

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, ген. директор

_____ / В.Г. Серадский /
« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____ / Т.А. Худякова /
« ____ » _____ 2017 г.

Совершенствование системы управления персоналом в АО «Челябинскгоргаз»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017.361. ВКП

Руководитель, доцент, к.э.н

_____ / В.В. Журавлев /
« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ – 590

_____ / Л.А. Черных /
« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н

_____ / К.В. Айхель /
« ____ » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Черных, Л.А. Совершенствование системы управления персоналом в АО «Челябинскгоргаз». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-590, 84 с., 29 ил., 16 табл., библиогр. список – 72 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью совершенствования системы управления персоналом в АО «Челябинскгоргаз».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы системы управления персоналом, основные понятия, характеристику и структуру системы управления персоналом, особенности мотивации и стимулирования персонала, отечественный и зарубежный опыт управления персоналом.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает разработку рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и их экономическое обоснование в АО «Челябинскгоргаз».

В результате проведенной работы были выявлены проблемные зоны в системе персонала в АО «Челябинскгоргаз» Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ....	7
1.1 Основные понятия, характеристика и структура системы управления персоналом.....	7
1.2 Мотивация и стимулирование персонала.....	18
1.3 Управление движением персонала.....	24
1.4 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом.....	27
2 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	31
2.1 Анализ зарубежного опыта нефтегазовой отрасли.....	31
2.2 Анализ российского опыта нефтегазовой отрасли.....	40
2.3 Анализ деятельности предприятия нефтегазовой отрасли г.Челябинска.....	49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ В АО «ЧЕЛЯБИНСКГОРГАЗ».....	54
3.1 Техничко-экономическая характеристика АО «Челябинскгоргаз».....	54
3.2 Выявление проблемных зон в системе персонала в АО «Челябинскгоргаз»...	66
3.3 Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.....	70
3.4 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Рыночная экономика современной России предъявляет серьезные требования к найму, отбору, повышению квалификации, аттестации работников и руководителей предприятий, фирм, организаций.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Целью данного исследования является совершенствование системы управления персоналом в АО Челябинскгоргаз.

Цель исследования реализуется в решении следующих задач:

- 1) изучить теоретические основы системы управления персонала;
- 2) проанализировать отечественный и зарубежный опыт управления персоналом;

3) провести анализ российского и зарубежного опыта нефтегазовой отрасли;

4) дать характеристику АО «Челябинскгоргаз»;

5) разработать предложения и рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Челябинскгоргаз»;

Объектом исследования является АО «Челябинскгоргаз».

Предметом исследования выступает совершенствование систем управления персоналом на предприятии.

Методы исследования:

1) изучение, обработка и анализ научных источников по проблеме исследования;

2) анализ научной литературы, учебников и пособий по менеджменту, кадровому менеджменту, психологии управления, управлению персоналом.

Теоретическая база исследования. В работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами совершенствования управления персоналом, подбором, отбором, оценкой, потребностями организации в персонале, в частности, таких авторов, как Берн Э. В., Веснин В.Р., Вудкок М., Френсис Д., Дафт Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Егоршин А.П., Травин В.В., Кочеткова А. И., Питерс Т., Уотерман Р. В. и др.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных предложений на предприятии АО «Челябинскгоргаз».

Структура работы состоит из введения, 3 глав, заключения и библиографического списка. В первой главе раскрываются теоретические основы системы управления персоналом. Во второй главе проведен анализ российского и зарубежного опыта нефтегазовой отрасли. Третья глава посвящена анализу деятельности АО «Челябинскгоргаз», определены основные проблемы системы управления персоналом, а также разработаны предложения по совершенствованию системы управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основные понятия, характеристика и структура системы управления персоналом

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Принципиальная схема управления персоналом приведена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципиальная схема управления персоналом

В процессе управления происходит взаимодействие двух сторон объекта управления (того, чем управляют) и субъекта управления (того, кто управляет) [14].

Объектами системы управления персоналом являются: работники; рабочие группы; трудовой коллектив.

Субъектами системы управления персоналом являются: функциональный управленческий персонал; линейный управленческий персонал.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом. В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных

целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Механизм управления персоналом включает следующие стадии: формирование, использование и стабилизация (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Механизм управления персоналом

Эффективность управления персоналом – это достижение организационных (прибыльность и стабильность предприятия) и индивидуальных (удовлетворенности трудом) целей.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства [28].

К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом относятся: государство, и прежде всего те органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, профсоюзы.

Функции управления персоналом (рисунок 1.3) осуществляются его субъектами – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью.



Рисунок 1.3 – Функции службы управления персоналом на предприятии

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем

материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней [18].

Управление персоналом является сложным и составным компонентом управления организацией. Сложным оно является потому, что люди за своим характером отличаются от других ресурсов и требуют особенных подходов и методов управления.

Организация – группа людей, работающих совместно для достижения определенных целей. Вся совокупность работников организации является ее персоналом. В соответствии с выполняемыми персоналом функциями, выделяют следующие его категории: рабочие, служащие, специалисты, руководители (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Категории персонала предприятия по функциональным признакам

Признаки категорирования	Категории персонала			
	рабочие	служащие	специалисты	руководители
Преимущественно выполняемые функции	Выпуск продукции, непосредственное воздействие на предмет труда	Технические функции, регламентированные внутрифирменными положениями	Технические и инженерные функции, основанные на конкретном научном знании	Администрирование
Сфера деятельности	Производство и обслуживание	Обслуживание и управление	Управление	
Преимущественный характер труда	Физический	Умственный		
Характер операций по управлению и обслуживанию	-	Технический	Логический	Творческий
Функции оперативного управления ресурсами	-	Экспертная	Распорядительная	

Рабочие – работники, занятые выпуском продукции.

Служащие – работники, выполняющие конкретные (однообразные) функции в сферах управления и обслуживания.

Специалисты – работники, выполняющие технические или инженерные функции, конкретное содержание которых достаточно разнообразно и определяется, во-первых, содержанием научного знания в конкретных областях деятельности (экономике, финансах, технологии и т.д.) и, во-вторых, характером решаемых задач.

Руководители – работники, выполняющие функции управления (администрирования), конкретное содержание которых определяется несовпадением реального и желаемого состояний руководимых ими подразделений (цехов, отделов, организаций).

По характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы:

- 1) работники преимущественно физического труда (рабочие);

2) работники преимущественно умственного труда (руководители, специалисты, служащие).

Выполняемые работниками умственного труда операции по управлению и обслуживанию могут быть техническими (ксерокопирование, делопроизводство), логическими (выполняемыми по известному алгоритму, например, расчет коэффициента текучести кадров с использованием формулы), творческими (которые не могут быть строго регламентированы, например экспертные оценки).

Функциональное разделение труда в процессе управления основано на иерархии функций управления предприятием (исследовательские, проектные, нормативные, плановые, технические, организационные, координационные, обеспечивающие, учетные и сбытовые) и представляет собой сочетание определенных групп, комплексов операций, устойчиво повторяющихся при их выполнении.

На основе состава и объема работ по функциям управления определяют рациональное построение системы управления и численность работников по каждой функции, разрабатываются документы организационного регламентирования. Функциональное разделение процессов управления имеет важное значение для их организации, поскольку оно определяет цели, задачи и направления деятельности работников управления [13].

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. На ее эффективность влияют:

1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией [32].

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации.

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 1.4.

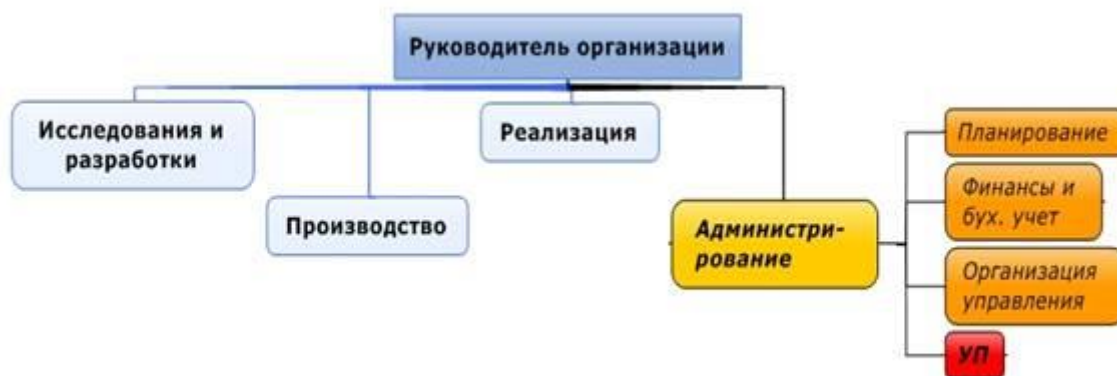


Рисунок 1.4 – Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию.

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации (рисунок 1.5). Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.

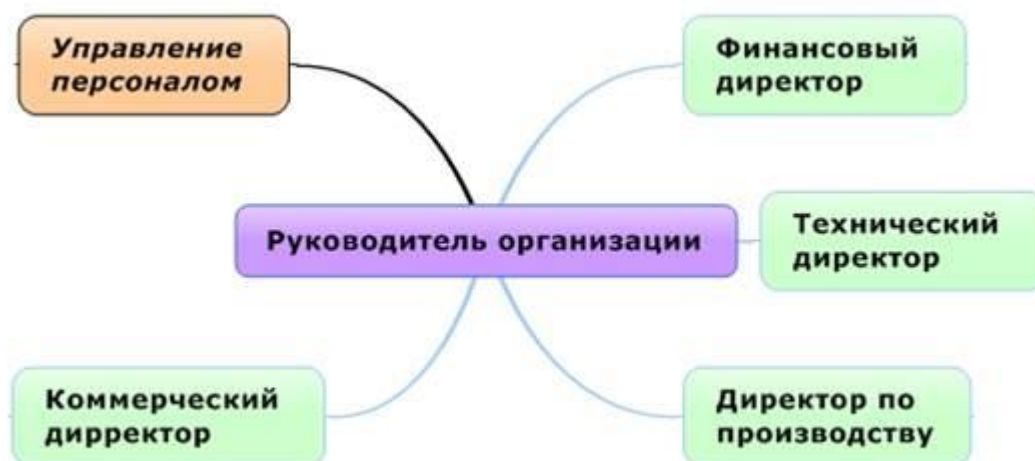


Рисунок 1.5 – Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства (рисунок 1.6). Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.



Рисунок 1.6 – Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления

Четвертый вариант структурного положения службы УП – служба УП организационно включена в руководство организацией (рисунок 1.7). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.



Рисунок 1.7 – Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией.

Организационная структура, представленная на рисунках 1.4–1.7, называется функциональной и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т. д.). На примере функциональной организационной структуры можно наиболее наглядно проследить развитие функций и полномочий, а также возрастание значимости службы УП в соответствии с развитием самой организации. Эти функции и полномочия также свойственны службам УП организаций с дивизионной организационной структурой, при этом область ответственности службы УП определяется спецификой организационной структуры, а функции – уровнем развития организации.

Рассмотрим две разновидности дивизионной структуры – продуктовую и географическую [22].

При продуктивном типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией.

Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом оргструктуры является географический (или региональный) тип, в основу которого положен географический принцип разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях.

Другой распространенной формой организационной структуры является матричная структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под проектной структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение. Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Служба УП в организации с матричной структурой управления.

Итак, организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура

служба УП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг.

Если кадровый состав организации немногочислен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы УП. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации.

Службы управления персоналом на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности.

Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Вершиной является центральный аппарат управления предприятием, а основанием аппарат управления структурными подразделениями (производствами, цехами и т.д.). Каждый орган, в свою очередь, состоит из двух отдельных уровней линейного и функционального управления. Организационная структура строится по уровням (ступеням) управления [15].

1.2 Мотивация и стимулирование персонала

Одним из самых распространенных толкований понятия мотивация является определение ее как «процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации» [33].

Основными задачами мотивации трудовой деятельности работников считаются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивационный процесс состоит из 6 стадий:

- 1 стадия. Возникновение потребности: физиологической, психологической или социальной.
- 2 стадия. Поиск путей устранения потребности.
- 3 стадия. Определение целей (направлений) действия. Человек фиксирует что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, чтобы устранить потребность.
- 4 стадия. Осуществление действия.
- 5 стадия. Получение вознаграждения за осуществленные действия (либо то, что нужно, либо то, на что он может обменять).
- 6 стадия. Полное или частичное устранение потребности либо не устранение.

Таким образом, сущность мотивации состоит в побуждении человека к действию путем создания определенных внутренних и внешних факторов, способных повлиять на человека. Мотивировать сотрудников значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности [48].

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть проведена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Одним из способов материального мотивирования является повышение заработной платы сотрудников. Заработная плата может быть повышена:

- за увеличение объема производимой продукции;
- за рост квалификации;
- за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников;
- за увеличение объема продаж.

Также к экономическим способам воздействия на трудовую деятельность сотрудников можно отнести систему премий. Например, на некоторых наиболее развитых предприятиях существует 3 вида премий (ежемесячная, квартальная, годовая).

Премирование может осуществляться за внедрение новых разработок и новых технологий, за повышение качества продукции и услуг, за внедрение хозрасчета и снижение трудоемкости работ, различные единовременные премии за выполнение важных заданий.

К способам экономического мотивирования относятся награждение сотрудников подарками. Такая форма поощрения получила большое распространение, например, в британских фирмах. Например, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками.

К формам экономического стимулирования относятся разнообразные льготы для сотрудников организации, скидки, предоставление кредитов на льготных условиях, поощрение продуктами производства и т. д.

Среди социально-натуральных стимулов можно выделить следующие:

1) выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием;

2) покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника);

3) строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т. д.;

4) льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания;

5) выделение льготных кредитов;

6) представление отсрочки платежей на определенный период;

Во многих организациях применяются социальные стимулы:

1) бесплатное пользование дошкольными учреждениями;

2) бесплатное питание на работе;

3) бесплатное медицинское обслуживание или введение полиса добровольного медицинского страхования на льготных условиях;

4) кредитование получения образования;

5) оплата транспортных расходов;

6) бесплатное пользование спортивными сооружениями;

7) досрочный выход на пенсию за счет предприятия;

8) повышение квалификации за счет предприятия;

9) материальные гарантии по безработице;

10) покупка для работников жилья;

11) снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья;

12) скидка на покупку товаров;

13) выделение беспроцентных кредитов;

14) корпоративная сотовая связь.

