширений	-	-	10 000
Покупка графических элементов	-	-	7 000
Прочие расходы	-	-	20 000
Итого			123 000

Данный расчет является примерным, в процессе работы будут формализованы задачи, исходя из которых будут пересчитаны основные статьи расходов. Более детальный размер расходов будет известен на стадии разработки технического задания на создание корпоративного портала.

Перечислим основные функции участников данного проекта:

1. Менеджер проектов проводит предпроектное исследование, готовит техническое задание, ставит задачи программисту, контролирует процесс разработки, держит связь с заказчиком. Параллельно выполняет функции контент-менеджера.

2. Программист занимается реализацией функционала в соответствии с задачами.

3. Также в смету включена работа специалистов, задействованных в процессе разработки уникального дизайна. Разброс на время выполнения зависит от кол-ва страниц, которые необходимо перерисовать и сверстать в шаблон (это определяется перед заключением договора, на этапе оценки объема работ).

Отдельно в смету включены расходы на приобретение дополнительных расширений (в зависимости от функционала) и покупку шаблона (или изображений для размещения на баннеры и главную страницу). Стоимость может очень сильно отличаться в зависимости от того, на какой платформе строится корпоративный портал.

В среднем процесс создания корпоративного портала занимает 1-1,5 месяца.

Рассмотрим, как повысится эффективность работы ЗАО «Таманьнефтегаз» с внедрением корпоративного портала.

Во-первых, данный инструмент позволит экономить время сотрудников. На такие прямые показатели работы предприятия как выручка и прибыль, влияние оказано напрямую не будет, однако с экономией времени и более качественной передачей информации будет налажена работа всего предприятия, что непосредственно скажется на производительности труда.

Внедрение корпоративного портала во всем его многообразии может изменить в компании такие ее характеристики, которые сложно перевести в рубли. Однако, они чрезвычайно важны как для руководства, так и для специалистов и рядовых сотрудников. Это возможности:

- улучшить управляемость компании, проектами, процессами и кадрами. Это помогает формализовать процедуры формирования и контроля приказов, распоряжений и задач.

- организовать единую систему хранения, поиска и точек генерации информации. Параллельно решаются вопросы конфиденциальности

информации и информационной безопасности. Накопление информации позволяет разрабатывать шаблоны для типовых задач и бизнес-процессов.

- организации новой системы отчетности на основе собираемых даже в штатном режиме данных, возможность анализировать и прогнозировать изменение контролируемых параметров бизнеса.

- улучшить предсказуемость результата выполнения задач, цепочек бизнес-процессов. Помогает при планировании сроков выполнения и уменьшить время на разбор инцидентов и сбоев в производственных процессах.

Работа по внедрению методологии Agile также потребует финансовых затрат, в частности на услуги Agile-тренера, однако здесь все зависит от бюджета компании, который будет выделен на данные цели, так как спектр предложений в данной области достаточно широк.

Выводы по разделу 3

1. Регламент, отражающий порядок взаимодействия между структурными подразделениями предприятия, особенно ценен для руководства, так как представляет собой эффективный инструмент управления предприятием. В ЗАО «Таманьнефтегаз» регламент взаимодействия между отделами отсутствует, что приводит к возникновению множества проблем. Создание данного регламента позволит установить и поддержать порядок при оформлении документации, наладить эффективный контакт между структурными единицами, предотвратить конфликтные ситуации в коллективе, осуществлять контроль дисциплины.

2. Внедрение корпоративного портала ЗАО «Таманьнефтегаз» способствует организации командной работы, повышению эффективности коммуникаций, налаженности рабочих процессов, коллективному чувству ответственности за результат. Преимущества создания корпоративного портала заключаются в повышении уровня производительности в процессе совместной работы над какими-то общими проектами, легком доступе персонала к данным.

3. Также в рамках совершенствования управления цепочками поставок в компании предлагается внедрить методологию управления AGILE. В команду предлагается включить такие подразделения как сбыт, производство, логистику и финансовую службу. Данная методология позволит сформировать сплоченную команду, отличающуюся креативным подходом к решению поставленных задач, мотивированную на взаимную поддержку и несущую общую ответственность за конечный результат.

4. В рамках совершенствования системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз» предлагается, во-первых, формирование выделенного отдела, занимающегося именно совершенствованием системы управления

персоналом. Функционирование данного отдела предполагает расходы около 1 363 000 руб. в год, что составит приблизительно 0,1% от прибыли. Данный показатель является очень приемлемым, однако данные меры принесут ЗАО «Таманьнефтегаз» множество преимуществ.

Во-вторых, планируется создание корпоративного портала, для разработки которого будут затрачены денежные средства в размере около 123 тыс. руб., однако данная мера позволит улучшить управляемость компании, проектами, процессами и кадрами.

