

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Управление профессиональным развитием инженеров на предприятии
«Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019.1606.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
преподаватель
_____ / Т.А. Виноградова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-593
_____ / А.И. Сагитова
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Понятие профессионального развития в организации.....	7
1.2 Методы профессионального развития персонала	13
1.3 Особенности управления профессиональным развитием персонала в Российских и зарубежных организациях.....	27
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ»	
2.1 Краткая характеристика Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз».....	40
2.2 Анализ внешней и внутренней среды Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз».....	46
2.3 Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	62
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ»	
3.1 Анализ системы управления профессионального развития инженеров в «ТПП ПОВХЕФТЕГАЗ».....	79
3.2 Проект управления профессионального развития инженеров в «ТПП ПОВХЕФТЕГАЗ».....	89
3.3 Расчет затрат по проекту управления профессионального развития инженеров в «ТПП ПОВХЕФТЕГАЗ».....	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	113
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	115
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А .Отчет о прибыли.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Диаграмма Ганта.....	118

ВВЕДЕНИЕ

В наше время, в мире где все время что-то развеивается, где человеку необходимо быть на волне принятия нового, и учиться всему возможному, развитие будет одной из главных проблем многих развитых организаций является проблема в области управления персоналом. Исключая все то множество существующих методов к данной проблеме, самыми существенными изменениями будут следующие: системность бизнес процессов набора кадрового резерва, создание мерок и степень оценки, научный подход к нуждаемости в персонале, применение ресурсов молодых и способных специалистов, расчет экономической эффективности, бюджета событий кадровой политики. Данные изменения должны быть замечены в российской практике управления организацией при развитии рыночной экономики.

Подсистема развития персонала является главной системы управления в общем, поэтому – имеет самый важный показатель значение для эффективной работы любой организации. Считается, что руководитель затрачивает на решение кадровых вопросов до 80% своего рабочего времени.

Создание и внедрение эффективной системы управления профессионального развития персонала допустит уменьшить показатель данного уровня текучести кадровых резервов, увеличить уровень эффективность труда и особенность исполнения труда работы, дает персоналу чувствование важность для организации, что будет увеличивать необходимые компетенции специалистов.

Практически для для компании можно найти именно такую систему управления профессионального развития персонала, в которой она нуждается в данный момент.

Одной из отличительных черт системы управления профессионального развития персонала представляется тот фактор что при небольших затрат на различные события внесут хороший и действенный результат, на проведение мероприятий, она приносит ощутимый эффект, что воздействует в первую очередь увеличению уровня вовлеченности сотрудников в действующий процесс работы.

Данная работа посвящена теме управления профессионального развития и эффективности работы персонала (на примере предприятия Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым).

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития инженеров на предприятии.

В соответствии с выдвинутой целью предусматривается решение следующих задач:

- изучить понятие профессионального развития;
- изучить направление профессионального развития персонала;
- рассмотреть зарубежный и отечественный опыт современных методов управления развития персонала;
- дать характеристику Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»;
- исследовать кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»;
- построить системы управления профессиональным развитием в организации;
- реализовать программы профессионального развития сотрудников Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»;
- рассчитать стоимость предложений по проекту.

Объектом исследования являются инженеры Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз».

Предметом исследования-особенности управления профессиональным развитием инженеров на предприятии.

Теоретической основой исследования являются фундаментальные положения теории развития персонала, а также работы отечественных и зарубежных специалистов по проблеме развития персонала в организации: Веснин В.Р., Кент Т., Кибанов А. Я., Кошелев А.Н., Крейнина М.В., Мескон Н., Фатхутдинов, Р. А.

Информационной основой исследования являются нормативные источники в сфере развития персоналом, специальная и справочная литература, годовые отчеты Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым за период с 2016 по 2018 годы.

Практическая значимость данной ВКР заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть внедрены организацией с целью усовершенствования системы профессионального развития инженеров, результатом чего будет повышение уровня производительности труда и увеличения уровня вовлеченности персонала в конечный результат деятельности Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, три главы, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления профессионального развития, влияющей на мотивацию персонала предприятия. Во второй главе дана характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также кадровый аудит предприятия.

В третьей главе проводится анализ актуальной системы управления профессиональным развитием, разрабатывается проект по улучшению профессионального развития инженеров на предприятии и рассчитывается стоимость предложений в рамках проекта.