Создавая различные комбинации формы оплаты труда, различные виды премирования, различные стимулы и учитывают потребность персонала в удовлетворении конкретных потребностей, можно формировать различные

системы экономического мотивирования и стимулирования для каждого конкретного отдела предприятия.

Рассмотрим социально-психологические методы мотивации. Наиболее эффективные из них – улучшение условий труда, и создание благоприятной атмосферы в коллективе. Также огромное влияние на качество работы имеет и отношение руководства к саморазвитию служащих.

Социально-психологические методы применяются с целью повышения социальной активности сотрудника. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей.

Данная группа методов включает в себя разнообразные способы и приемы, разработанные социологией и психологией. К числу этих способов, например, относятся анкетирование, опрос, тестирование, интервью, беседа.

Одним из основных условий высокой эффективности социально-психологического стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника.

При формировании системы социально-психологического мотивирования необходимо учитываются следующие возможные мотивы сотрудников:

1. Стремление быть признанным в своем коллективе.
2. Неуклонное повышение своих знаний после окончания университета, колледжа.
3. Расширение области полномочий в принятии решений.
4. Полная реализация своего творческого потенциала.
5. Неуклонное продвижение по службе.
6. Избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые).
7. Избрание руководителей (фирмы, концерна, холдинга) в государственные органы управления.

Таким образом, в качестве механизмов нематериального мотивирования могут выступать признание заслуг и квалификации со стороны членов трудового коллектива и руководителей. Это могут быть и устные поощрения, и специальные грамоты, а самое главное, само отношение к сотруднику, как к полноценному и важному звену в производственном процессе.

Важное значение, особенно для молодого специалиста, имеет возможность получить новые знания и умения в процессе работы, приобрести ценный опыт, а также возможность расширить свои знания, посетив специальные курсы повышения квалификации, действующие на предприятии.

Многие сотрудники ценят такой фактор, как реализацию своего творческого потенциала, возможность привнести что-то свое в деятельность предприятия и раскрыть свои творческие способности в процессе труда.

Также немаловажным является и постоянное расширение ответственности и полномочий сотрудников, предоставление возможности принятия решений, и как следствие, карьерный рост [45].

Можно выделить дополнительные факторы, влияющие на уровень мотивации персонала. Например, оснащенность рабочего места, использование современного оборудования и технологий, соблюдение санитарно-гигиенических норм труда.

Одним из положительных стимулов может выступать и уровень организации отдыха работников на уровне от технических перерывов в процессе труда до гарантированного ежегодного отпуска.

Рассмотрим организационно-административные методы мотивации труда.

Эти методы основаны на директивных указаниях. Они базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности; и опираются на возможности принуждения. Эти методы охватывают организационное планирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов,

принятых на государственном уровне и уровне предприятия, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-административные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации [38].

1.3 Управление движением персонала

Управление движением персонала – совокупность управленческих воздействий, направленных, во-первых, на формирование удовлетворенности работником организации в целом и конкретным рабочим местом, а во-вторых, на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала. Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров и зависимости интенсивности текучести от социально-демографических характеристик работников. Знание этих закономерностей позволяет прогнозировать количество увольнений и находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов.

Движение кадров на предприятии, представляет собой не хаотичное перемещение персонала из одного структурного подразделения в другое, а напротив, носит четко-упорядоченную и законо-регламентированную динамику, управление которой, является одной из наиболее важных функций менеджмента в организации. Поэтому, каждый управляющий, должен не только, хорошо представлять себе этот процесс, но и стараться как-либо, усовершенствовать, улучшить его, не нарушая установленных законодательством норм.

Под движением кадров обычно понимают:

- прием на работу;
- перевод на другую работу;
- увольнение;

- предоставление отпусков;
- командирование.

Управление кадрами на предприятии неразрывно связано с их движением. То есть, управление кадрами, как раз, и определяет их движение в рамках организации.

Под движением кадров предприятия понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия. Движение персонала необходимо для удовлетворения производственных потребностей организации.

Движение кадров подразделяется на внешнее и внутреннее. Внешнее движение персонала характеризуется приемом и увольнением персонала. Внутреннее движение персонала подразделяется на:

- 1) перевод из одного подразделения в другое;
- 2) перевод из одной категории в другую;
- 3) перевод с одной профессии на другую;
- 4) перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категию).

Рассмотрим каждый из названных видов подробнее.

Перевод из одного подразделения в другое. В основе такого движения персонала лежат внедрение новых технологий, производств и оборудования предприятия, организационно-штатные мероприятия, перемещение работников в результате увольнения, а также социальные и медицинские факторы.

Переход работника из одной категории в другую (например, из рабочего в специалиста, из специалистов в руководители) осуществляется в результате реализации полученного уровня образования, возможности карьерного роста в организации и др.

Перевод с одной профессии на другую. Данный вид движения связан с расширением зон обслуживания работника, медицинскими факторами и др.

Перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категию) осуществляется по итогам сдачи квалификационных или аттестационных экзаменов.

От рациональности внутренних переводов в организации зависят возможности карьерного и профессионального роста, выполнения работы в соответствии с творческим потенциалом человека и его квалификационными способностями с оптимальными для сотрудника организации условиями труда и формой оплаты.

Внутрифирменный оборот сотрудников организации в целом определяется коэффициентом, рассчитываемым по количеству работников предприятия, участвовавших во внутреннем движении персонала, независимо от количества измененных позиций. Коэффициент внутреннего оборота по численности персонала, таким образом, определяется отношением численности работников, участвовавших во внутренних переводах, к среднесписочной численности.

При рассмотрении проблемы движения кадров на предприятии следует начинать с анализа текучести рабочей силы. Под текучестью обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Сегодня текучесть кадров – также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3–5 % от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3–5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

1.4 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом

Одной из ведущих тенденций в современном менеджменте является усиление социальной направленности управления, его ориентация на человека. Все чаще обращается внимание на такие важные аспекты организационной жизни, как философия компании, организационная (корпоративная) культура, социальная ответственность, этика бизнеса. Развитие управленческих систем и методов диктовалось не только требованиями рынка и внутренней логикой развития бизнеса и управления. Мощное влияние на их развитие оказывают ключевые национальные факторы:

- 1) содержание и формы развития экономики страны и ее природно-климатические особенности;
- 2) законодательные и социальные условия, политические установки власти;
- 3) рыночные условия и, прежде всего, конкуренция;
- 4) национальные особенности характера, менталитета и системы ценностей населения;
- 5) влияние зарубежного опыта менеджмента.

Сложившиеся сегодня в различных странах системы управления предприятием имеют много общего по содержанию, независимо от уровня социально-экономического развития и менталитета. Таковы, например, методы разработки целей, проектирование структуры.

С другой стороны национальный комплекс уникальности оказывает сильное влияние на разработку и выбор методов управления, придавая им особенные черты в каждой стране. Уникальные концепции и подходы к созданию, совершенствованию системы управления предприятием, возникшие под влиянием национальных особенностей, весьма консервативны и меняются медленно, что определяется медленно меняющимися факторами, которые были указаны выше.

Кроме этого на развитие концепций и подходов к формированию систем управления предприятием значительное влияние оказывает опыт, умения, знания

и интуиция менеджеров, и, по мере совершенствования их мастерства, будет происходить переход к новым концепциям создания систем управления; к подходам более сложным, но создающим лучшие возможности для развития предприятия [14].

Сравним характерные черты США, Японии и России с точки зрения их влияния на содержание и формы методов управления предприятиями.

В США:

1. Во главу угла в жизни поставлен быстрый рост богатства: в бизнесе это привело к тому, что главным и, по существу, единственным критерием качества развития и управления предприятием стал биржевой рост акций и рост богатства за счет финансовых спекуляций.

2. Значительную роль играет ценностная ориентация на быстрый индивидуальный материальный успех.

3. Ориентация на потребительские ценности, высокое качество жизни, трепетное отношение к бытовым условиям.

4. Высокая ценность и необходимость инноваций во всех сферах.

5. Концепция необходимости частых модернизаций структур и процессов управления, ужесточение финансового контроля, вызываемая быстрыми и непредвиденными изменениями внешних и внутренних условий компании.

6. Широко распространенное убеждение, что США должны быть первыми во всех сферах деятельности, включая развитие систем управления.

В Японии:

1. Сильный акцент не на краткосрочные цели и прибыль, не на рост стоимости акций, а на долгосрочные и значительные цели развития как основу стабильного успеха на рынке.

2. Приоритет потребностей существующих и потенциальных клиентов.

3. Сильно развита работа в группе, акцент не на личный успех, а на успех коллектива.

4. Развита концепция малых изменений во всех сферах жизни предприятия.

5. Жесткая система контроля, в бизнесе – контроль самим работником качества выполняемой им работы.

6. Широко применяемый подход к организации выпуска новой продукции путем копирования товаров конкурентов с их последующим усовершенствованием подход, качественно отличающийся от американского и западноевропейского, к развитию и переподготовке кадров, созданию инновационных проектов.

На своем примере эти страны показали миру, насколько эффективной может быть система управления.

В России:

1. Ориентация на быстрое получение максимальной прибыли как основы стабильности предприятия.

2. Преобладает использование предельно простых управленческих решений, ориентированных на сравнительно легко достигаемые цели, практически отсутствуют концепции современного развития управления (программы увеличения производительности труда, повышения конкурентоспособности), качественного улучшения квалификации управленцев и системы управления, которые находятся на низком уровне.

Выводы по главе 1

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т. д.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Мотивация как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем.

Мотивация труда выполняет три функции: экономическую, социальную и психологическую, которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления.

Методы мотивации могут быть разделены на: организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Исторически сложилось так, что Россия отстала в своем экономическом развитии от «рыночных» стран мира, и теперь должна пройти этап переустройства, трансформации общества, осуществляя творческий синтез зарубежного опыта с учетом своей уникальности и самобытности.

Проблема использования опыта, накопленного зарубежными фирмами в области менеджмента, в последние годы стала особенно актуальной. В России традиционно ведутся споры, использовать ли ей опыт Запада или идти собственным путем. Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Вероятно, следует в разумных соотношениях использовать обе стратегии.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что западный опыт управления необходимо тщательно изучать. Без понимания результатов, накопленных зарубежными специалистами в области управления, невозможно создание собственной современной школы управления.

2 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

2.1 Анализ зарубежного опыта нефтегазовой отрасли

Изучение зарубежного опыта управления и развития нефтегазовой отрасли, исследование основных проблем отрасли в странах, являющихся конкурентами России на мировом нефтегазовом рынке, а также тенденций развития мирового нефтегазового комплекса в целом является необходимым условием для формирования научных представлений об основных направлениях повышения эффективности функционирования современной российской нефтегазовой отрасли как составной части мировой. Российская практика управления нефтегазовой отраслью заметно отличается от тех, которые применяются в зарубежных странах. Так, например, в странах с либеральным подходом частные компании могут разрабатывать месторождения самостоятельно, прямое государственное участие в добыче отсутствует либо незначительно.

Интересными с точки зрения регулирования рынка нефти и газа является опыт США и Канады.

К характерным особенностям американского рынка относятся: жесткое ограничение на использование иностранного капитала при добыче углеводородов; патентная система на право проведения разведочных работ и добычу углеводородов; эффективное правовое обеспечение; жесткая антимонопольная политика, предусматривающая равный доступ компаний к рынку, исключаящий монопольное положение любой из них даже на территории отдельного штата; тенденция к усилению централизованного регулирующего воздействия на НГК [43].

На рынке США осуществляют деятельность тысячи частных добывающих компаний. При этом отсутствует налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), что способствует более легкому достижению рентабельности. Добыча нефти

дебюрократизирована. В отличие от России, где управление осуществляется через тяжеловесную систему бюджетного планирования с минимальными возможностями оперативного корректирования, в США местные нефтедобытчики имеют возможность оперативно и гибко реагировать на изменения рынка. Наличие большого числа небольших нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) полностью снимает проблему реализации добытой нефти. Так, в России действуют всего 50, а в США – более 8 тысяч предприятий малого и среднего бизнеса в нефтяной сфере [39].

Канада осуществляет действенное разноплановое регулирование сферы недропользования, которое производится на основе принципов обеспечения эффективного использования недр, недопущения неоправданного истощения запасов, обеспечения эффективности экспорта с точки зрения национальных интересов.

В Канаде действует гибкая система налогообложения недропользования: регулируются ставки налогов, предоставляются «налоговые каникулы», применяется система скидок. Роялти зависят от цен на нефть, дебита скважин, качества нефти, типа месторождений, уровня издержек на добычу и транспорт, времени открытия. Такой механизм поощряет поиск и разведку новых месторождений и площадей, системно повышает эффективность нефтедобычи. Налоговая нагрузка нефтедобычи в стране относительно высока. Налог на прибыль составляет 40,8–45,8 %, в том числе федеральный – 28 %, отчисления в провинциальный бюджет – 12,6–17,8 %. Совокупная доля государства в доходах от добычи нефти по экспертным оценкам составляет 45–52 %. Также одним из основных направлений регулирования является стимулирование привлечения внутренних и иностранных инвестиций. Закон об иностранных инвестициях содержит такие условия их привлечения, которые обеспечивают соблюдение интересов Канады в области эффективного использования ресурсов, охраны природной среды, коммерческих интересов, поддержку геологоразведочных работ (включая прямое субсидирование), экспортный контроль (включая контроль за возвратом экспортных доходов), протекционизм в отношении

богатых ресурсами, но слабо освоенных районов, соблюдение интересов коренного населения. И, что крайне показательно с точки зрения российской действительности, применяются также такие меры, как запрет компаниям и фирмам с участием государства использовать офшорные схемы; запрет на участие менеджеров компаний с государственным участием на создание собственных фирм, которые могут быть использованы для вывода активов компаний, в том числе в офшоры; контроль за доходами компаний [44].

По запасам нефти и газа первое место занимает Ближний и Средний Восток. Страны этого региона на протяжении последних десятилетий входят в десятку лидеров мировой нефте- и газодобычи. Огромные запасы нефти и газа, а также высокий уровень их добычи при небольшой численности коренного населения являются главными факторами для стран подобного типа. Нефтегазовая отрасль полностью национализирована и контролируется государством через государственные нефтяные компании.