Работа по внедрению методологии Agile также потребует финансовых затрат, в частности на услуги Agile-тренера, однако здесь все зависит от бюджета компании, который будет выделен на данные цели, так как спектр предложений в данной области достаточно широк.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ61	Сергоманову Никите Андреевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>СанПиН 2.2.2/2.4.1340 – 03 [2] (рабочее место для выполнения работ, в положении сидя) конструкция рабочего места и взаимное расположение всех его элементов должно соответствовать антропометрическим, физическим и психологическим требованиям. Большое значение имеет также характер работы. В частности, при организации рабочего места инженера должны быть соблюдены следующие основные условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> — оптимальное размещение оборудования, входящего в состав рабочего места; — достаточное рабочее пространство, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения; — необходимо естественное и искусственное освещение для выполнения поставленных задач; — уровень акустического шума не должен превышать допустимого значения.
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> — обеспечение работников сертифицированной спецодеждой, спецобувью и другими СИЗ согласно требований законодательства и корпоративных норм; — приведение зданий и сооружений в соответствие с требованиями строительных норм, требований пожарной безопасности; — приведение освещения и микроклимата на рабочих местах в соответствие с требованиями санитарно-гигиенических норм; — организация обучения работников по вопросам охраны труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности, реагирования в случае аварийных и чрезвычайных ситуаций; — проведение первичных и периодических медосмотров работников; — автоматизация и компьютеризация производственного оборудования и рабочих
--	---

	мест.
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<ul style="list-style-type: none"> — спонсорская и благотворительная помощь; — поддержка неработающих пенсионеров.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в ЗАО «Таманьнефтегаз» утверждена распоряжением генерального директора</p> <p>Введена в действие Политика ЗАО «Таманьнефтегаз» в области ПБОТОС.</p>
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ61	Сергоманов Н.А.		

4 Социальная ответственность ЗАО «Таманьнефтегаз»

Закладка не определена.

4.1 Цели и задачи программы корпоративной социальной ответственности

Рассмотрим основные направления работы ЗАО «Таманьнефтегаз» в области корпоративной социальной ответственности:

1. Вознаграждение и социальная поддержка персонала. Политика определяет цели, принципы и элементы системы оплаты труда, льгот и нематериальной мотивации и направлена на создание сбалансированной системы совокупного вознаграждения. Такая система позволяет обеспечить:

- внешнюю конкурентоспособность вознаграждения для привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала;
- возможности карьерного роста и ротации внутри компании;
- мотивацию работников для достижения стратегических целей «ЗАО «Таманьнефтегаз»».

Основные принципы социальной политики:

- совокупное вознаграждение (рассмотрение всех элементов вознаграждения в комплексе);
- рыночная конкурентоспособность вознаграждения;
- внутренняя справедливость;
- ориентация на результат (вознаграждение за достигнутые цели);
- понятность и прозрачность (правила вознаграждения, понятные всем работникам);
- гибкость и адаптивность (возможность оперативного изменения системы в соответствии с изменениями стратегии компании и внешней среды);

- экономическая эффективность и рациональность затрат на персонал;
- соответствие законодательству Российской Федерации и стран присутствия компании.

Компания проводит регулярный мониторинг внешнего рынка и обеспечивает сотрудникам конкурентоспособное совокупное вознаграждение.

В компании действует система единых социальных льгот, которая включает базовые и дополнительные выплаты. В перечень базовых льгот входят добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев, доплата сверх максимального пособия по нетрудоспособности, установленного законодательством Российской Федерации, ежемесячная материальная помощь сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком и отпуске в связи с семейными обстоятельствами. К числу дополнительных льгот относятся оплата санаторно-курортного лечения работников, материальная помощь в связи с семейными событиями, жилищные программы, негосударственное пенсионное обеспечение и др.

Программы нематериальной мотивации сотрудников направлены на повышение лояльности персонала и признание заслуг лучших сотрудников. В число программ нематериальной мотивации «ЗАО «Таманьнефтегаз»» входят индивидуальные и командные конкурсы профессионального мастерства, массовые оздоровительные мероприятия и спортивные соревнования, досуговые мероприятия, корпоративные коммуникационные сессии и форумы.

Важная составляющая программ нематериальной мотивации – признание заслуг и достижений в качестве элемента оценки эффективности. В компании ежегодно присуждаются корпоративные награды: «Почетный работник «ЗАО «Таманьнефтегаз»».

2. Сотрудничество с профсоюзами. При разработке и реализации программ кадровой и социальной политики компания развивает партнерство с профсоюзными организациями. Задачей партнерства руководство видит большее вовлечение профсоюзов в деятельность компании, расширение компетенций профсоюзных лидеров, которое должно позволить им защищать долгосрочные интересы работников с учетом понимания ключевых целей и задач компании, развития экономической ситуации и соблюдения баланса интересов всех заинтересованных сторон.