В работе использованы теоретические и методологические исследования отечественных авторов в области управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие профессионального развития персонала

Профессиональное развитие – это очень большой процесс в системе обучения, так как является почти главенствующим в этой системе, исходя из этого можно сказать, что человеку, в том числе и специалисту необходимо развиваться, развивать свои навыки, умения, быть сосредоточенным на совершенствовании самого себя.

Результативность работы предприятия зависит от главы компании, в том числе на все это развитие содействует повышение компетентности работника, его оценка результативность на предприятии, и в целом показатели профессионального роста специалиста.

Профессиональное развитие специалиста, имеющего эту должность, может быть гарантировано только при условии того, что его деятельность будет вполне отличной и без каких-либо замечаний. [12].

Управление профессиональным развитием персонала включает в себя подсистему, важными которыми являются:

1. Успешная карьера, обучение кадров.
2. Мотивация и стимулирование.
3. Работа с кадровым резервом.
4. Ресурсное обеспечение профессионального развития.

В результате использования этой системы должна быть таковой, что оценка, планирование, управление, качество развития карьеры их персонала могут оцениваться самими собой.

Взгляд предприятия на развитие, может сформулирован так главной целью развития работников является увеличение результата деятельности (максимизация) результатов личного использования за счет реализации целей

организации, увеличения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата.

Со стороны персонала профессиональное развитие – это изучение и систематическое обогащение личных данных, профессиональных знаний, способностей и умений, которые необходимы для эффективного выполнения ваших официальных функций, прав и обязанностей [12].

Это означает, что профессиональное развитие будет результатом процесса удовлетворения потребностей и потребностей предприятия с учетом результатов и интересов каждого специалиста, только в этом случае это концентрированный и эффективный процесс.

Развитие и тестирование профессионального потенциала сотрудника включает в себя определение карьерных возможностей, которые будут адаптированы к потребностям организации в нужное время. Таким образом, мы можем представить этапы управления профессиональным развитием сотрудников следующим образом: это требует повышенного и эффективного процесса.

Развитие карьерных возможностей включает в себя определение карьерных возможностей. Таким образом, мы можем представить этапы управления профессиональным развитием персонала (рисунок 1).

Согласно рисунку 1 управление профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации в целом выглядит следующим образом:

Найм, отбор, прохождение на работу. При приеме на работу каждый работодатель выбирает свои источники найма специалистов. Руководствуется примерным перечнем необходимых навыков, знаний, умений.

Для более эффективного принятия новых сотрудников необходимо вводить оценки результативности деятельности вновь прибывших специалистов.

По представленным результатам, можно судить об эффективной работе или об компетентности сотрудника. Следуя вышеизложенным описаниям, можно сказать

,что на развитие персонала влияет не только организация, но и сам специалист, так же руководитель или начальник организации.



Рисунок 1– Этапы управления профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом организации

Молодые специалисты просят узнать всех сотрудников, оценить социально-психологическую среду и внести предложения по оптимизации корпоративной культуры.

Аттестация персонала каждые 3–5 лет для того чтобы получить результат о деятельности и эффективности работы сотрудников, необходимо проводить ежеквартально аттестацию.

Профессиональное развитие менеджеров и специалистов - это процесс, в котором заинтересованы сотрудники и организация. В целом, обучение организовано таким образом, что дает студентам знания и навыки, необходимые им для работы. Развитие подразумевает долгосрочное обучение, выходящее за рамки реальной работы.

Понимание организации, которая стимулирует профессиональное развитие сотрудников, означает координацию приобретения организационных навыков и личных качеств сотрудниками.

Управление профессиональным развитием специалистов будет важным фактором успешного этапа функционирования организации, так как для самой организации важно наличие хороших и опытных специалистов, которые непрерывно развивают свои навыки и умения. В наше время человеческие ресурсы являются важным комплексом всех бизнес-процессов компании[2].

В целом, профессиональное развитие обозначает профессию или специализированную деятельность. В этом случае следует взять на заметку три цикла:

1. Организационные термины: карьера представительского лица как должностного лица, обозначены иерархически, работой в сфере социальной деятельности;

2. Цель: карьера или опыт в работе, как основная задача для сотрудника;

3. В объективном смысле: карьера обозначается как развитие и воспринимается как шаблон для позиции или после занятий в контексте развития. Такие социальные нормы и ожидания влияют на временные признаки карьеры, такие как время перехода от системы образования к производственному сектору или время ухода [7].