Крупнейшие страны-нефтеэкспортеры Ближнего и Среднего Востока весьма преуспели в области инвестирования в западную экономику путем целенаправленных вложений в структуры транснациональных корпораций и крупных международных финансовых организаций (включая МБРР и МВФ).

Объем иностранных инвестиций Саудовской Аравии исчисляется уже сотнями миллиардами долларов, причем большая часть направляется в США. Кувейт является совладельцем десятков британских, канадских, американских, западноевропейских и японских компаний. Помимо трех НПЗ на своей территории Кувейт владеет тремя европейскими заводами в Дании, Нидерландах и Италии. В собственности Кувейта тысячи АЗС в Дании, Швеции, Великобритании, Италии и Норвегии, десять авиазаправочных станций в крупных западноевропейских аэропортах. Обладая флотом из 25 собственных танкеров, Кувейт, по сути, имеет сегодня собственную сеть сбыта (весь цикл от добычи до продажи конечному потребителю) для значительной части добываемой нефти. Прибыль от заграничных капиталовложений становится все более существенным источником валютных доходов [19].

Таким образом, одним из стратегических направлений нефтяной политики стран Ближнего и Среднего Востока является создание инфраструктуры переработки нефти и сбыта нефтепродуктов за рубежом путем приобретения активов иностранных нефтекомпаний, что позволяет осуществлять эффективный контроль за полным циклом добычи, переработки, и сбыта.

Практический интерес представляет также опыт Норвегии, в котором нефтегазовая отрасль занимает наибольший удельный вес в структуре ВВП, при этом полностью контролируется государством. Данная отрасль является крупнейшим источником доходов страны, а также важнейшим драйвером технологического и инновационного развития. В 2016 г. на нефтегазовый сектор пришлось 23 % ВВП, 30 % поступлений в государственный бюджет, 52 % экспортных доходов и 29 % всех инвестиций. Норвегия занимает седьмое место среди крупнейших мировых экспортеров нефти и третье среди экспортеров газа (по данным за 2016 год).

Доходы от нефтегазовой промышленности Норвегии поступают в Государственный Пенсионный Фонд, а затем инвестируются в иностранные ценные бумаги. Фонд, являясь одновременно сберегательным и стабилизационным, обеспечивает долгосрочную стабильность бюджетной системы страны. Правительство Норвегии формирует политику нефтегазового сектора, осуществляет долгосрочное планирование в отрасли, выбирает территории, на которые могут быть выданы лицензии, проводит оценку запасов, геологоразведку неизученных площадей и т. д. Государство контролирует реализацию проектов на всех этапах, требуя от компаний программу бурения, отчет об открытии залежи, план по добыче, план по транспортировке, план по переработки добытого сырья и обеспечивая их соблюдение. За формирование энергетической политики Норвегии отвечает Министерство энергетики и нефти. Оно же играет ключевую роль в выдаче лицензий. Оперативный контроль за соблюдением условий лицензий осуществляет Норвежский нефтяной директорат, который подведомственен Министерству [12].

По результатам исследования можно выделить характерные черты и особенности развития нефтегазовой отрасли рассмотренных стран.

Таблица 2.1 – Особенности развития рынка нефти и газа зарубежных стран

Страна	Особенности
США	<ul style="list-style-type: none"> – жесткое ограничение на использование иностранного капитала; – патентная система на право проведения разведочных работ и добычу; – эффективное правовое обеспечение; – жесткая антимонопольная политика; – тенденция к усилению централизованного регулирующего воздействия на НГК; – отсутствие налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ)
Канада	<ul style="list-style-type: none"> – разноплановое регулирование сферы недропользования; – гибкая система налогообложения недропользования; – стимулирование привлечения внутренних и иностранных инвестиций.
Ближний и Средний Восток	<ul style="list-style-type: none"> – нефтегазовая отрасль полностью национализирована; – инвестирование в западную экономику путем целенаправленных вложений в структуры транснациональных корпораций и крупных международных финансовых организаций; – создание инфраструктуры переработки нефти и сбыта нефтепродуктов за рубежом.
Норвегия	<ul style="list-style-type: none"> – эффективная модель управления, основным элементом которой является государственное регулирование; – национальный контроль и участие в нефтяных проектах; – рациональность управления ресурсами; – высокий уровень технологической компетентности; – активное привлечение зарубежных лидеров отрасли и стремительное заимствование финансовых и интеллектуальных ресурсов для вложения в нефтедобычу.

Таким образом, ряд приведенных выше подходов имеет актуальное значение для дальнейшего совершенствования механизмов развития рынка нефти и газа. К ним относятся регулирование отрасли со стороны государства, жесткая позиция в отстаивании национальных интересов, использование нефтегазовых доходов для инвестирования в национальную экономику, ориентация на инновационные технологии и т. д. Изучение и рациональное применение зарубежного опыта позволит повысить эффективность нефтегазового комплекса России.

На рисунке 2.1 изображено распределение выручки нефтесервисных компаний по географическим регионам [13]. Выбранная географическая структура определена тем, что крупнейшие нефтесервисные компании при

объявлении результатов своих продаж пользуются именно этим географическо-региональным распределением.

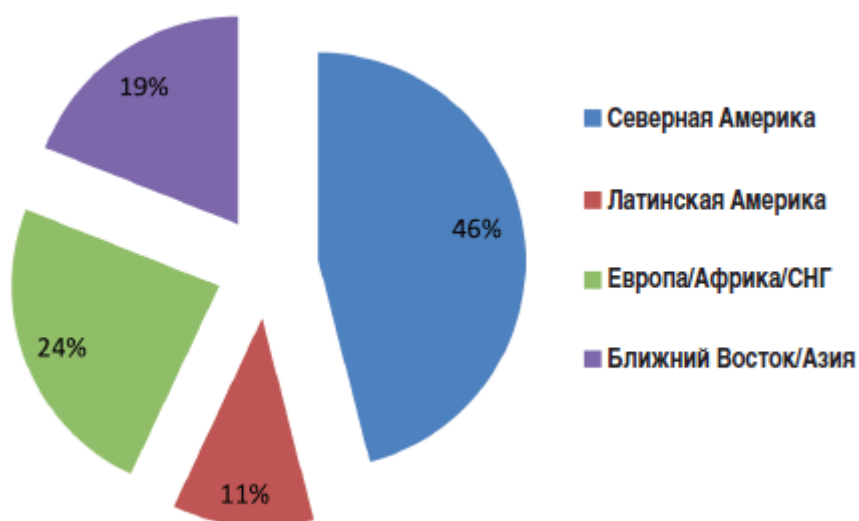


Рисунок 2.1 – Географическое распределение выручки нефтесервисных компаний

На Северную Америку приходится чуть менее половины мирового рынка нефтесервисных услуг, с количеством пробуренных скважин более 100 тыс. ежегодно. Как видно, на Латинскую Америку приходится всего 11 % рынка, несмотря на агрессивную политику развития нефтегазовой отрасли в Бразилии (преимущественно – оффшорные проекты). Около четверти мирового рынка приходится на Европу, Африку и СНГ. На Азию и Ближний Восток приходится 19 % рынка. Планы нефтегазовых компаний по расширению парка буровых установок оказывают двойное воздействие на увеличение показателей рынка нефтесервисных услуг: с одной стороны, они приводят к увеличению спроса на нефтесервисные услуги; с другой – увеличивают спрос на нефтегазовое оборудование, входящее в состав буровых установок. Таким образом, тенденция роста количества установок окажет непосредственное воздействие на рост рынка нефтесервисных услуг.

Заметим, что более высокие темпы роста инвестиций нефтегазовых компаний по сравнению, например, с увеличением темпов роста буровых установок связаны с усложнением технологии бурения и добычи (труднодоступность месторождения, использование более технологичных

методов бурения и интенсификации добычи, переход на более дорогое оффшорное бурение и т. д.), что приводит к увеличению стоимости нефтесервисных услуг и необходимого нефтегазового оборудования.

Далее рассмотрим основные показатели спроса и предложения на мировом рынке нефтегазовой отрасли.

По итогам 2015 г. мировой спрос на нефть и газ достиг 94,4 млн барр./сут., причем страны Азии обеспечили 34 % мирового спроса. По данным Международного энергетического агентства, темпы роста мирового спроса в 2015 г. ускорились до 1,7 % г/г, по сравнению с 1,0 % г/г в 2014 г. Поддержку спросу в большей степени оказали страны Азии, прежде всего Китай, который обеспечил 36 % мирового прироста спроса в 2015 г.



Рисунок 2.2 – Спрос на нефть и газ по регионам

По данным Международного энергетического агентства, мировое предложение нефти и газа в 2015 г. составило 96,4 млн барр./сут., что на 2,8 % выше 2014 г. Существенный рост добычи углеводородов в мире в 2015 г. стал возможен благодаря опережающему росту инвестиций в период высоких цен на нефть в 2011–2014 гг.

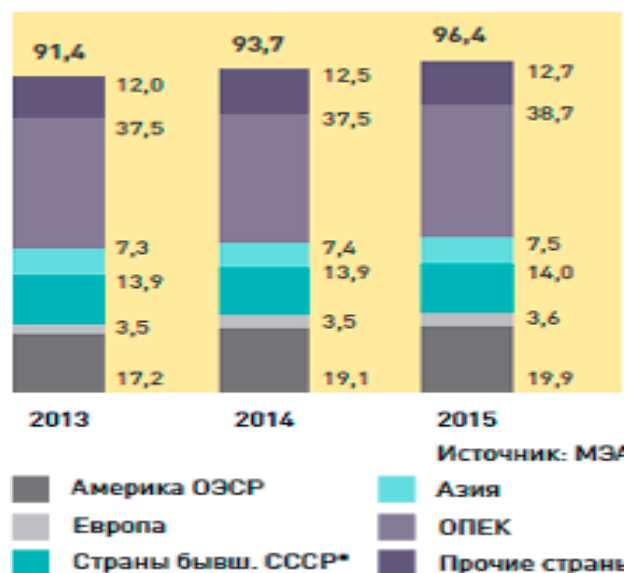


Рисунок 2.3 – Предложение нефти и газа по регионам

Около 47 % прироста предложения в 2015 г. было обеспечено ростом добычи странами ОПЕК. В частности, Саудовская Аравия, объявив о намерении увеличить собственную рыночную долю, нарастила добычу сырой нефти (без учета газоконденсата и других сжиженных газов) до 10,1 млн барр./сут. (+6 % г/г).

Кроме того, значительный вклад в увеличение мирового предложения внесли США, где среднегодовая добыча сырой нефти в 2015 г. достигла 9,4 млн барр./сут. (+8 % г/г) за счет существенного роста объемов добычи сланцевой нефти [42].

В результате, по данным МЭА, превышение мирового предложения над спросом на рынке нефти в 2015 г. увеличилось и составило 2 млн барр./сут., что привело к росту коммерческих запасов сырой нефти в странах ОЭСР на 22 % к среднему уровню за 2010–2014 гг. до 1,2 млрд баррелей. Более 57% прироста коммерческих запасов стран, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития, за 2015 г. пришлось на США. На 1 января 2015 г. коммерческие запасы в США достигли 482 млн барр., что на 26 % выше показателей, продемонстрированных годом ранее.

По прогнозу глобальной информационно-аналитической компании IHS, в 2017 г. мировой спрос на нефть и газ вырастет до 95,5 млн барр. / сут. (+1,3 % г/г), в 2018 г. – до 97 млн барр. / сут. (+1,6 % г/г).

Из-за снижения объема инвестиций нефтегазовых компаний в 2015 г. мировое предложение нефти и газа, по прогнозу IHS, возрастет в 2017 г. до 96,1 млн барр. / сут. (+0,2 % г/г), в 2018 г. – до 97 млн барр. / сут. (+0,9 % г/г).

Опережающие, по отношению к предложению, темпы роста спроса обеспечат постепенное снижение профицита предложения в 2017 г. и достижение баланса спроса и предложения на мировом рынке в 2018 г.

Согласно прогнозу МЭА, в перспективе до 2030 г. ожидается сохранение устойчивого роста мирового спроса на жидкие углеводороды, а среднегодовые темпы роста составят около 0,6 %. В 2030 г. доля нефти в структуре мирового потребления энергоресурсов составит 28 %, природного газа – 23 %.

По итогам 2016 г. мировой спрос на газ вырос на 3,1 % и составил порядка 3,5 трлн куб м в год. В последние 3 года потребление газа растет самыми высокими темпами среди ископаемых видов топлива. Этому способствует развитие газовой инфраструктуры, технологий транспортировки и хранения газа, в том числе в виде СПГ, а также растущее число производителей газа и значительная мировая разведанная ресурсная база. Также поддержку рынку оказывает политика правительств многих стран по ужесточению экологических норм, в том числе в части контроля выбросов CO².

Наиболее динамично растет производство СПГ. В 2015 г. производство СПГ выросло на 3,2 % и составило 250 млн тонн. За последние 10 лет поставки СПГ увеличились на 87 %, при этом экспорт трубопроводного газа вырос всего на 6 %. Прогнозируется сохранение тенденции опережающего развития рынка СПГ.

Несмотря на относительно быстро растущий спрос, на рынке СПГ существенно обостряется конкуренция между поставщиками. В ближайшие несколько лет ожидается ввод в эксплуатацию рекордного числа СПГ-заводов. В 2016–2020 гг. планируется ввод в эксплуатацию 14 новых заводов СПГ с общей мощностью 127 млн тонн в год. Также значительное число проектов готовится к принятию окончательных инвестиционных решений. В результате усиления конкуренции часть наименее эффективных проектов откладывается.

2.2 Анализ российского опыта нефтегазовой отрасли

Нефтегазовая промышленность для современной России - это важнейшая, стратегическая отрасль, и наша страна справедливо является одним из ключевых участников мирового топливно-энергетического рынка и системы глобальной энергетической безопасности. Даже несмотря на снижение объемов добычи углеводородов после распада Советского Союза, Россия по-прежнему обладает одним из самых больших в мире потенциалов топливно-энергетических ресурсов.