Представители профсоюзов участвуют в обсуждениях изменений системы социальных льгот «ЗАО «Таманьнефтегаз»», совещаниях руководителей кадровых служб, мероприятиях по созданию безопасных условий труда. В компании действуют комиссии по работе с молодежью, защищающие интересы рабочей молодежи и участвующие в программах адаптации новых молодых специалистов.

Предприятие совместно с отраслевыми профсоюзами и Российским союзом промышленников и предпринимателей участвует в формировании отраслевых соглашений по каждому из направлений деятельности Компании.

4. Безопасность и охрана труда. Культура безопасности «ЗАО «Таманьнефтегаз»» базируется на личной ответственности каждого сотрудника, вовлечении в процесс повышения уровня безопасности всех работников компании и представителей подрядных организаций. Этот приоритет отражен в общекорпоративном слогане «ЗАО «Таманьнефтегаз»» – «Безопасность начинается с тебя». Компания постоянно развивает систему обучения сотрудников в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда. Обучение персонала носит системный и стандартизированный характер и тесно связано с другими элементами системы менеджмента.

В систему обучения компании включены подрядные организации.

Важную роль в системе обучения и развития культуры безопасности играет обмен опытом в сфере ПЭБ, ОТ и ГЗ в Компании, так и с внешними организациями.

Компания разрабатывает и реализует программы по повышению уровня промышленной безопасности и улучшению условий труда, охране здоровья сотрудников. В их число входят:

- предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций;
- контроль соблюдения требований производственной безопасности;
- экспертиза промышленной безопасности оборудования и приведение производственных мощностей в соответствие требованиям норм и правил промышленной безопасности;
- модернизация систем противоаварийной защиты;
- организация охраны труда и здоровья работников;
- обеспечение безопасных условий труда, организация рабочих мест в соответствии с государственными и корпоративными стандартами в данной сфере;
- обеспечение работников средствами индивидуальной защиты;
- комплексное обучение работников компании в области ПЭБ, ОТ и ГЗ;
- изучение и внедрение передовых технологий в данной области.

5. Экологические программы. Сохранение благоприятной окружающей среды, рациональное использование природных ресурсов – одни из главных принципов ведения бизнеса компанией. ЗАО «Таманьнефтегаз» объективно оценивает потенциальные экологические риски и реализует меры по предупреждению негативного воздействия и обеспечению экологической безопасности.

Реализовывать данный принцип позволяет интегрированная Система экологического менеджмента (СЭМ), действующая на предприятиях. В

рамках этой модели предприятие реализует ряд ключевых процессов, обеспечивающих экологическую безопасность и охрану окружающей среды:

- идентификация законодательных, лицензионных и корпоративных требований;
- инвентаризация источников негативного воздействия и оценка оказываемого экологического воздействия;
- идентификация и ранжирование экологических аспектов;
- управление программами обеспечения экологической безопасности;
- управление рисками в области обеспечения экологической безопасности, в том числе на экологически чувствительных территориях;
- управление выбросами и сбросами загрязняющих веществ, отходами производства и потребления, охраной земель;
- сохранение биологического разнообразия;
- экологический мониторинг и производственный экологический контроль;
- управление деятельностью подрядных организаций в области соблюдения корпоративных требований по экологической безопасности;
- аудит системы управления ПЭБ, ОТ и ГЗ;
- расследование происшествий;
- управление системой предупреждения, локализации аварийных ситуаций и ликвидации последствий;
- обучение и развитие персонала в области экологической безопасности;
- управление корпоративной и статистической отчетностью в области экологической безопасности;
- анализ деятельности в области обеспечения экологической безопасности.

Стратегия «ЗАО «Таманьнефтегаз»» в области охраны окружающей среды определяется ответственностью компании за сохранение природы и направлена на следующие изменения:

- повышение эффективности системы экологического менеджмента;
- снижение удельных показателей воздействия на объекты окружающей среды;
- сохранение биологического разнообразия;
- рациональное использование природных ресурсов;
- осуществление научной деятельности для поиска новых эффективных природоохранных техник и технологий;
- развитие экологической культуры управления и производства, компетенций подрядных организаций.

6. Взаимодействие с местным сообществом. Предприятие располагается в Краснодарском крае и является значимым участником социально-экономического развития территории.

Предприятие вносит свой вклад в региональное развитие как работодатель, налогоплательщик, участник экономической деятельности, социальный инвестор, партнер государства и общества в решении приоритетных региональных задач.

Основными инструментами реализации региональной политики «ЗАО «Таманьнефтегаз»» являются:

- соглашения о сотрудничестве с органами власти Краснодарского края;
- собственные социальные проекты;
- адресная корпоративная благотворительность;
- корпоративное волонтерство;
- грантовые конкурсы социальных инициатив среди местных сообществ и корпоративных волонтеров.