В заключении можно сделать вывод о том, развитии на данный момент этапа,

является необходимой частью системы обучения в целом. Сотрудникам в организации необходимо постоянно и целостно использовать моменты, где можно развить свои навыки и знания.

1.2 Методы профессионального развития персонала

Развитие кадров - это этап системных и профессиональных мероприятий по развитию, которые будут реальными на данный момент, так же целям и стратегии организации, должны обеспечивать тем требованиям, чтобы соответствовали, возможностям специалистов в организации чтобы требования к работе соответствовали способностям работника.



Рисунок 2 – Процесс профессионального развития

Руководство этим учебным развитием начинается с определения необходимости, возникших в связи с надобностью в развитии персонала предприятия и потребностью для сотрудников выполнять свои действующие профессиональные обязанности [7].

В нашей стране на данный момент существуют стандарты, которые включают в себя федеральный и региональный компоненты, а также компонент образовательного учреждения.

Мероприятия профессионального развития созданы и направлены на решение существующих задач поэтапного повышения профессионального в целом уровня образования.

В случае если рассматривать профессиональное развитие как систему, то нужно отметить 2 этапа.

Первый этап - профессиональное развитие

Компетентная подготовка ориентирована на ускорение покупки способностей сотрудников, важных для определенной работы, группы дел. Профессиональное развитие не связано с увеличением значения образования сотрудника. Начальство при надобности делает обстоятельства для лиц, не имеющих общего образования, для получения дополнительного образования [8].

Профессиональное обучение можно обрести в учебных заведениях, а еще в учебных профессиональных колледжах компании, у которых есть необходимый лицензии. Критерий постоянства будет значить большое значение для обучения специалистов именно таким образом. Идея «постоянного» обучения заключается в том, что в непрерывном постоянстве, периодическому обучению и профессиональной подготовке рабочей силы сотрудников на протяжении всего трудового года, как в официальной, так и в непривычной системе образования на основе профессионального базового образования [8].

Принцип постоянства профессионального развития должно быть обеспечено поэтапно, а постоянное прохождение всеми специалистами именно того уровня, который необходим уровня образования основана на постоянном изучении знаний и компетенций.

Второй этап - это надлежащие старания по углублению, расширению и дополнению ранее обретенных квалификаций

Переподготовка связана с изменениями конфигурации предметной области в связи с изменениями в профессиональной структуре занятости, переменами трудоспособности специалиста. Постоянное развитие связано с изменениями в том, что специалисты работают на собственных местах, с получением знаний и навыков.

В этом случае прежде обретенных квалификации должны придерживаться в зависимости преследуемых целей, адаптироваться к поменявшейся ситуации или же применяться для профессионального развития. Данный расклад к развитию напрямую исходит из концепции непрерывного обучения.

Обучение квалифицированных специалистов имеет значение практически на все элементы системы. Совершенствование профессиональных способностей позитивно влияет на то чтобы:

- сберечь рабочее место; способности для профессионального подъема производства;
- самооценка и совершенствование для самовыражения.

Проблемы с точки зрения общественной эффективности имеют все шансы проявиться в том случае, если профессиональное развитие не будет сопротивляться какой-нибудь работе данной квалификации.

В итоге не будет дополнительного роста для карьерного роста, и цели будут выполняться без применения обретенных квалификаций.

Усиление совершенствованных процессов в сфере современного приготовления сопрягается с сменой рабочих мест на уровень, требующий высокого профессионального образования. В предоставленном случае обновление знаний персонала ускоряется. По мнению экспертов, квалифицированный рабочий должен проходить переподготовку не менее 4-5 раз в течение среднего периода своей работы (40-45 лет) и повышать свою квалификацию, чтобы не отставать от изменений в производстве.

В согласовании с трудовым законодательством Российской Федерации работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и

наращивание квалификации, в собственно что числе на исследование свежих профессий и специальностей. Это право реализуется способом заключения дополнительного договора между работником и нанимателем. Это право реализуется методом решения вспомогательного контракта меж работником и работодателем.