Традиционно наибольший объем нефти и конденсата добывается на территории Западной Сибири. За период с 2008 по 2015 гг. доля этого региона в общем объеме добычи по России снизилась с 67,9 % до 60,5 %. Ханты-Мансийский Автономный Округ – самый богатый нефтяными ресурсами регион Западной Сибири. На его долю приходится более 80% добычи нефти и конденсата в Западной Сибири и более 50 % в России. Однако по оценке добычи последних 4-х лет можно говорить о выработке скважин и снижении объемов добычи в этом округе. Тем не менее, Западная Сибирь по-прежнему остается крупнейшим и ключевым районом добычи нефти для России. Второй по значимости регион – европейская часть России, где наблюдается положительная динамика добычи благодаря активной разработке Поволжского региона. Тимано-Печорский регион напротив показывает отрицательную динамику, что связано со снижением уровня добычи в Тимано-Печорском бассейне.

Однако использование современных технико-технологических средств, а также разработка малых месторождений, ранее считавшихся бесперспективными, в целом по региону обеспечивает стабилизацию и даже повышение нефтеотдачи. Активный темп роста также характеризует добычу на территории Восточной Сибири. Высокие результаты объясняются планомерным ростом добычи в Якутии, в Иркутской области и Красноярском крае, а именно выводом на проектную мощность Ванкорского (Красноярский край), Верхнечонского (Иркутская область) и Талаканского (Республика Саха) месторождений, а также ввода в разработку Северо-Талаканского месторождения. За счет развития

Восточной Сибири сегодня компенсируется общее падение добычи на старых традиционных месторождениях Западной Сибири и Волго-Уральского региона.

Топливо-энергетическое богатство и высокие показатели в результате работы с ним позиционируют Россию как одного из ключевых игроков мирового нефтяного рынка. По итогам 2015 г. российская нефтяная отрасль показала отличные результаты. Так, по данным ЦДУ ТЭК, добыча нефти в России выросла до 534 млн т (+1,4 % к уровню 2014 г.), а экспорт российской сырой нефти увеличился на 9,5% – до 242 млн т. Казалось бы, российская нефтяная отрасль демонстрирует завидную устойчивость в условиях обрушения мировых цен на нефть и действия западных финансовых и технологических санкций. Однако эта устойчивость носит временный характер и обусловлена совокупным действием ряда факторов, связанных с отраслевой спецификой, особенностями государственного регулирования и эффектом от ценового шока на мировом рынке нефти. Так, растущая добыча в 2015 г. была, во многом, обеспечена за счет масштабных инвестиций, сделанных в отрасль в 2011 – 2014 гг., а основной объем российской нефти по-прежнему добывается на действующем фонде месторождений, средняя себестоимость добычи на которых не превышает \$20/барр.

Кроме того, устойчивое положение отрасли поддерживается действующей налоговой системой, которая стимулирует добычу на новых месторождениях (Восточная Сибирь, Дальний Восток) и месторождениях повышенной сложности (добыча вязкой и высоковязкой нефти, добыча нефти на шельфах и пр.) через льготы по НДС и таможенной пошлине. Более того, действующая система налоговых изъятий (т.н. «ножницы Кудрина»), которая наполняет бюджет, устроена таким образом, что от высоких цен на нефть выигрывает российский бюджет, но он же больше всех и теряет при их падении, тогда как денежный поток («нет-бэк») нефтяной компании меняется незначительно.

Дополнительным фактором, демпфирующим негативный эффект от снижения мировых цен на нефть, является девальвация рубля. Поскольку основной объем издержек российских нефтяных компаний номинирован в рублях,

а поступления от экспорта нефти – в долларах, то на начальном этапе снижения нефтяных цен российские нефтяные компании смогли воспользоваться этим и сгладить негативные последствия снижения мировых цен. Однако все указанные факторы оказывают на отрасль краткосрочное влияние и могут лишь сгладить эффект резкого падения цен на нефть, но не обеспечить долгосрочное устойчивое развитие нефтяной отрасли России. Рост добычи нефти и газового конденсата (далее – «нефть» или «нефтяное сырье») в целом по Российской Федерации в 2015 г., по сравнению с 2014 г., составил 7,4 млн тонн (+1,4 %) (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динамика добычи нефти в 2006-2015 гг.

На рисунке 2.5 представлена месячная динамика среднесуточной добычи нефти в 2014 и 2015 годах.



Рисунок 2.5 – Среднесуточная добыча нефти по месяцам 2014 и 2015 годов

Как видно из рисунка, среднесуточная добыча нефти в 2015 году повысилась и динамика стала более плавной без явных провалов (как, например, в июле 2014 года).

Основные факторы роста нефтедобычи:

- развитие действующих перспективных и вовлечение в разработку новых месторождений Севера европейской части России, Восточной Сибири и Дальнего Востока;

- рост эксплуатационного фонда скважин за счет увеличения объемов эксплуатационного бурения и ввода новых скважин;

- активное применение технологий и методов интенсификации добычи нефти, как в новых – перспективных регионах, так и традиционных нефтедобывающих районах страны (Урало-Поволжье);

- действие налоговых льгот для низкорентабельных месторождений, месторождений с трудноизвлекаемыми запасами сырья а также новых перспективных месторождений Восточной Сибири и Дальнего Востока.

В региональном разрезе географическими центрами роста нефтедобычи в Российской Федерации в 2015 г. стали – нефтедобывающие районы Восточной Сибири и Дальнего Востока (+4,8 млн т, или +8,2 % к 2014 г.) и европейская часть страны (+3,9 млн т, или +2,5 %) [52].

Рост производства на европейском Севере России и на востоке страны поддерживается за счет создания и ввода в эксплуатацию новых добывающих мощностей на перспективных месторождениях, которые могут сохранять потенциал роста в течение нескольких последующих лет.

Фиксируемое в течение последних лет сокращение производства нефти в Западной Сибири носит прогрессирующий характер (-0,9 % в 2014 г. и -0,4 % в 2015 г.). Тем не менее, регион по-прежнему сохраняет статус крупнейшего нефтедобывающего центра страны. Доля Западной Сибири в национальной нефтедобыче по итогам года составила 58,4 %, объем годовой добычи – 311,7 млн т (рис. 2.6).

Добыча нефти по регионам России, МЛН. ТОНН

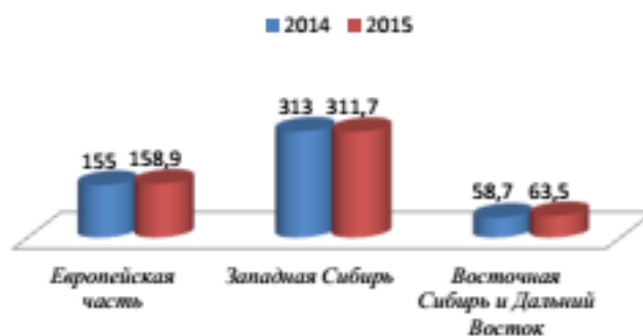


Рисунок 2.6 – Региональная структура добычи нефти в России в 2014-2015 годах

В 2015 г. общий объем переработки нефти, по сравнению с предыдущим годом, уменьшился на 6,5 млн т (-2,2 %) и составил 282,4 млн тонн (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Динамика переработки нефти в России в 2006–2015 годах

Основные факторы сокращения переработки:

- увеличение средней по отрасли глубины переработки нефти (до 74,2 % +1,9 процентных пункта к 2014 г.) за счет мероприятий по модернизации технологической оснащенности российских НПЗ, реализуемых в рамках четырехсторонних соглашений;

- оптимизация нефтеперерабатывающими компаниями объемов первичной переработки сырья при одновременном поддержании уровней и повышении качества производимых моторных топлив (в первую очередь

автомобильных бензинов), обеспечивающих бездефицитное снабжение потребителей внутреннего рынка Российской Федерации.

Увеличение технологических мощностей стало результатом предпринимаемых в последние годы усилий по модернизации нефтеперерабатывающих предприятий и строительству новых НПЗ, включая малые предприятия (т.н. мини-НПЗ).

По итогам 2015 г., объем вывоза нефти из России (российские ресурсы) достиг 241,8 млн т. Рост экспорта нефти в 2015 г., по сравнению с предыдущим годом составил 20,5 млн тонн (+9,3 %) (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Динамика экспортируемой российской нефти

Основные факторы роста в 2015 году объема экспортируемой нефти:

- рост нефтедобычи при одновременном высвобождении дополнительных объемов сырья за счет снижения первичной переработки на российских НПЗ;

- снижение с 01.01.2015 г. ставок вывозных таможенных пошлин применяемых в отношении нефти.

По итогам 2015 г., объем вывоза нефти из России составил 241,8 млн т.

Увеличение экспорта нефтяного сырья зафиксировано по всем направлениям поставки, за исключением ближнего зарубежья.

Далее рассмотрим основные показатели газовой отрасли .

Добыча газа составила 635,5 млрд. куб. м. Полезное использование ПНГ – 88,2 %. Экспорт – 192,4 млрд. куб. м.

Снижение в 2015 г. суммарной добычи газа в Российской Федерации составило 6,4 млрд куб. м (-1,0 % к 2014 г.). На рисунке 2.9 представлена добыча газа в России.



Рисунок 2.9 – Добыча газа в России, млрд. куб.м.

Основные факторы снижения добычи газа:

- сокращение внутреннего спроса на газовое топливо, обусловленное как климатическим (относительно теплые погодные условия отопительных сезонов 2014– 2015 гг.), так и экономическими факторами;
- сокращение закупок газа со стороны стран ближнего зарубежья.

В 2015 г. на +8,4 % увеличилось товарное производство попутного нефтяного газа (ПНГ) за счет повышения коэффициента полезного использования (+2,7 пп к 2014 г.).

Также зафиксировано повышение доли ПНГ в общем объеме газодобычи до 12,4 %. Экспорт российского газа вырос на +6,3 %. Рост экспорта обусловлен увеличением спроса в странах дальнего зарубежья [19].

В 2015 г. добыча природного газа составила 635,5 млрд. куб. м (с учетом Крымского ФО), что ниже уровня 2014 г. на 6,5 млрд. куб. м (-1,0 %). На рисунке 2.10 представлена добыча природного газа и ПНГ.



Рисунок 2.10 – Добыча природного газа и ПНГ, млрд. куб. м.

В структуре добычи произошло уменьшение объемов природного газа на 12,5 млрд. куб. м (-2,2 %) и увеличение добычи ПНГ. Доля ПНГ в добыче газа выросла с 11,3 % в 2014 г. до 12,4 % в 2015 году.

В 2015 г. коэффициент полезного использования ПНГ увеличился по сравнению с 2014 г. с 85,5 % до 88,2 %. Основной задачей отрасли остается увеличение полезного использования ПНГ до 95 %.

Объем переработки газа в 2015 г. составил 71,6 млрд. куб. метров (-0,4 млрд. куб. м/-0,6 % к 2014 г.). В 2015 г. на ГПЗ Российской Федерации было произведено 10 868,2 тыс. т. ШФЛУ, 5157,9 тыс. тонн серы, 710,8 тыс. т этана, 4740,3 тыс. т сжиженных углеводородных газов (СУГ), 996,5 тыс. т стабильного бензина, 58742,0 млн. куб. метров сухого газа [28].

Крупнейшими переработчиками газа являются:

- по переработке природного газа – Газпром (96,3 % от переработки природного газа в РФ);
- по переработке ПНГ – Сибур-Холдинг (56,2 % от переработки ПНГ в РФ).

Газовый фактор для месторождений, по сложившейся в России практике прогнозирования добычи попутного газа, является постоянным. Связано это с тем, что при использовании заводнения пластовое давление поддерживается на относительно постоянном уровне, и газовый фактор не изменяется. Частично это так же можно связать с возрастом скважин.

Таким образом, добыча нефти и газового конденсата в России в 2015 г. достигла 534,1 млн т, что на 1,4 % выше 2014 г. Однако доля страны в мировом предложении незначительно сократилась, до 11,1 % по сравнению с 11,3 % в 2014 г. Снижение производства нефти и газа в крупнейшем по добыче Уральском федеральном округе (56 % суммарной добычи) было компенсировано ростом добычи нефти в Поволжском (22 %), Сибирском (11 %), Северо-Западном (6 %) и Дальневосточном (5 %) округах (рисунок 2.11).

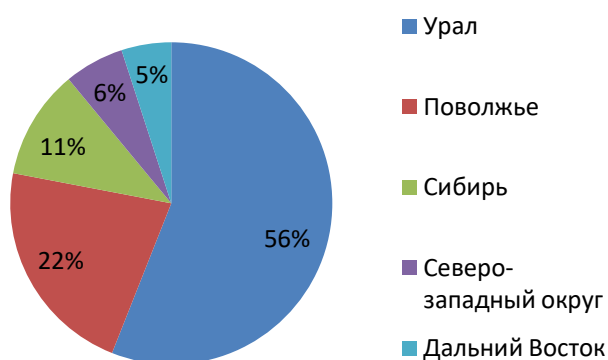


Рисунок 2.11 – Добыча нефти и газа по регионам

Введение «большого налогового маневра» в нефтяной отрасли России привело к снижению привлекательности нефтепереработки по сравнению с экспортом нефти в 2015 г. В условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка объемы переработки нефти снизились на 2,3 % г/г, до 282,4 млн т, в то время как экспорт нефти увеличился на 9,6 % г/г, до 242,9 млн т. Таким образом, среднегодовая доля экспорта в добыче нефти по итогам 2015 г. увеличилась до 45,5 %, что стало максимальным уровнем за последние три года [56].

На данном этапе нефтяной и газовый сегмент топливно-энергетического комплекса государства считается одним из двигателей прогресса и экономики РФ. Но в то же время состояние нефтегазовой отрасли России требует изучения соответствующими структурами, что имеет исключительно важное теоретическое и практическое значение для всего ТЭК страны. Значимость наличия ресурсной

базы выражается тем, что топливно-энергетический комплекс РФ занимает 1/3 от всего промышленного производства, а это около 15 % ВВП государства.

Нефтегазовая промышленность в настоящее время играет наиболее важную роль для экономического развития страны, т.к. она считается наиболее конкурентоспособным сегментом производства на мировой арене. При этом текущее состояние нефтегазовой отрасли России открывает возможности по дальнейшему развитию комплекса. Россия, как крупнейший игрок на газовом и один из ведущих на нефтяном рынке с каждым существенно прибавляет в росте экономических показателей за счет как раз нефтегазового производства.

2.3 Анализ деятельности предприятия нефтегазовой отрасли г.Челябинска

Анализ конкурентного окружения способствует достижению целого спектра маркетинговых и производственных целей организации. На его основе можно спрогнозировать исход конкурентной борьбы или выбрать оптимальную модель продвижения и позиционирования продукции компании.