4.2 Стейкхолдеры программы

Так как в ЗАО «Таманьнефтегаз» реализуются и внешние (направленные во внешнюю среду предприятия), и внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО, то необходимо провести анализ эффективности существующих программ КСО.

Одной из главных задач в процессе оценки эффективности реализуемых программ корпоративной социальной ответственности является оценка степени соответствия данных программ стейкхолдерам предприятия.

Стейкхолдерами называются заинтересованные стороны, которые испытывают на себе как прямое, так и косвенное влияние деятельности компании. К примеру, в качестве прямых стейкхолдеров можно рассматривать потребителей продукции или услуг компании или же ее персонал, а в качестве косвенных – местное население, экологические сообщества и так далее.

Система взаимодействия с заинтересованными сторонами «ЗАО «Таманьнефтегаз»» направлена на достижение целей корпоративной социальной ответственности и гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон. Взаимодействие с заинтересованными сторонами основано на принципах уважения интересов и сотрудничества, информационной прозрачности деятельности компании, регулярности взаимодействия, соблюдения обязательств.

Компания поддерживает постоянный диалог с ключевыми заинтересованными сторонами по всем существенным вопросам. Проблематика диалога формируется на основании постоянно проводящегося компанией анализа внутренней и внешней социальной среды с учетом

стратегических ориентиров компании и приоритетов заинтересованных сторон.

В отношении ЗАО «Таманьнефтегаз» могут быть выделены следующие группы стейкхолдеров (таблица 19):

Таблица 19 – Стейкхолдеры ЗАО «Таманьнефтегаз»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
акционеры и инвесторы	органы государственной власти
сотрудники	общественные организации
поставщики и подрядчики	
потребители	
местные сообщества	

На основании таблицы 19 можно сделать вывод, что основную часть стейкхолдеров предприятия составляют прямые стейкхолдеры. Косвенными стейкхолдерами являются преимущественно органы управления на уровне государства, региона или местного уровня. В силу того, что ЗАО «Таманьнефтегаз» является предприятием нефтегазовой промышленности, деятельность которого строго регулируется Правительством РФ и органами власти, влияние косвенных стейкхолдеров на ЗАО «Таманьнефтегаз» достаточно велико.

Представим основные механизмы взаимодействия со стейкхолдерами ЗАО «Таманьнефтегаз» и ключевые вопросы при работе с ними:

1. Акционеры и инвесторы. Механизмы взаимодействия: общее собрание акционеров, корпоративная отчетность, встречи с руководством компании, конференц-звонки для инвесторов, ежеквартальная публикация справочника аналитика и ежемесячная публикация статистического сборника, участие компании в конференциях инвестиционно-брокерских организаций, проведение ежегодного Дня инвестора с участием топ-

менеджмента «ЗАО «Таманьнефтегаз»», выездные встречи для инвесторов на производственных и добычных площадках;

2. Сотрудники. Механизмы взаимодействия: система внутрикорпоративных коммуникаций, встречи трудовых коллективов и руководства на предприятиях «ЗАО «Таманьнефтегаз»», посвященные актуальным для предприятия вопросам, а также вопросам взаимодействия, исследования социально-психологического климата на предприятиях компании, инструменты обратной связи, корпоративные мероприятия, культурные и спортивные мероприятия.

Взаимодействие Компании с сотрудниками регулируется локальными нормативными актами, коллективными договорами, корпоративным Кодексом. Компания на принципах социального партнерства активно взаимодействует с профсоюзными организациями, представляющими интересы работников. В Компании развита система внутрикорпоративных коммуникаций.

Важное место в ней занимают инструменты обратной связи с сотрудниками. Работу этих инструментов регулирует соответствующий регламент, обеспечивающий соблюдение сроков рассмотрения обращений и гарантии получения ответов на обращения, в том числе публикацию ответов для максимально широкой аудитории через систему корпоративных СМИ.

3. Органы государственной власти. Механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом партнерстве, совместные рабочие группы, круглые столы, совещания, корпоративная отчетность, участие в комиссиях и конференциях.

ЗАО «Таманьнефтегаз» взаимодействует с органами государственной власти на федеральном и региональном уровнях.

4. Поставщики и подрядчики. Механизмы взаимодействия: конкурентные мероприятия, договоры, соглашения, деловые встречи, форумы Компании, внешние конференции, выставки, корпоративный сайт.

Выбор контрагентов Компании для поставки товаров, работ, услуг осуществляется организованно, по итогам проведения преимущественно конкурентной процедуры выбора контрагентов.

5. Потребители: Механизмы взаимодействия, договоры, средства массовой информации, деловые встречи, в том числе выездные, конференции, форумы, система работы с претензиями, отчетность.