Надобность разработки и переработки для личных дел ориентируется нанимателем. Наниматель гарантирует профессиональную подготовку, переподготовку, увеличение квалификации сотрудников, изучение по средним специальностям в организации и, при надобности, в исходных, средних, высочайших и высочайших учебных заведениях на критериях и в порядке, конкретных корпоративным контрактом, корпоративным контрактом, контрактом. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и дисциплин определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами или иными нормативными актами, работодатель обязан обучать работников, если это является необходимым условием для выполнения определенных видов деятельности. Специалистам, выполнившим профессиональную работу, работодатель обязан создать нужные условия для совместной работы с обучением, предоставить , установленные ТК РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, трудовым договором [5].

Исследования содержит вероятность быть узкоспециализированными проф знаниями, управленческими и деловыми возможностями и институциональными ценностями. Фирмы нередко пользуют смешанные формы изучения, в то время как большие организации делают собственные личные учебные центры и коллективные институты. Верный выбор на подобии и формы учебного процесса имеет возможность важно сделать лучше психический климат в организации и допустить инциденты меж людьми. В современной практике компании

используют различные виды подготовки организационных. Их количество огромно, и ее можно классифицировать по различным критериям.

Внутреннее обучение и внешнее обучение обеспечены.

Наружно стажировки ведутся в ареале с выездом личной организации, занимающейся подготовкой сотрудников. Оба облика изучения имеют собственные выдающиеся качества и дефекты. Выбор внутреннего изучения позволит осуществить учебный процесс на работе или же этим образом, дабы у персонала было не достаточно времени; Ещё одним плюсом внутреннего изучения считается то, собственно что организациям не надо выплачивать за строительство учебного центра. Визави, выбор наружного изучения изолирует персонал от работы, но это видать с позитивной стороны. Перемена среды и облика работы (от выполнения прямых обязательств по обучению) имеет возможность быть облегчением служащих ФАО. Основными методами обучения на рабочем месте являются: образование, ротация, ученичество и руководство.

Обучение - демонстрационная интерпретация методов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться сотрудниками, которые давно выполняли эти задачи, или специально обученным инструктором. Помощь на рабочем месте является недорогим и эффективным способом развития простых технических навыков, поэтому они широко используются на всех уровнях современных учреждений [4].

Ротация - это метод самообучения, когда сотрудник временно переводится на другую работу с целью приобретения новых навыков. В дополнение к чисто образовательному эффекту ротации, он оказывает положительное влияние на мотивацию персонала, помогает преодолеть стресс, вызванный монотонными производственными функциями, и расширяет социальные контакты на рабочем месте.

С древних времен ученичество и руководство были традиционными методами профессиональной подготовки. Работая с господином, молодые работники осваивают профессию. Этот метод широко распространен сегодня, особенно

когда практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов во многих областях, включая управление.

Современные учащиеся не в обязательном порядке проводят все свое время, следя и помогая учителю. Они имеют все шансы брать в долг серьезные должности и работать автономно. Их компетентная подготовка произведена из больше искусного человека, который каждый день наблюдает за подъемом и выделяет рекомендации, совета и т. д. Этот метод требует специальной подготовки и темперамента учителя, чего практически невозможно достичь.

Обучение на рабочем месте является практичным, и его прямую связь с производственными функциями работника часто является прекрасной возможностью для повторения и стандартизации исследования. В этом смысле этот тип обучения оптимизирован для развития навыков, необходимых для выполнения текущих производственных задач.

В то же время этот тренинг часто очень специфичен для развития способностей работника и в основном, для формирования новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку он не дает ему возможности увидеть ситуацию на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Для достижения этих целей программы развития вне рабочего дня, более эффективны. В этом случае используются следующие формы обучения персонала:

Данная лекция считается одним из наистарейших способов профессионального изучения. Во время лекции, монологом педагога, публика продаст учебные пособия на слух. В результате реакции практически отсутствуют, тренер не контролирует прием материала и не может вносить коррективы в учебный курс [4].

Рассмотрение практических ситуаций-позволяет в определенной степени преодолеть это. Этот метод обучения включает коллективный анализ и обсуждение виртуальных или реальных ситуаций, которые могут быть заданы в форме описания или видео и т. д. Основой для рассмотрения практических

ситуаций является дискуссия, коллективная дискуссия, в которой учащиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Использование сего способа разрешает участникам учащей программки обнаружить навык иных организаций (конкретное оглавление ситуации), а еще взрастить способности анализа принятия заключений и создать стратегии и стратегии. Успешное внедрение направленного на определенную тематику изучения настоятельно просит конкретного значения мастерства и теоретических познаний со стороны учащихся.