Качественный анализ ближайших конкурентов позволяет смоделировать все многообразие вариантов развития событий и своевременно вносить необходимые изменения в деятельность компании.

Анализ сектора нефтегазодобычи проводился по комплексному показателю надёжности/эффективности (КПНЭ) предприятий. График сравнения отраслевых коэффициентов и аналогичных коэффициентов за прошлый год показывает сужение диапазона минимальных / максимальных значений КПНЭ компаний (в прошлом году диапазон значительно расширился, что произошло из-за международных санкций и значительного ухудшения экономической ситуации в стране). В этом году минимальные показатели выросли, максимальные на столько же снизились. Стабильное состояние среднеотраслевых индексов за последний год говорит о том, что экономические трудности в стране не оказали существенного влияния на отрасль в целом. Экстраполяция результатов на 2016 год позволяет с высокой степенью уверенности предположить следующее:

– при стабильном состоянии мирового рынка и отсутствии качественных реформ в российском сегменте отраслевая характеристика финансовой эффективности сектора останется прежним;

– минимальные значения комплексного показателя по отрасли в целом не изменятся либо незначительно повысятся;

– максимальные значения, наоборот, снизятся либо останутся на прежнем уровне.

Перспективы развития нефтегазодобычи в значительной степени влияют на изменение стоимости акций компаний, работающих в этом секторе экономики.

На рисунке 2.12 представлена динамика финансовой эффективности нефтяных и газовых компании г. Челябинска.

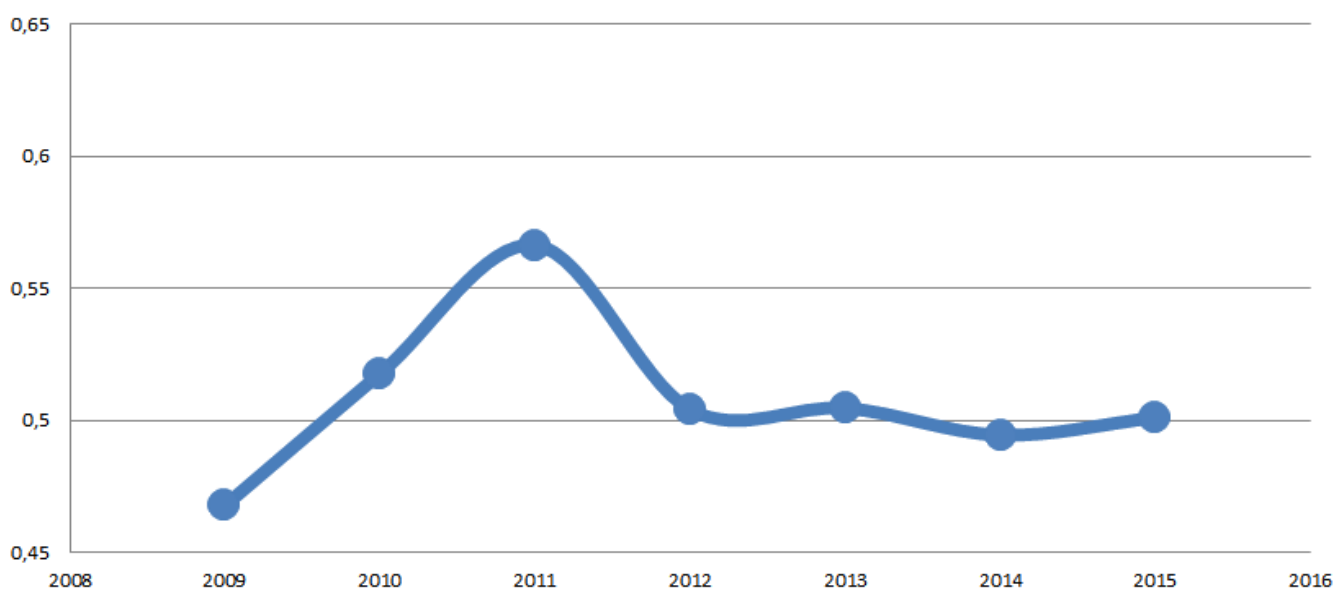


Рисунок 2.12 – Динамика финансовой эффективности нефтяных и газовых компаний г. Челябинска

Анализ среднеотраслевой эффективности показывает следующий результат. Максимальный разброс параметров за рассматриваемый отрезок времени равен 10 %, причём начиная с 2012 года величина разброса уменьшилась до 2 %, а колебания эффективности происходят около среднего значения 0,5. Это может являться следствием зрелости отрасли, действием рыночных механизмов,

долгосрочным планированием производственно-сбытовой деятельности на предприятиях.

Далее проведем сравнительный анализ позиций предприятий нефтегазовой отрасли в 2009–2015 г.г., обобщив итоги финансового анализа предприятий за каждый год, что определит их место в отраслевом рейтинге. Результаты приведены в графическом виде на рисунке 2.13.

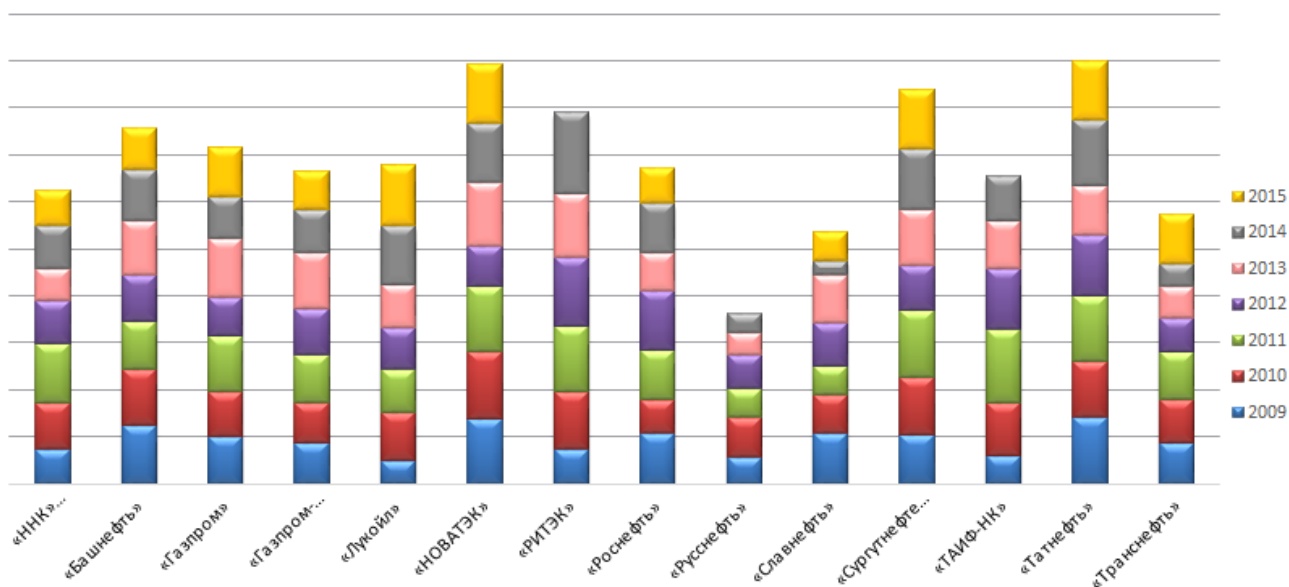


Рисунок 2.13 – Финансовая эффективность предприятий нефтегазовой отрасли

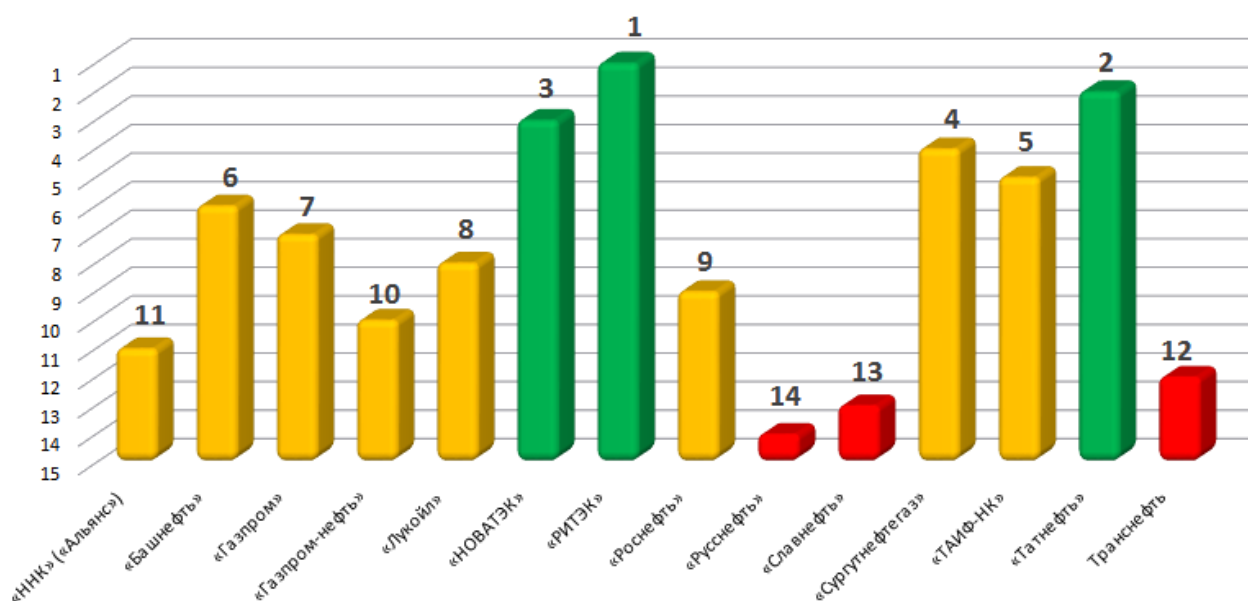


Рисунок 2.14 – Распределение мест среди предприятий нефтегазовой отрасли

По сумме всех показателей финансового состояния за весь анализируемый период компания «РИТЭК» занимает лидирующую позицию в отрасли. На втором и третьем местах стоят компании «Татнефть» и «НОВАТЭК». На предпоследнем и последнем местах стоят компании «Славнефть» и «Русснефть».

Динамика мест по годам отражена на рисунке 2.15. Из нее видно, что в 2015 году лидирующая компания не опубликовала отчетность, а вторая по общей сумме «Татнефть» поменяла места со второго на четвертое, не утратив призового положения. Последняя по списку, «Русснефть», в 2015 году также не раскрыла свою бухгалтерскую отчетность [34].

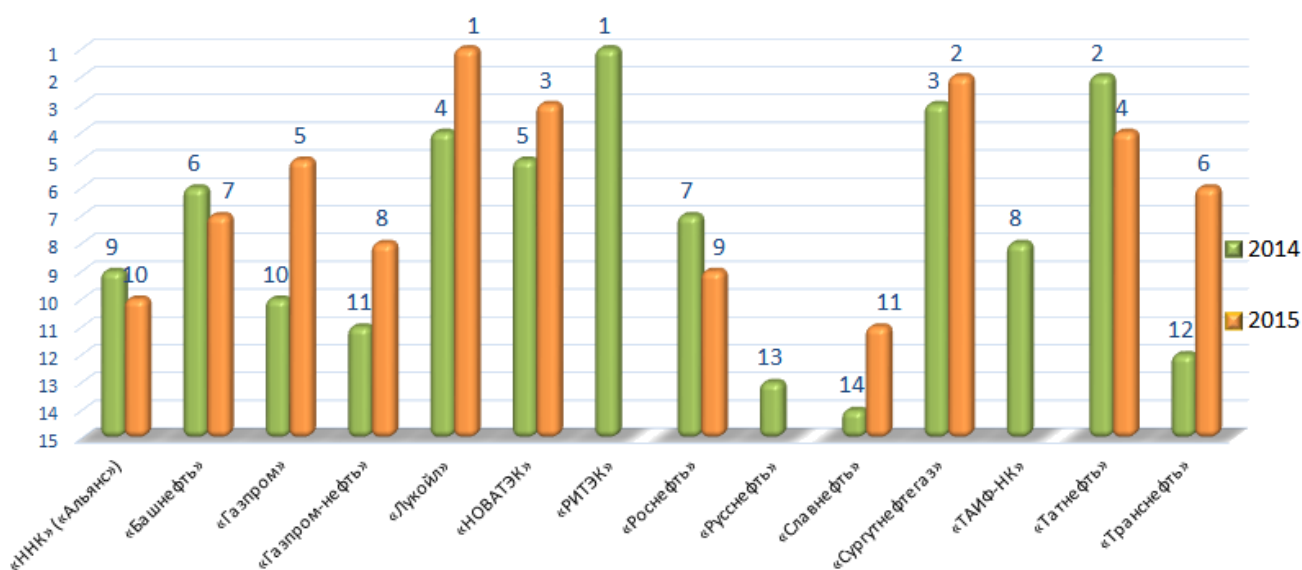


Рисунок 2.15 – Положение нефтегазодобывающих компаний

Наилучший итог в 2015 году демонстрирует Транснефть, переместившись с двенадцатой позиции на шестую. Наихудший результат у компаний "Роснефть" (опустилась с седьмого места на девятое) и Татнефть (опустилось со второго места на четвертое). Гистограмма отражает изменение позиции компаний в отрасли в начале и конце 2015 года.

В таблице 2.2 представлен Swot-анализ нефтегазовой отрасли, изучены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы рассматриваемого рынка.

Таблица 2.2 – Swot-анализ нефтегазовой отрасли

Характеристика	Возможности	Угрозы
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Темпы роста добычи углеводородов выше среднеотраслевого уровня 2. Высокая обеспеченность запасами 3. Развитый сегмент переработки и сбыта <p>Стратегическое партнерство с ConocoPhillips и CNPC</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Высокий уровень прозрачности и корпоративного управления 	<p>1. Постоянный неэластичный спрос на нефть и газ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Внедрение новых технологий. 	<p>1. Нехватка квалифицированного персонала.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Падение цен на нефть <p>Изменение политической ситуации и режима налогообложения</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень капиталовложений 2. Снижение темпов роста добычи нефти в Западной Сибири 3. Значительные расходы на приобретение нефти и нефтепродуктов 4. Значительное количество акций в свободном обращении создает избыток их предложения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошая научно-техническая база позволяет легко внедрять новые технологии. 2. Строительство нефтеперерабатывающих заводов и переработка нефти сразу на нефтедобывающих предприятиях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение нового оборудования. 2. Обеспечение подготовки квалифицированных кадров 3. Отсутствие договоренностей с Газпромом может подорвать перспективы газового бизнеса компании

Определяя современные условия развития нефтегазовой отрасли, следует отметить, что, находясь под давлением кризиса, нефтяная отрасль Челябинска продолжает оставаться драйвером экономического развития, а соответственно, необходимо принять меры, по снижению рисков и формированию устойчивой стратегии.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ В АО «ЧЕЛЯБИНСКГОРГАЗ»

3.1 Технико-экономическая характеристика АО «Челябинскгоргаз»

АО «Челябинскгоргаз» – одна из крупнейших и надежных газораспределительных организаций Уральского региона. Предприятие основано в июле 1958 года.