Взаимодействие с потребителями компании направлено на построение долгосрочных взаимовыгодных отношений. Для достижения этой цели компания реализует программы повышения качества и экологической безопасности своей продукции, стремится предоставлять клиентам своевременную и достоверную информацию о продукции и развивает диалог с потребителями.

6. Местные сообщества: Механизмы взаимодействия: социальные проекты в рамках программы социальных инвестиций, общественные слушания, круглые столы, диалоги, работа с корпоративными и внешними СМИ, отчетность компании.

7. Общественные организации. Механизмы взаимодействия: конференции, выставки, круглые столы, совместная реализация социальных проектов, отчетность.

Компания участвует в работе различных общественных и экспертных организаций, в частности в деятельности Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и других. Эта деятельность направлена на содействие устойчивому развитию страны и развитие отрасли.

4.3 Структура программы КСО

Структура программ корпоративной социальной ответственности отражает портрет КСО предприятия. На процесс выбора направлений КСО и,

следовательно, ее структуры, оказывают влияние цели деятельности компании и стейкхолдеры, на которых данные программы будут направлены.

К возможным элементам программы КСО можно отнести:

1. Благотворительные пожертвования, которые представляют собой форму адресной помощи, которую предприятие выделяет для реализации социальных программ. Может быть как в натуральной, так и в денежной форме.

2. Социальные инвестиции являются видом инвестирования, который нацелен на поддержание социально значимых проектов, в отношении которых не применима нормальная рыночная доходность. В данном случае последствия бывают или социальные, или экологические.

3. Эквивалентное финансирование – вид адресной помощи, при которой происходит совместное финансирование социальных программ государством и коммерческим сектором.

4. Денежные гранты представляют собой помощь, направленную на реализацию некоторых программ. Как правило, гранты связаны с видом деятельности предприятия.

5. Корпоративное волонтерство представляет собой работу персонала предприятия на благо города или отдельно взятого объекта.

6. Социально значимый маркетинг заключается в направлении определенного процента от продаж на осуществление какой-либо социальной программы предприятия.

7. Социально-ответственное поведение заключается в инвестициях, направленных на формирование этического поведения.

Мероприятия КСО, реализуемые компанией представлены в таблице 20:

Таблица 20 – Структура программы КСО ЗАО «Таманьнефтегаз»

Наим-е мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Взаимодействие с местным сообществом.	Социально-ответственное поведение	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке, Потребители услуг	Ежегодно	Помощь в строительстве детских садов, школ, стадионов в городе присутствия
Безопасность и охрана труда	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	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.
Вознаграждение и социальная поддержка персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Научно-исследовательские учреждения	Ежегодно	Оздоровление 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
Развитие кадрового потенциала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Обучение сотрудников общества и сотрудников сторонних организаций нефтегазовой направленности

Продолжение таблицы 20

Экологические программы	Социально-ответственное поведение	Потребители продукции и услуг, сотрудники предприятия, Всемирный фонд дикой природы, Правительство РФ	Ежегодно	Работа в области снижения негативного воздействия на окружающую среду
-------------------------	-----------------------------------	---	----------	---

Можно сказать, что реализуемые мероприятия в области КСО ЗАО «Таманьнефтегаз» имеют высокое социальное значение, что отвечает целям работы данного предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности

Определим затраты ЗАО «Таманьнефтегаз» на программы КСО.

Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО ЗАО «Таманьнефтегаз» в 2018 году

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, млн. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, млн.руб.
Взаимодействие с местным сообществом.	Общая сумма на год	1265	1265
Безопасность и охрана труда	Общая сумма на год	15	15
Вознаграждение и социальная поддержка персонала	Общая сумма на год	1590	1590
Развитие кадрового потенциала		340	340
Экологические программы		749	749
ИТОГО			3959

4.5 Ожидаемая эффективность программы корпоративной социальной ответственности

В зависимости от некоторых факторов можно выделить различные критерии оценки социальной ответственности предпринимательства. К таким факторам может быть отнесен регион, в котором работает предприятие, размер предприятия, структура его капитала и так далее. В качестве критериев оценки могут выступать охрана окружающей среды, уровень качества продукции или услуг, взаимодействие с персоналом, участие в благотворительности и спонсорстве. Также понятно, что чем строже данные критерии, тем на более высоком уровне развития находится бизнес. Воздействие внешних факторов приводит к тому, что компании становятся все более информационно прозрачными и социально ответственными, что приносит бизнесу свои преимущества. Согласно исследованиям, финансовое положение компаний, которые встраивают социальную ответственность в свою миссию, значительно улучшается.