Бизнес-игры – это способ изучения, который поближе к реальной профессиональной работы учащихся. Превосходство платных игр заключается в том, что, как модель реальной истории, она в одно и тоже время выделяет вероятность важно уменьшить пролетарий цикл и продемонстрировать участникам, собственно, что приводит к завершающим итогам в заключениях и деяниях. Массовые бизнес-игры (корпоративное управление) и районные (переговоры, подготовка бизнес-плана). Этот метод позволяет студентам выполнять различные профессиональные функции, тем самым расширяя понимание организации и отношений своих сотрудников.

Тренер может усилить этот момент, спросив участников игры о конкретном типе поведения, то есть о их презентации. Бизнес-игры полезны для развития практических и управленческих навыков (планирование, встречи, переговоры) и поведения (удовлетворенность клиентов, консультирование по качеству, сотрудничество).

Деловые игры стоят дорогостояще, вследствие того собственно, что для их подготовки необходимы менеджеры со особыми способностями. Действенный ликбез деловитый игры, который содержит решающее смысл для производительности сего облика изучения, еще настоятельно просит роли нарочно обученных тренеров. Самостоятельное обучение персонала - это самый простой способ обучения компании: для этого не требуется тренер, личное пространство или определенное время. Студент учится где, когда и как

правильно. К ним относятся изучение частной литературы, тематические выставки и семинары, а также сбор и организация информации (из детского сада), один из основных видов учебных и практических упражнений, в которых учащиеся обсуждают отчеты о результатах своих образовательных исследований. [7].

Семинары также используются в качестве самостоятельной формы тематических тренингов без лекций.

На тему обучения - корпоративное обучение (семинары и лекции) и открытое. Институциональное обучение (семинар, лекция) - это форма обучения, при которой урок разрабатывается для организации с учетом ее характеристик. Участники учебного процесса включены в общую деятельность, часто радикально отличающуюся от повседневной жизни, если они знают лучше, имеют возможность под руководством компетентного тренера разрешить производственные конфликты, накопленные в ходе совместной работы. То есть, грамотный корпоративный тренер, вне зависимости от того, какова его основная цель, оздоровит отношения в коллективе [9].

Открытое обучение - это тип обучения, при котором занятость развивается без учета специфики организаций. Эти действия не могут быть внешними и не обязательно могут быть с участием тренера. В свободной практике, в отличие от компаний, вся команда обычно не участвует. Зачастую два из трех сотрудников проходят обучение, после чего они могут эффективно передать суть обучения всей команде. Но следует помнить, что другой уровень навыков в команде может привести к дисбалансу. Эта ситуация создает большую нестабильность и может привести к конфликтам. Специальное образование также позволяет назначать обучение в образовательном учреждении для администрирования прямого образования и обучения на промежуточном уровне.

Изучение всевозможных категорий сотрудников надлежит основываться на самых различных целях, потому что изучение специалистов в первую очередь увеличивает качество продукции, финансовую и техно защищенность

организации, а изучение среднего звена содействует простоте внедрения перемен в компании; что же самый старший управленческий член изменит совместные нюансы управления организацией. Поэтому необходимо уделять больше внимания обучению работников, снижению статуса в организации и обществе и снижению уровня образования.

Краткосрочное и долгосрочное обучение.— долгосрочная дополнительная подготовка персонала в соответствии со стратегическими функциями Компании;

– краткосрочное обязательное обучение персонала, обусловленное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;

– дополнительное краткосрочное обучение персонала по отношению к стратегическим функциям Компании.

В длительном неотъемлемом дополнительном образовании (долгосрочные программки вспомогательного образования, программки вспомогательного образования) скорее всего отыщутся и фирмы, и заинтригованные работники. Это наращивает цена сотрудника работника на рынке труда, в следствие этого неплохим заключением в данном случае считается выплата равной заработной платы обучающему персоналу. В данном случае мотивация и преданность персонала растут. С иной стороны, фирма получает компенсацию за доля затрат и, заключая договор с работником, получает конкретные гарантии за собственную работу в организации и внедрение приобретенных научных данных. Краткосрочное неотъемлемое вспомогательное изучение персонала применительно к исполнительным функциям фирмы – это довольно большой диапазон всевозможных обликов работы, которые важны для действенного исполнительного управления в отношении стратегических задач организации. В данную категорию входят семинары и бизнес-тренинги, которые предполагают внимание для фирмы как в реальное время, например, и в будущем. Есть возможность быть на конференции и выставки, где случается замен навыком.