Акционерное общество «Челябинскгоргаз» образовано в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом Российской Федерации, иным законодательством Российской Федерации и является правопреемником прав и обязанностей муниципального предприятия «Челябинскгоргаз».

Полное фирменное наименование общества: Акционерное общество «Челябинскгоргаз»

Сокращенное фирменное наименование общества: АО «Челябинскгоргаз».

Место нахождения общества: 454087, г. Челябинск, ул. Рылеева, 8.

В акционерное общество предприятие преобразовано из треста «Челябинскгоргаз», который был создан в 1958 году с целью строительства газопроводов и газификации жилищного фонда областного центра, а позднее в населенных пунктах Сосновского и Кунашакского районов Челябинской области. Главная задача предприятия состояла не только в развитии газовых сетей, но и в поддержании безопасной эксплуатации объектов и имущества газового хозяйства, состоящего на его балансе.

Общество в настоящее время, в связи с передачей функций поставщика природного газа ООО «Челябинскрегионгаз», занимается транспортировкой природного газа, реализацией сжиженного газа населению г. Челябинска, оказанием прочих платных услуг и аварийным прикрытием объектов газового хозяйства.

Для осуществления своей деятельности общество имеет соответствующие лицензии, дающие ему право строить и эксплуатировать системы газоснабжения, осуществлять монтаж и ремонт газового оборудования жилых и общественных зданий.

На сегодняшний день АО «Челябинскгоргаз»:

- транспортирует газ промышленным потребителям, в том числе таким крупным предприятиям энергетики и промышленности как ОАО «Фортум», ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ОАО «Челябинский тракторный завод», доставляя ежегодно до 4 млрд. кубометров природного газа;

- обеспечивает «голубым» топливом более 250 тысяч квартир;

- обслуживает свыше 1850 км распределительных газопроводов и сооружений на них;

- участвует в областной программе газификации поселков индивидуальной застройки Челябинского городского округа, инвестировав в ее реализацию с 2005 года 210 миллионов рублей;

- имеет в своем составе единую городскую аварийную газовую службу 04, которая круглосуточно занимается предотвращением, локализацией и ликвидацией аварийных ситуаций, управляет режимом работы системы газораспределения. На базе службы создано штатное аварийно-спасательное формирование.

АО «Челябинскгоргаз» оказывает следующие услуги:

- проектирование, строительство, эксплуатация, ремонт и модернизация газораспределительных сетей;

- проектирование, монтаж, техническое обслуживание и ремонт газового оборудования промышленных предприятий;

- техническое обслуживание КИПиА газопотребляющих установок;

- технический надзор за строительством систем газоснабжения;

- врезка наружных газопроводов в действующие сети и пуск газа в газопроводы и газовые приборы;

– техническое обслуживание внутридомового и внутриквартирного газового оборудования.

Уставный капитал Общества составляет 25 285 (Двадцать пять тысяч двести восемьдесят пять) рублей. Номинальная стоимость одной акции 1 (Один) рубль.

АО «Челябинскгоргаз» является региональной газораспределительной организацией (ГРО), осуществляющий как основные виды деятельности: транспортировку природного газа по распределительным сетям на территории Челябинской области, техническое обслуживание газопроводов промышленных потребителей, а также выполнение общестроительных работ по прокладке местных сетей газоснабжения. Как организация, осуществляющая деятельность в сфере транспортировки газа по трубопроводам, общество включено в Реестр субъектов естественных монополий в топливно- энергетическом комплексе, и в отношении него осуществляются государственное регулирование и контроль. На рынке оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту газопроводов общество занимает доминирующее положение в г. Челябинске.

АО «Челябинскгоргаз» стабильно обеспечивает природным газом всех потребителей на территории г.Челябинска и частично в Сосновском и Кунашакском районах Челябинской области. Снабжает сжиженным газом в г. Челябинске всех граждан и членов их семей, относящихся к льготным категориям населения, и всех жителей г. Челябинска по балансовому заданию, утверждаемому губернатором Челябинской области (в части сжиженного газа, поступающего в область по регулируемой государственной цене).

Компания АО «Челябинскгоргаз» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- 1) производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды;
- 2) производство и распределение газообразного топлива;
- 3) распределение газообразного топлива (основной вид деятельности);
- 4) предоставление прочих видов услуг:

– деятельность в области архитектуры; инженерно-техническое проектирование; геолого-разведочные и геофизические работы; геодезическая и картографическая деятельность; деятельность в области стандартизации и метрологии; деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения; виды деятельности, связанные с решением технических задач, не включенные в другие группировки;

– деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве (дополнительный вид деятельности);

– розничная торговля в специализированных магазинах;

– розничная торговля бытовым жидким котельным топливом, газом в баллонах, углем, древесным топливом, топливным торфом (дополнительный вид деятельности);

– оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;

– оптовая торговля несельскохозяйственными промежуточными продуктами, отходами и ломом;

– оптовая торговля прочими промежуточными продуктами;

– оптовая торговля электрической и тепловой энергией (без их передачи и распределения) (дополнительный вид деятельности);

– оптовая торговля топливом;

– оптовая торговля прочим жидким и газообразным топливом (дополнительный вид деятельности);

– монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;

– производство, передача и распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды;

– производство, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии) (дополнительный вид деятельности).

Компания работает в следующих отраслях промышленности (в соответствии с классификатором ОКОНХ):

- 1) жилищно-коммунальное хозяйство;
- 2) коммунальное хозяйство;
- 3) благоустройство;
- 4) газоснабжение.

На предприятии АО «Челябинскгоргаз» действует линейно-функциональная структура управления (рис. 3.1).

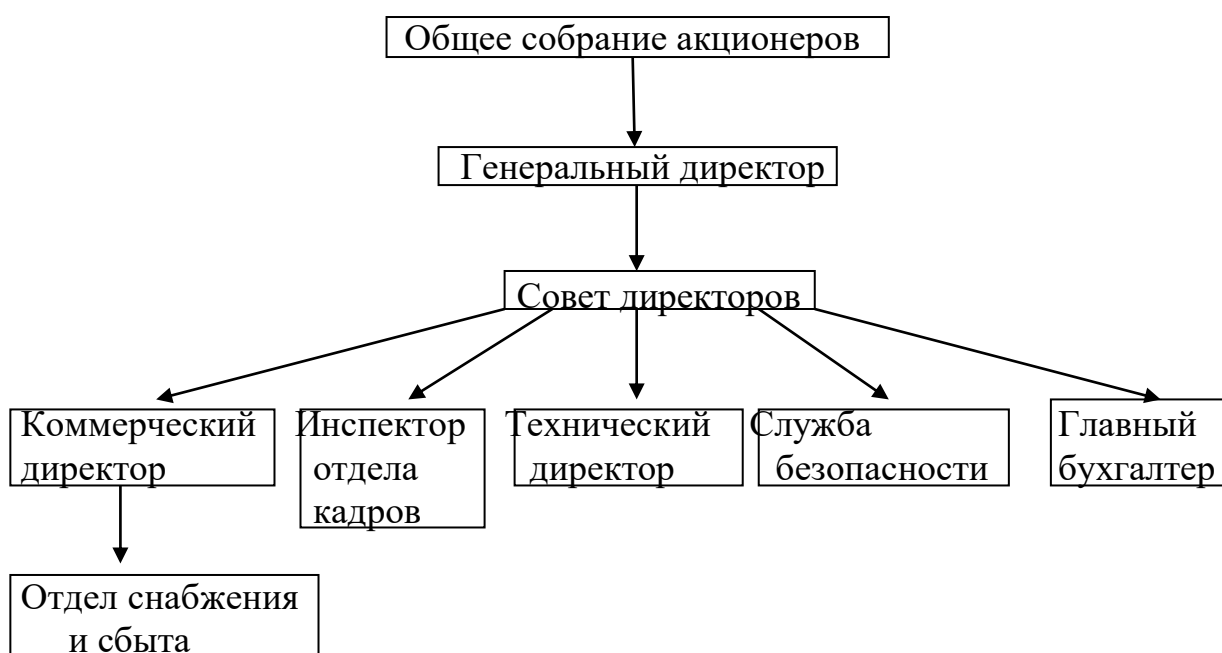


Рисунок 3.1 – Организационная структура управления АО «Челябинскгоргаз»

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью общества. Генеральный директор организует выполнение решений общего собрания акционеров общества. К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров общества.

Генеральный директор без доверенности действует от имени общества, в том числе:

- организует выполнение решений общего собрания акционеров;
- осуществляет оперативное руководство деятельностью общества;
- имеет право первой подписи под финансовыми документами;
- распоряжается имуществом общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных уставом;
- представляет интересы общества как в РФ, так и за ее пределами, в том числе в иностранных государствах;
- утверждает штаты, заключает трудовые договоры с работниками общества, применяет к этим работникам меры поощрения и налагает на них взыскания;
- совершает сделки от имени общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах" и уставом общества;
- принимает решения о предъявлении от имени общества претензий и исков к юридическим и физическим лицам;
- выдает доверенности от имени общества;
- открывает в банках счета общества;
- организует ведение бухгалтерского учета и отчетности общества;
- издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества;
- исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством и уставом общества, за исключением функций, закрепленных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом общества за другими органами управления общества.

В Совет директоров входят все менеджеры высшего уровня, отвечающий за конкретные направления деятельности предприятия.

Директор по производству и кадрам отвечает за кадровую и производственную политику на предприятии. Ему подчиняются отдел кадров, который отвечает за работу с кадрами предприятия и контактирует с ними.

Коммерческий директор отвечает за управление процессами снабжения и сбыта. В его подчинении находится отдел снабжения.

Технический директор управляет технической политикой на предприятии, у него имеется заместитель технического директора, занимающийся вопросами разработки, внедрения новой техники.

Главный бухгалтер занимается экономическими вопросами предприятия, составляет отчеты, баланс.

Служба безопасности отвечает за безопасность всех проводимых операций на предприятии.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Для проведения финансового анализа организации необходим её бухгалтерский баланс. В таблице 3.1 и 3.2 представлен агрегированный баланс предприятия.

Таблица 3.1 – Сравнительный аналитический баланс. Анализ активов.

Актив	31.12.2014		31.12.2015		31.12.2016		Изменения	
	Тыс.руб.	%	Тыс.руб.	%	Тыс.руб.	%	Тыс.руб.	%
I Внеоборотные активы								
Нематериальные	637	0,007	640	0,007	771	0,008	218	-0,001
Основные средства	3152752	35,606	3186968	34,640	3420775	33,727	955705	-6,529
Незавершенное строительство	182371	2,060	296184	3,219	240006	2,366	101347	0,102
Доходные вложения в материальные	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Долгосрочные финансовые	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Отложенные налоговые активы	9920	0,112	0	0,000	0	0,000	-42450	-0,693
ИТОГО по разделу I	3190922	36,037	3210610	34,897	3612147	35,614	937143	-8,071
II Оборотные активы								
Запасы	4370282	49,356	4650800	50,550	4854310	47,861	2313280	6,364
НДС по приобретенным	54950	0,621	13368	0,145	33837	0,334	9782	-0,059
Дебиторская задолженность	1346860	15,211	1113676	12,105	1383336	13,639	529995	-0,297
Краткосрочные финансовые	0	0,000	0	0,000	0	0,000	0	0,000
Денежные средства	29541	0,334	211224	2,296	258904	2,553	257201	2,525
Итого по разделу II	5663671	63,963	5989743	65,103	6530431	64,386	3081995	8,071
ИТОГО по активам	8854593	100,000	9200353	100,000	10142578	100,000	4019138	

Анализ структуры активов показывает, что доля оборотных активов больше доли внеоборотных активов и она увеличивается с каждым годом. По сравнению с 2014 доля оборотных активов увеличилась в основном за счёт роста запасов и денежных средств и снижения дебиторской задолженности. Доля внеоборотных активов уменьшилась на 8,071 % в основном под влиянием изменения величины основных средств на 6,529 %.

Таблица 3.2 – Сравнительный аналитический баланс. Анализ пассива.

Пассив	31.12.2014		31.12.2015		31.12.2016		Изменения	
	Тыс.	%	Тыс.	%	Тыс. руб.	%	Тыс.	%
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	528795	5,972	565826	6,150	565826	5,579	92313	-2,154
Добавочный	435054	4,913	536053	5,826	1166053	11,497	-657925	-18,290
Резервный капитал	20883	0,236	2187	0,024	4417	0,044	-9445	-0,183
Нераспределённая прибыль	-2448	-0,028	56661	0,616	114706	1,131	143465	1,601
ИТОГО по разделу	2750405	31,062	2680356	29,133	3633273	35,822	1350679	-1,454
IV Долгосрочные обязательства								
Займы и кредиты	0	0,000	0	0,000	156700	1,545	-494300	-9,086
Отложенные налоговые	0	0,000	21579	0,235	60837	0,600	-192650	-3,540
ИТОГО по разделу	1908265	21,551	2700588	29,353	2591216	25,548	1686729	10,777
V Краткосрочные обязательства								
Займы и кредиты	597400	6,747	832000	9,043	646337	6,373	-22963	-4,558
Кредиторская задолженность	5489836	62,000	2895304	31,469	3168363	31,238	936047	-5,217
Доходы будущих периодов	9226	0,104	8079	0,088	7460	0,074	-4473	-0,121
Оценочные	69379	0,784	84026	0,913	95929	0,946	73119	0,573
ИТОГО по разделу	4195923	47,387	3819409	41,514	3918089	38,630	981730	-9,323
ИТОГО по пассиву	8854593	100,000	9200353	100,000	10142578	100,000	4019138	

На 31.12.2016 в структуре пассивов преобладают краткосрочные обязательства 38,630 %, доля которых уменьшилась на 9,323 %, за счёт снижения доли краткосрочной кредиторской задолженности на 5,217 % и краткосрочных займов и кредитов на 4,558 %. Доля собственных средств снизилась на 1,454 % и на 2016 год составляет 35,822 %. Доля долгосрочных финансовых обязательств увеличилась на 11,137 %, значение показателя на 31.12.2016 г. – 25,548 %. Организация активнее стала использовать долгосрочный заёмный капитал.