Проведем оценку эффективности программ в области корпоративной социальной ответственности ЗАО «Таманьнефтегаз». Для этого ответим на следующие вопросы:

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Программы КСО ЗАО «Таманьнефтегаз» направлены на повышение уровня жизни персонала, безопасности его труда, повышения квалификации, а также на развитие местного сообщества и реализацию экологических программ. Миссия ЗАО «Таманьнефтегаз» – развитие рынка стивидорных услуг на юге России за счет увеличения эффективности перевалки нефти, нефтепродуктов и сжиженных углеводородных газов, действовать в интересах общества, потребителей, акционеров и работников, способствуя экономическому процветанию и социальному прогрессу, улучшению

экологической обстановки региона. Таким образом, наблюдается явное соответствие миссии компании и реализуемых ей программ в области КСО.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает. В ЗАО «Таманьнефтегаз» большая часть программ КСО направлена на персонал предприятия, то есть преобладает внутренняя КСО. К внешней КСО относятся программы в области благотворительности, спонсорства, а также реализации экологических проектов.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров? Да, программы КСО ЗАО «Таманьнефтегаз» отвечают интересам стейкхолдеров, так как компания занимается реализацией именно тех программ, которые имеют наиболее высокую значимость для стейкхолдеров.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Компания, реализуя благотворительные и спонсорские программы, позиционирует себя как социальное ответственную компанию, что непременно сказывается на ее репутации. Что касается внутренних программ КСО, то работники вследствие реализации таких программ чувствуют себя более защищенными и нужными предприятию, что непременно сказывается на мотивации сотрудников и проявлении ими благодарности работодателю.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам? Для компании такого масштаба деятельности расходы на КСО имеют не такое большое значение, однако эффект от их реализации несоизмеримо более высок.

6) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО? Проведенный анализ программ КСО ЗАО «Таманьнефтегаз» свидетельствует о том, что компания реализует программу КСО широкой направленности, которая захватывает интересы всех стейкхолдеров, а, следовательно, ее дальнейшее совершенствование не является целесообразным.

Заключение

Подведем итоги проведенного исследования.

В первом разделе раскрыты вопросы теоретических и методологических основ управления современным предприятием в нефтегазовой отрасли.

Управление предприятием представляет собой процесс воздействия на персонал компании, необходимый для достижения целей, поставленных перед персоналом и предприятием в целом. В экономике субъектами управления в основном являются руководство, органы управления, а объектом – такие факторы производства как капитал, природные ресурсы, трудовые ресурсы, научно-технический потенциал. Система управления предприятием состоит из таких компонентов как задачи управления, принципы управления, организационная структура, методы управления, информация, технические средства. В частности, отношения в организации, возникающие между работниками аппарата управления и структурными подразделениями, представляют собой организационную структуру.

Нефтегазовый сектор в настоящее время имеет множество нерешенных проблем, вызванных в первую очередь условиями производства, к которым можно отнести высокий уровень разработки месторождений, падение дебита, работа в осложненных условиях. В этой связи компании НГК стараются внедрять новые стратегические ориентиры, ведут поиск инновационных технологических решений и более эффективных систем управления. Упрочнение положения компаний НГК прочно связано с повышением эффективности и качества менеджмента, данные компании должны ориентироваться на систему менеджмента, имеющую гибкий и высокоадаптированный характер.

Во втором разделе дана характеристика деятельности экономического субъекта, произведена оценка его финансового состояния, проведен анализ

механизмов управления предприятием и выявлены проблемы в данной области. Объектом магистерской диссертации является ЗАО «Таманьнефтегаз» – оператор Таманского перегрузочного комплекса сжиженных углеводородных газов, нефти и нефтепродуктов. Анализ системы управления предприятия показал, что для ЗАО «Таманьнефтегаз» характерна линейная организационная структура управления. Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. В ЗАО «Таманьнефтегаз» реализуются программы повышения профессионального уровня сотрудников. Также необходимо отметить, применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Анализ основных мотиваторов у сотрудников данного предприятия показал, что основные мотиваторы труда несколько различаются у сотрудников, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, самореализация, карьерный рост. Также широко развита корпоративная культура.

В результате анализа эффективности системы управления предприятием были выявлены проблемы в отношении организационной структуры компании и соответствия ее стратегии развития предприятия, неоднородность оперативного управления, недостаток взаимодействия между подразделениями, несовершенство системы управления персоналом.

В третьем разделе проводится анализ основных путей и методов совершенствования механизма управления на предприятии ЗАО «Таманьнефтегаз». В данном разделе предложены три направления работы – разработка регламента взаимодействия между структурными подразделениями, создание корпоративного сайта, а также внедрение методологии Agile в процесс управления проектами.