Далее на основе баланса проведем анализ ликвидности предприятия. В таблице 3.3 представлены исходные данные для определения ликвидности баланса и расчёта показателей платёжеспособности АО «Челябинскгоргаз». В таблице 3.4 представлен анализ ликвидности АО «Челябинскгоргаз».

Таблица 3.3 – Исходные данные для определения ликвидности баланса и расчёта показателей платёжеспособности АО «Челябинскгоргаз»

Актив	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
A1	29541	211224	258904
A2	1208257	1113676	1383336
A3	4370282	4650800	4854310
A4	3190992	3210610	3612147
ОА-ДЗдолг.	5663671	5989743	6530431
A1+A2	1376401	1334900	1647240
Пассив	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
П1	3519918	2895304	3168363
П2	597400	832000	646337
П3	0	0	156700
П4	2750405	2680356	3633273
КО	4195923	3819409	3918089
П1+П2	4117318	3727304	3814700

Таблица 3.4 – Анализ ликвидности АО «Челябинскгоргаз»

Анализ абсолютной ликвидности	A1 < П1 A2 < П2 A3 > П3 A4 > П4	A1 < П1 A2 < П2 A3 > П3 A4 > П4	A1 < П1 A2 < П2 A3 > П3 A4 > П4
Вывод	Условия абсолютной ликвидности не выполнены	Условия абсолютной ликвидности не выполнены	Условия абсолютной ликвидности не выполнены
Анализ текущей ликвидности	(A1+A2) < (П1+П2)	(A1+A2) < (П1+П2)	(A1+A2) < (П1+П2)
Вывод	Условия текущей ликвидности не выполнены	Условия текущей ликвидности не выполнены	Условия текущей ликвидности не выполнены
Анализ перспективной ликвидности	A3 > П3	A3 > П3	A3 > П3
Вывод	Условия перспективной ликвидности выполнены	Условия перспективной ликвидности выполнены	Условия перспективной ликвидности выполнены

Таблица 3.5 – Показатели платёжеспособности АО «Челябинскгоргаз»

Показатели	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Нормативное значение
Ка.л.	0,007	0,057	0,068	$\geq 0,2...0,5$
Кк.л.	0,301	0,355	0,431	$\geq 0,7...1,0$
Кт.л.	1,376	1,607	1,712	$\geq 1,0...2,0$
ЧОК	1467748	2170334	2612342	> 0

На 31.12.14, 31.12.15 и 31.12.16 значение показателей абсолютной и критической ликвидности ниже нормативных, организация – не платёжеспособна на эти даты. За анализируемый период платёжеспособность возросла. Показатели текущей ликвидности и ЧОК находятся в пределах нормативных величин.

Таблица 3.6 – Исходные данные для расчёта коэффициентов финансовой устойчивости АО «Челябинскгоргаз»

Показатели	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Заёмный капитал: заёмн. Ср. из р.IV Б + заёмн. Ср. из р.V Б + кредит. зад. из р.V Б	4117318	3727304	3971400
Собственный капитал итог р.III Б	2750405	2680356	3633273
Совокупн. Активы (Баланс по активам)	8854593	9200353	10142578
Долгосрочн. Кредиты и займы (заёмн ср. из р.IV Б)	0	0	156700
Прибыль до налогообложения + % к уплате (по модулю)(ЕБИТ)Ф2:	151678	131893	197206
Прибыль до налогообложения (по модулю)	58809	79163	95138
% к уплате (по модулю)	92869	52730	102068
Выплаты основной суммы долга (погашение займов и кредитов) Ф 4 (по модулю)	3718805	2636800	3313296
Чистая прибыль	16747	44600	55634
Выручка от продаж	4080524	4654233	5194965

Таблица 3.7 – Показатели финансовой устойчивости
АО «Челябинскгоргаз»

Показатели	Формула	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Нормативное значение
Кз/с	ЗК/СК	1,497	1,391	1,093	< 0,7
Кс/а	СК/СА	0,311	0,291	0,358	> 0,5
Кз/а	(1-Кс/а)	0,689	0,709	0,642	≤ 0,5
Кд/с	ДК/СК	0,000	0,000	0,043	< 1,0
Кк/з	(КК+КЗ)/ЗК	0,877	0,905	1,023	1
		2012г.	2013г.	2014г.	
Кф.л.	$\overline{A}/\overline{СК}$	3,142	3,325	3,064	> 1
Кп.п.	ЕВИТ/1% к уплате	1,633	2,501	1,932	> 1
Кп.д.	ЕВИТ/((выплаты основной суммы долга /0,8)+% к уплате)	0,032	0,039	0,046	> 1

За анализируемый период организация финансово не устойчива. Значение коэффициента финансового левериджа увеличивается с каждым годом, но на 31.12.2016 этот показатель снизился. Значение коэффициента покрытия процентов находится в пределах нормативных значений и увеличивается с каждым годом, на 31.12.2016 этот показатель значительно снизился. Коэффициент покрытия долга значительно ниже нормативных значений.

Таблица 3.8 – Исходные данные для расчёта показателей деловой активности АО «Челябинскгоргаз»

Показатели	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Выручка от продаж	3923387	4654233	5194965
Дебиторская задолженность	1208257	1113676	1388336
Кредиторская задолженность	3519918	2895304	3168363
Себестоимость произв. продукции (по модулю)	3651855	4354152	4821561
Величина запасов	4370282	4650800	4854310
Активы	8854593	9200353	10142578

Таблица 3.9 – Показатели деловой активности АО «Челябинскгоргаз»

Показатели	Формула	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение
Коэф. оборачиваемости ДЗ Ндз	Выручка от продаж/Средняя стоимость дебиторской задолженности	3,383	4,009	4,153	
Ср. период сбора ДЗ Одз	$365(366)/\text{Ндз}$	112,512	96,484	87,888	
Коэф. оборачиваемости КЗ Нкз	Выручка от продаж/Средняя сумма кредит. задолженности	1,318	1,451	1,713	Ндз > Нкз
Продолжительн. сбора КЗ Окз	$365(366)/\text{Нкз}$	397,826	328,829	213,076	Одз < Окз
Коэф. оборачиваемости запасов Nz	Себестоимость произв. прод. / Средняя велич. запасов	0,950	0,965	1,015	
Длительность запасов Oz	$365(366)/\text{Nz}$	365,634	378,238	359,606	
Коэф. оборачиваемости А На	Выручка от продаж/Средняя велич. активов	0,482	0,516	0,537	
Продолжительн. оборота А Оа	$365(366)/\text{Na}$	739,394	717,092	679,702	

За анализируемый период значения коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности больше значений коэффициентов оборачиваемости кредиторской задолженности, а срок погашения дебиторской задолженности меньше чем кредиторской, организация функционирует эффективно. Значения коэффициентов оборачиваемости запасов и длительности запасов говорят о продолжительном сроке хранения запасов, что накладывает ограничения на ликвидность организации, и может указывать на наличие устаревших (либо залежалых) запасов. Низкая оборачиваемость активов говорит о высокой капиталоемкости в организации.

Таблица 3.10 – Показатели эффективности деятельности АО «Челябинскгоргаз», %

Показатели	Формула	2014г.	2015г.	2016г.	Нормативное значение
Рентабельность собственного капитала (ROE)	$ROE = \frac{\text{Чист.прибыль}}{\text{Ср.величина СК}}$	0,647	1,642	1,762	Выше ставки рефинансирования
Рентабельность активов (ROA)	$ROA = \frac{\text{Чист.прибыль}}{\text{Ср.величина А}}$	0,206	0,494	0,575	Стремится к увеличению
Рентабельность деятельности (ROS)	$ROS = \frac{\text{Чист.прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}$	0,410	0,958	1,071	Стремится к увеличению

За анализируемый период значение рентабельности собственного капитала меньше величины ставки рефинансирования. Показатели рентабельности активов и показатели рентабельности деятельности с каждым годом увеличиваются.

3.2 Выявление проблемных зон в системе персонала в АО «Челябинскгоргаз»

При анализе кадрового состава основное внимание уделялось возрастной и образовательной структуре персонала, как основным критериям, влияющим на квалификационные характеристики кадрового потенциала. Характеристика возрастной и образовательной структуры предприятия выглядят следующим образом, представленном на рисунке 3.2.

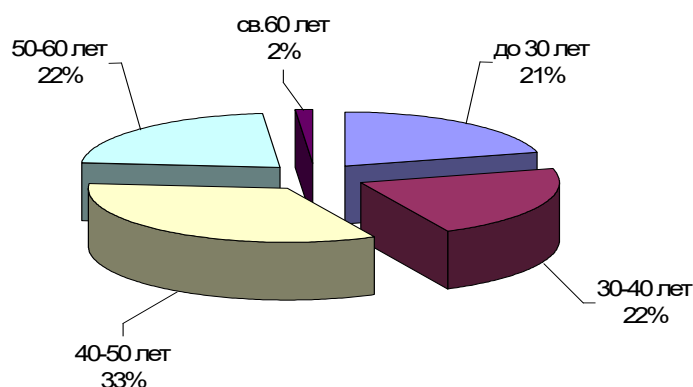


Рисунок 3.2 – Возрастная структура персонала

Большинство персонала (33 %) представлено сотрудниками в возрасте 40–50 лет, одинаковое количество сотрудников (22 %) находится в возрастных категориях 30–40 лет и 50–60 лет. Примерно такая же доля сотрудников находится в возрастной нише до 30 лет (21 %). Кроме того, в компании работают 2 % сотрудников в возрасте свыше 60 лет.

На рисунке 3.3 представлена возрастная структура по категориям персонала.

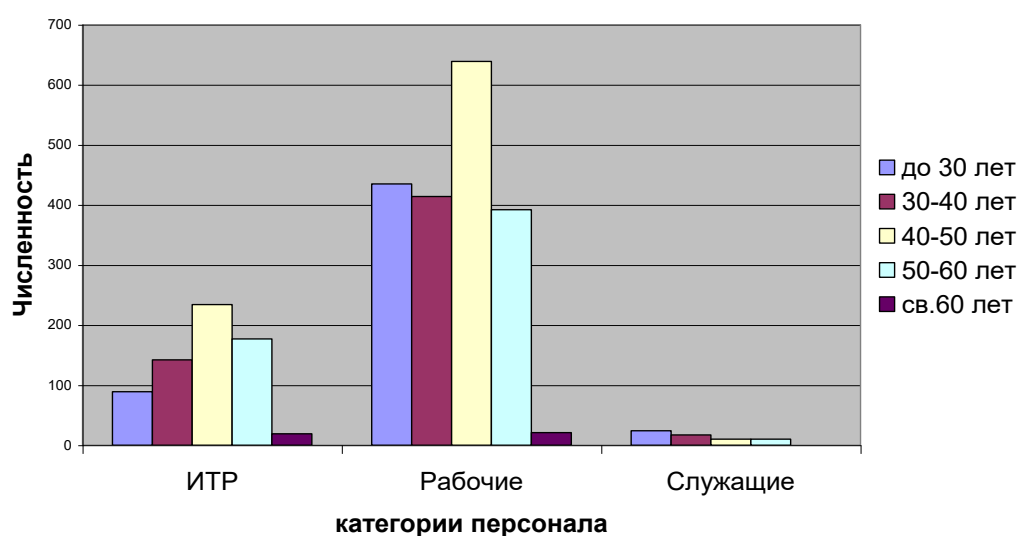


Рисунок 3.3 – Возрастная структура по категориям персонала

С учетом категорий персонала можно сделать выводы, что категория ИТР является самой «зрелой» категорией сотрудников (64 % – старше 40 лет). Самый высокий удельный вес молодых сотрудников в возрасте до 30 лет находится в категории «рабочие» (23 %).

Для компании в целом характерен невысокий образовательный уровень сотрудников (лишь 44 % ИТР имеют высшее образование), о чем свидетельствуют данные рисунка 3.4.

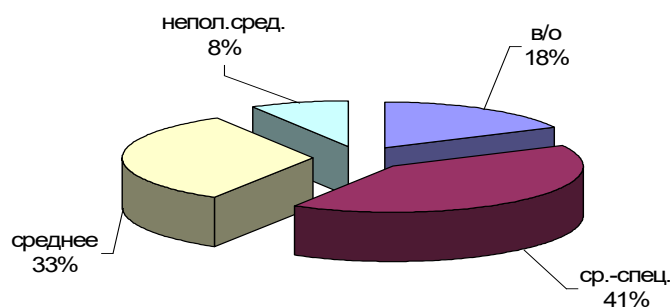


Рисунок 3.4 – Образовательная структура персонала

Основная масса сотрудников имеет средне-специальное образование (41 %). Велика доля сотрудников (33 %), которые получили только среднее образование. Высшее образование имеют только 18 % сотрудников.

В разрезе категорий персонала (рисунок 3.5) средне-специальное образование 47 % ИТР, 39 % рабочих и 48 % служащих. Распределение по категориям персонала со средним образованием следующее: 8 % – ИТР, 45 % – рабочие, 33 % – служащие. Высшее образование имеют 44 % ИТР, 5 % рабочих и 18 % служащих. Кроме того, 8 % сотрудников компании имеют неполное среднее образование, из них 2 % приходится на ИТР, а 98 % составляют рабочие.



Рисунок 3.5 – Образовательная структура по категориям персонала

В целом кадровый состав АО «Челябинскгоргаз» отличается довольно высоким возрастным уровнем, особенно для категории ИТР. Кроме того, сложившаяся возрастная структура персонала выявляет значительную долю

сотрудников предпенсионного возраста, т. к. 22 % сотрудников находятся в возрасте 50–60 лет. Это говорит о том, что в ближайшие годы компании необходимо обратить особое внимание на привлечение молодежи и обновление кадрового состава.

В настоящее время почти 10 % средств, заложенных в смете затрат по льготам и гарантиям предусмотренным Коллективным договором, приходится на социальную поддержку пенсионеров. С учетом значительной доли сотрудников предпенсионного возраста эта доля затрат в ближайшие годы (при сохранении политики в области льгот) может значительно возрасти.

В то же время, несмотря на явные проблемы с притоком молодых специалистов, в смете затрат не предусмотрено прямых статей расходов на привлечение и поддержание данной категории сотрудников.

В связи с этим представляется целесообразным пересмотреть политику Компании в области оказания льгот и социальной поддержки различных категорий персонала, с целью оказания большего внимания категории молодых специалистов.

Образовательный уровень персонала ниже среднего по отрасли (на территории РФ). Особенно настораживает сложившаяся образовательная структура в категории ИТР (менее 50 % имеют высшее образование).

Таким образом, можно сделать вывод, что к настоящему времени в АО «Челябинскгоргаз» сложилась неблагоприятная обстановка в отношении образовательно-возрастной структуры персонала. Велика доля сотрудников предпенсионного возраста (50–60 лет). Скорость старения кадрового состава опережает скорость притока молодых сотрудников, особенно молодых специалистов с высшим образованием. Ситуация усугубляется дефицитом рынка труда г. Челябинска в разрезе квалифицированных специалистов, особенно по профилю деятельности компании.

Кроме того, низкая динамика притока молодых специалистов обусловлена дефицитом рынка образовательных услуг города. Массовое привлечение молодых специалистов – выпускников специализированных ВУЗов/факультетов из других

городов региона и близлежащих областей затруднено в силу недостаточно высокого уровня заработной платы, а также отсутствия возможности обеспечения всех таких специалистов жильем.

Таким образом, основные проблемные зоны в сфере управления персоналом просматриваются по двум направлениям:

- кадровый состав;
- управление персоналом как система.

Причем в области кадрового состава это, в первую очередь, проблемы с возрастной и образовательной структурой персонала (старение и снижающийся квалификационный уровень человеческих ресурсов).

С точки зрения управления персоналом как системы выявляются следующие проблемы:

- отсутствие единого управляющего центра (слабая централизация функций), несовершенная организационная структура кадровых подразделений;
- размытость функций управления персоналом по различным структурным подразделениям;
- низкий технологический уровень используемых приемов и методов работы (в основном осуществляется кадровая работа, а не управление персоналом);
- слабо контролируемая и направляемая со стороны кадровых служб организация управления персоналом руководителями среднего звена (основная работа по управлению персоналом ведется средним менеджментом).

3.3 Разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом

В связи с вышеизложенным можно выделить следующие зоны развития:

- совершенствование политики компании в сфере привлечения молодых специалистов;

– совершенствование политики в области повышения образовательного уровня сотрудников.

Поскольку программа работы с персоналом включает исполнителей, относящихся к разным структурным подразделениям и службам, целесообразно отразить в ней ответственных должностных лиц за отдельные направления работ. Следует отметить, что поскольку в настоящее время функции по управлению персоналом выполняются различными подразделениями, таким ответственным может быть сотрудник любого из задействованных подразделений.

На основании вышеизложенного можно выделить следующие зоны развития системы развития персонала:

- совершенствование системы профессионального обучения персонала;
- совершенствование системы ротации персонала.

В рамках выделенных зон развития целесообразно реализовать следующие предложения по совершенствованию системы развития персонала (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Предложения по совершенствованию работы с кадровым составом

Зона развития	Предложения по совершенствованию
Совершенствование политики компании в сфере привлечения молодых специалистов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перераспределение средств сметы Коллективного договора в сторону поддержки молодых специалистов 2. Совершенствование программы работы с молодыми специалистами (расширение притока практикантов, т.е. привлечение не только выпускников, но и студентов младших курсов)
Совершенствование процедуры профессионального обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение системы развития профессионально важных качеств сотрудников 2. Постановка системы мониторинга и анализа рынка образовательных услуг 3. Внедрение электронной базы данных по предложениям учебных заведений 4. Переход на систему планирования повышения квалификации, исходя из потребностей компании, а не предложений учебных заведений
Совершенствование системы ротации персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и внедрение системы ротации персонала в рамках подготовки кадрового резерва 2. Разработка и внедрение системы планирования карьеры и вертикальной ротации персонала

Отдельно следует отметить наличие потребности в совершенствовании системы стимулирования персонала предприятия, особенно в сфере установления постоянной части заработной платы.

Таким образом, в качестве первоочередных направлений совершенствования системы управления предприятия, целесообразно выделить следующие:

- совершенствование организационной и функциональной структуры подразделений по управлению персоналом;
- оценка кадрового потенциала компании, формирование и реализация программы развития (обучения) персонала;
- определение долгосрочной потребности в персонале и планирование подбора;
- совершенствование системы стимулирования персонала;
- развитие корпоративной культуры (в первую очередь, в сфере формализации корпоративных норм и ценностей и внутреннего PR инноваций).

3.4 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций

Затраты на совершенствование системы управления персоналом представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Структура затрат, руб

Наименование мероприятия	Общая сумма затрат
Совершенствование системы отбора персонала	25 000
Повышение квалификации работников	50 000
Совершенствование системы стимулирования персонала	720 000
Развитие корпоративной культуры	300 000
Итого в год	1 225 000

Для совершенствования системы отбора необходимо разработать методику, на которую выделяется 25 000 руб. Для повышения квалификации

персонала необходимо проводить обучение. Для этих целей будет выделяться 180 000 руб.

Чтобы обученный персонал не ушел с предприятия и не были потеряны потраченные средства, предлагается совершенствовать систему стимулирования персонала. Для этого предусмотрены затраты в размере 720 000 руб.

Помимо вышесказанного на предприятии необходимо развивать корпоративную культуру. Выделенные на это средства будут потрачены на организацию праздников, проведение тренинговых программ, внедрение «Горячей линии» (связь с Генеральным директором для сотрудников), оснащение компании информационными стендами.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 15 %. Учитывая прогноз объема выручки от реализации продукции на 2017 г., ожидаемый объем выручки составит приблизительно 5 974 209 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

$$Пв = (Врп + (Врп \cdot (Прв / 100))) \quad (3.2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Выручка после реализации мероприятий = 5 974 209 тыс. руб.

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий:

$$(5\,974\,209 - 1\,225) - 5\,194\,965 = 778\,119 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 1225 тыс. руб. увеличили выручку на 778 119 тыс. руб.

Эффективность затрат на формирование системы управления персоналом может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\mathcal{E} / Z_p) \cdot 100\% , \quad (3.3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий:

$$(778\,119 / 1125) \cdot 100\% = 69 \%$$

Подсчитаем, срок окупаемости предложенных мероприятий, за счет вызванного ими прироста выручки от реализации продукции:

$$B = Z_p / \mathcal{E}, \quad (3.4)$$

где B – время окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$B = 1125 / 778\,119 = 0,0014 \text{ года} = 1 \text{ месяц.}$$

Следовательно затраты на формирование менеджмента персонала окупятся в течение года.

Результаты расчета представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Результаты расчета

Показатели	Сумма
Выручка от реализации за 2016 г., тыс. руб.	5 194 965
Планируемый показатель выручки, тыс. руб.	5 974 209
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	1 225
Экономический эффект от внедрения мероприятий	778 119
Эффективность затрат, %	69
Срок окупаемости, месс.	1

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т. д.

Мотивация как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Мотивация труда выполняет три функции: экономическую, социальную и психологическую, которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления.

Проблема использования опыта, накопленного зарубежными фирмами в области менеджмента, в последние годы стала особенно актуальной. В России традиционно ведутся споры, использовать ли ей опыт Запада или идти собственным путем. Однозначного ответа на этот вопрос не существует. Вероятно, следует в разумных соотношениях использовать обе стратегии.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что западный опыт управления необходимо тщательно изучать. Без понимания результатов, накопленных зарубежными специалистами в области управления, невозможно создание собственной современной школы управления.

В работе был проведен анализ деятельности АО «Челябинскгоргаз». АО «Челябинскгоргаз» является региональной газораспределительной организацией, осуществляющей как основные виды деятельности: транспортировку природного газа по распределительным сетям на территории Челябинской области, техническое обслуживание газопроводов промышленных

потребителей, также выполнение общестроительных работ по прокладке местных сетей газоснабжения.

В АО «Челябинскгоргаз» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Сущность ее заключается в том, что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Планирование позволяет поддерживать непрерывность и пропорциональность производства, способствует рациональному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Эффективная организация производственного процесса обеспечивает необходимое согласование всех элементов системы.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволяет руководству фирмы сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для стремительного развития фирмы. Оценка деятельности и управления персоналом в АО «Челябинскгоргаз» показала, что в настоящее время способы мотивации труда не дают положительного эффекта. Необходимо срочно изменить и внедрить новые способы мотивации.

Одним из наиболее действенных способов стимулирования работников является эффективная система оплаты труда. При этом средства на оплату труда следует использовать так, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты, что создает возможности для наращивания воспроизводства на предприятии.

Кроме материального стимулирования работников система мотивации труда должна включать в себя:

– моральное поощрение (доска почета, вручение почетных грамот, присуждение наград, поощрения в связи с профессиональными праздниками и юбилейными датами работников);

– социальные программы (улучшение условий труда, льготные путевки в оздоровительные и спортивные лагеря для детей работников, программы по оздоровлению работников, подарки для детей работников на Новый год);

– подготовка и переподготовка кадров, поощрение профессионального роста и должностного продвижения сотрудников;

– меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация, чтобы минимизировать количество случаев нежелательного поведения работников (опоздания, преждевременный уход с рабочего места, прогулы, нарушение производственной дисциплины, правил охраны труда, воровство).

Таким образом, в качестве первоочередных направлений совершенствования системы управления предприятия, целесообразно выделить следующие:

– совершенствование организационной и функциональной структуры подразделений по управлению персоналом;

– оценка кадрового потенциала компании, формирование и реализация программы развития (обучения) персонала;

– определение долгосрочной потребности в персонале и планирование подбора;

– совершенствование системы стимулирования персонала;

– развитие корпоративной культуры (в первую очередь, в сфере формализации корпоративных норм и ценностей и внутреннего PR инноваций).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) //Собрание законодательства РФ. – 21.07.2014. – № 11,;
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. N 1 (часть I) ст. 3
- 3 Бухгалтерский баланс АО «Челябинскгоргаз» по состоянию на 31 декабря 2014 г.
- 4 Бухгалтерский баланс АО «Челябинскгоргаз» по состоянию на 31 декабря 2015 г.
- 5 Бухгалтерский баланс АО «Челябинскгоргаз» по состоянию на 31 декабря 2016 г.
- 6 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
- 7 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2015. – 344 с.
- 8 Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии. [Текст] : Учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. – 193 с.
- 9 Аширов, Д.А. Управление персоналом. / Д.А. Аширов. М.: ТК Велби, 2014. – 510 с.
- 10 Бабосов, Е.М. Управление персоналом / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2016. – 288 с.
- 11 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
- 12 Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.

- 13 Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В. М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
- 14 Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
- 15 Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2015. – 176 с.
- 16 Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
- 17 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
- 18 Гаврилова, С.В. Организация труда персонала [Текст] : Учебно-практическое пособие / С.В. Гаврилова. – Москва: Евразийский открытый институт, 2015. – 224 с.
- 19 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 282 с.
- 20 Грачев, М.В., Суперкадры: управление персоналом и международные компании. – М.: Ремесло, 2015. – 708 с.
- 21 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
- 22 Дементьева, А.. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2015. – 287 с.
- 23 Друкер, П.Ф. Пять ключевых вопросов Друкера. Отвечают Джим Коллинз, Филип Котлер и другие гуру менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, 2014. – 192 с.
- 24 Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, 2014. – 240 с.
- 25 Егоров, С.Н. Управление персоналом. / С.Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 2015. – 417 с.

- 26 Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 541 с.
- 27 Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2015. – 410 с.
- 28 Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
- 29 Зайцев, Г.Г. Управление персоналом – СПб.: Северо-Запад, 2014. – 382 с.
- 30 Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
- 31 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
- 32 Картушина, Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. №5 (051), 2013. – С. 99-102.
- 33 Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами. / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
- 34 Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
- 35 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2014. – 368 с.
- 36 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

- 37 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
- 38 Кириллова, Г.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Г.В. Кириллова. – Москва: МГОУ, 2015. – 139 с.
- 39 Копылов, Р.В. Методы управления персоналом [Текст] / Р.В. Копылова. - Москва: Лаборатория книги , 2014. – 93 с.
- 40 Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник для вузов. / В.И. Кнорринг. М.: ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
- 41 Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.
- 42 Липатов, В.С. Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов. – М.: Люкс-арт, 2016. – 136 с.
- 43 Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
- 44 Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. / В.В. Лукашевич, Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов. М.: КноРус, 2014. – 222 с.
- 45 Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2013. – 263 с.
- 46 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
- 47 Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
- 48 Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.

- 49 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
- 50 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.
- 51 Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. –Р/н/Д.: Феникс, 2014. – 272 с.
- 52 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 561 с.
- 53 Незоренко, Т.К. Управление персоналом [Текст] / Т.К. Незоренко. - Москва: Лаборатория книги, 2015. – 92 с.
- 54 Носков, Я.С. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и пути ее повышения [Текст] / Я.С. Носков. - Москва: Лаборатория книги , 2014. – 108 с.
- 55 Овчинников, С.А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2013. № 6 (107). – С. 30-41.
- 56 Одегов Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 640 с.
- 57 Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 752 с.
- 58 Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2017. – 236 с.
- 59 Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.

- 60 Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. – М.: Форум, 2014. – 400 с.
- 61 Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
- 62 Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, Лидер, 2015. – 432 с.
- 63 Просвиркина, Е.Ю. Разработка методики диагностики системы управления персоналом в сетевых бизнес-организациях / Е.Ю. Просвиркина, Н. Ю. Просвиркин. // Гуманитарные и социальные науки. 6, 2012. –С. 84-92.
- 64 Пугачев, В.П. Управление персоналом организации. Ньюанс-Пресс. М. 2014. – 560 с
- 65 Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.
- 66 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: КноРус, 2014. – 144 с.
- 67 Управление персоналом / Под ред. А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
- 68 Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.
- 69 Фомин, В. Поиск персонала мгновенно / В. Фомин // Управление персоналом. – 2014. – №4. – 71 с.
- 70 Хачатурян, А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы. / А.А. Хачатурян. – М.: ЛКИ, 2015. – 272 с.
- 71 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.
- 72 <http://chelgaz.ru>