Регламент, отражающий порядок взаимодействия между структурными подразделениями предприятия, особенно ценен для руководства, так как представляет собой эффективный инструмент

управления предприятием. В ЗАО «Таманьнефтегаз» регламент взаимодействия между отделами отсутствует, что приводит к возникновению множества проблем. Создание данного регламента позволит установить и поддержать порядок при оформлении документации, наладить эффективный контакт между структурными единицами, предотвратить конфликтные ситуации в коллективе, осуществлять контроль дисциплины.

В рамках совершенствования системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз» предлагается, во-первых, формирование выделенного отдела, занимающегося именно совершенствованием системы управления персоналом. Функционирование данного отдела предполагает расходы около 1 363 000 руб. в год, что составит приблизительно 0,1% от прибыли. Данный показатель является очень приемлемым, однако данные меры принесут ЗАО «Таманьнефтегаз» множество преимуществ.

Внедрение корпоративного портала ЗАО «Таманьнефтегаз» способствует организации командной работы, повышению эффективности коммуникаций, налаженности рабочих процессов, коллективному чувству ответственности за результат. Преимущества создания корпоративного портала заключаются в повышении уровня производительности в процессе совместной работы над какими-то общими проектами, легком доступе персонала к данным. Для разработки портала согласно расчетам будут затрачены денежные средства в размере около 123 тыс. руб., однако данная мера позволит улучшить управляемость компании, проектами, процессами и кадрами.

В рамках совершенствования управления цепочками поставок в компании предлагается внедрить методологию управления AGILE. В команду предлагается включить такие подразделения как сбыт, производство, логистику и финансовую службу. Данная методология позволит сформировать сплоченную команду, отличающуюся креативным

подходом к решению поставленных задач, мотивированную на взаимную поддержку и несущую общую ответственность за конечный результат.

Список использованных источников

1. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИФРА-М. - 2014. – 669 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 400 с.
3. Журавлев В.Г., Бутырин Г.Н., Гурнина Д.А. Инновационный менеджмент и управление проектами в России: Учебное пособие. Москва, МГУ, 2018. – 510 с.
4. Дугалова Г.Н. Управление в нефтегазовом секторе: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2014. – 112 с.
5. Аналитический бюллетень. Нефтегазодобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность: тенденции и прогнозы//Выпуск №11: Итоги января-июня 2013 года. - М.: Центр экономических исследований РИА-Аналитика, 2013. - 40 с.
6. Аналитический журнал «Нефтесервис» //Издательский дом "Нефть и капитал". - 2014. - №4(20). - 68 с.
7. Васюхин, О.В. Развитие инновационного потенциала промышленного предприятия [Электронный ресурс] : монография / О.В. Васюхин, Е.А. Павлова. – М.: «Академия естествознания», 2015. - режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/89> (дата обращения: 28.09.2018).
8. Березина А.А., Череповицын А.Е. Экономическая концепция нефтегазового «интеллектуального» месторождения// Нефтяное хозяйство Издательство Нефтяное хозяйство (Москва) ISSN: 0028-2448. – 2014. - №4. - С.14-15
9. Стивен Дайер Интеллектуальное закичивание: автоматизированное управление добычи // Нефтегазовое обозрение. -2018.- С.4-21.

10. Abdul-Karim, A., Al-Dhubaib, T.A., Elrafie, E. and Alamoudi, M.O. Overview of Saudi Aramco's Intelligent Field Program. SPE paper 129706, presented at the SPE Intelligent Energy Conference and Exhibition, Utrecht, The Netherlands. - March 23- 25, 2015. – 15 p.

11. Al-Ghamdi, A., Al-Bani, F. and Kragjcek, R.T.: Delivering the Largest Oil Increment in the World – Innovation Solutions and Rewards. OTC paper 20218, presented at the Offshore Technology Conference, Houston, Texas. - May 4-7 2014. – 10 p.

12. Al-Mulhim, W.A., Faddagh, H.A., Shehab, M.A. and Shamrani, S.S.: Mega I-Field Application in the World. SPE paper 128837, presented at the SPE Intelligent Energy Conference and Exhibition, Utrecht, The Netherlands. - March 23-25 2011. – 6 p.

13. Al-Dhubaib, T.A.: Intelligent Fields: Industry's Frontier and Opportunities. SPE paper 141874, presented at the SPE Middle East Oil and Gas Show Conference, Manama, Bahrain. - September 25-28 2016. – 12 p.

14. Mubarak, S.M.: Real-time Reservoir Management from Data Acquisition through Implementation: Closed-Loop Approach. SPE paper 111717, presented at the Intelligent Energy Conference and Exhibition, Amsterdam, The Netherlands. - February 25-27, 2008. – 7 p.

15. Буренина И.В. Процессно-целевой подход к повышению экономической эффективности деятельности нефтегазодобывающих предприятий. – СПб: Недра, 2015. – 262 с.

16. Бром А.Е. Интегрированная логистическая поддержка жизненного цикла наукоемкой продукции: учебник / А.Е. Бром, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко; под ред. А.А. Колобова – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. – 296 с.

17. Драговоз П.А. Управление стоимостью инновационного промышленного предприятия / П.А. Драговоз; под ред. Т.Г. Садовской. – М.:Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017. – 240 с.

18. Кибанов А. Я., Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент. Учебник/ А. Я. Кибанов , А. Н. Фомичев, - М.: Дашков и К, 2014. – 315 с.
19. Алиев И. М., Ильина Л. О., Горелов Н. А. Экономика труда: теория и практика / И. М. Алиев, Л. О. Ильина, Н. А. Горелов, - М.: Юрайт, 2016. – 418 с.
20. Войтова В.Н. Методы и модели управления производительностью труда: анализ мирового опыта / В.Н. Войтова - 2014.- N 2.- С . 80-87.
21. Официальный сайт ЗАО «Таманьнефтегаз» [Электронный ресурс] / Сайт: ЗАО «Таманьнефтегаз», - URL: <http://www.tamanneftegaz.ru> , (дата обращения: 10.09.2018).
22. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИДАНА, 2014. – 288 с.
23. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Экмо, 2018. – 304 с.
24. Евстафьева, М. Приспособить новичка / М. Евстафьева // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 4. – С. 58-65.
25. Бакинская, Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала / Т. Бакинская // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 8. – С. 29-30.
26. Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2018. – № 2. – С. 4-18.
27. Аваль Е.П. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Москва, Издательство Градарики, 2015. – 528 с.
28. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2012. – 336 с.

29. Десслер Г. Управление персоналом, /Г.Десслер– М.: БИНОМ, 2014 г. – 324с.
30. Максимцев М.М., Игнатъева Л.В., Комаров М.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов /под редакцией М.М. Максимцева– Москва, Издательство Инфра-М, 2014. –343 с.
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2012. – 304 с.
32. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий /Л.А. Горшкова// – М.:, 2014 – 231 с.
33. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород. 2014. –343 с.
34. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова/– 2-е изд. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2016 – 288с.
35. Костенко И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. С.-Петербург, Издательство Теринвест, 2013. – 289 с.
36. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./Н.В. Комарова // Человек и труд.- 2014. - №10.- С 12-15.
37. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 83.
38. Круглов В.П. Кадровая служба и управление персоналом предприятия /В.П. Круглов// Кадровик. Управление персоналом. – 2011. – № 6. – С. 25-27.
39. Лайл М. Спенсер. Компетенции на работе. / Лайл М. Спенсер Издание 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Управление персоналом, 2015. – 328 с.
40. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // «Справочник кадровика», .- 2012. - №10.- С 9-12.

41. Мейланд Я., Уилсон П. Руководство по управлению трудовым коллективом: пер. с английского / Я. Мейланд– Москва, Издательство Юнити, 2014. – 220 с.
42. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2012 – 123с.
43. Основы теории управления: Учебное пособие /Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И. Ушвицкого.- М., 2011. – 319 с.
44. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2012. – 624 с.
45. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. / М.П. Переверзев – М., 2014 – 319 с.
46. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях./Г. Робертс– М.: Управление персоналом, 2012. – 278с.
47. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Современный российский менеджмент:/ учебник под редакцией Русинова Ф.М. – Москва, Издательство ФБК-Пресс, 2013. – 504 с.
48. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики – М.- «Флинт» – М.: Дело, 2015. – 270 с.
49. Цыпкин Ю.Р., Локшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент учебное пособие для ВУЗов /под ред. Цыпкина Ю.Р. – Москва, Издательство Юнити, 2012. – 439 с.
50. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента, /Э.А. УткинМ., Экмос – 2013 г. – 352с.

Приложение А

(справочное)

Анкета для сотрудников ЗАО «Таманьнефтегаз»

1. Знакомы ли Вы с Кодексом корпоративного поведения ЗАО «Таманьнефтегаз»?
2. Знаете ли Вы миссию и ценности ЗАО «Таманьнефтегаз»?
3. Регулярно ли предоставляется информация о происходящих в Компании событиях?
4. Уважительно ли относятся ко всем сотрудникам предприятия?
5. В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности друг к другу?
6. Предоставлена ли Вам реальная возможность развития и роста в рамках Компании?
7. Эффективно ли решаются конфликты в коллективе?
8. Часто ли компания проводит корпоративные мероприятия?
9. Удовлетворены ли Вы программой проводимых корпоративных мероприятий?
10. Ощущаете ли Вы себя частью команды?
11. Придерживаетесь ли Вы предписанного кодексом стиля в одежде?
12. Хотели бы Вы внести поправки в корпоративный стиль одежды на работе?
13. Понимаете ли вы свою важность для деятельности предприятия?