Кратковременные планы изучения для экспертов имеют большое превосходство. Они более заинтересованы в том, чтобы фирма решала собственные бизнес-задачи, в следствие этого организация как правило оплачивает полную стоимость. Буквально все учебные заведения предлагают планы кратковременного изучения, активное изучение и направление 1-3 месяцев прибыльно как работнику, например, и фирмы. Во-первых, такой путь не дорогой, во-вторых, вам не нужно долго отделяться от основной работы. Организационные механизмы для обучения в семье, в том числе в рабочих группах, «кружках качества» и т. д. Таким образом, представленные виды обучения дают понять, что развитие и обучение — это разные понятия. Так же на каждом этапе обучения есть свои нюансы и отличия, необходимость каждого из них определена важностью выбора сотрудника при выборе типа обучения

1.3 Особенности управления профессиональным развитием персонала в Российских и зарубежных организациях

Любая организация, которая эффективно использует потенциал, использует определенные методы и приемы. Сочетание таких методов и приемов называется моделью управления персоналом. Модели управления развитием персонала подразделяются на несколько классификаций [22]. К наиболее часто применяемой относится классификация, которая берет за основу национальные, исторически сложившиеся особенности управления персоналом: американская, японская, западноевропейская и российская [33]. Модели представляют собой комбинацию методов и методов, разработанных для приложений для наиболее эффективного использования способностей работников. Управление персоналом в Америке основано на персональной инициативе сотрудника, наибольшее внимание там уделяется созданию и обеспечению эффективного функционирования операционных систем. Отличительной чертой системы менеджмента в Америке является вовлечение

рабочих в управление. Такая политика управления имеет ряд причин:

– развитие понимания задач и целей организации для каждого сотрудника, что помогает ускорить процесс обмена информацией;

– участие работников в процессе принятия решений и составлении планов..

С целью побуждения к выполнению порученной работнику работы с большей ответственностью необходимо использовать индивидуальный подход к каждому сотруднику. Именно поэтому повышение инициативы, воспитания и обучения, повышения профессионального уровня в работе персонала имеет такое большое значение в деятельности организации.

Американские менеджеры часто прибегают к принципу «менеджер должен знать каждого сотрудника в лицо», чтобы справедливо продвигать сотрудников в соответствии с их инициативой и профессиональными качествами. Профессионализм и мастерство основаны на принципах узкой специализации и поэтому имеют как отрицательные, так и положительные стороны. Совершенствование профессиональных навыков является продуктом непрерывного обучения.

В Японии, модель человеческого потенциала был разработан и успешно применяется [22]. Эта модель фокусируется на том, что сотрудникам требуется возможность развивать и применять свои способности и навыки, чтобы получить удовлетворение, это. Данная концепция стремится к таким условиям труда, при которых способности сотрудников поощряются к развитию, и в которых особое внимание уделяется развитию у них побуждения к самоконтролю и самоуправлению. Менеджеры в России и за рубежом сходятся во мнении, что руководитель должен иметь такие умения и навыки, которые могли бы позволить ему выполнять любой функционал на любом участке своего предприятия. Считается, что сотрудник не должен работать на одной и той же должности в организации более трех лет, нужно позволить ему взглянуть на организацию, в которой он трудится с разных углов. Именно поэтому считается вполне нормальным, если руководители различных подразделений одной организации

меняются друг с другом рабочими местами. Такую карьеру сотрудник может проходить как в одной, так и в других предприятиях [39].

Таким образом, система управления человеческими ресурсами в Японии развивает и целостно использует работу выпускников школ и университетов; обучение и переподготовка проводятся в организации на работе, при продвижении по службе учитываются годы службы, а вознаграждение основывается на опыте работы и возрасте.

Российская практика показывает, что профессиональное образование получают в учебных заведениях, к которым также относятся: профессионально-технические училища, техникумы, вузы, учебные центры переподготовки кадров и повышения квалификации, курсы и лекции. Повышение квалификации может осуществляться на основе государственных стандартов подготовки специалистов и путем использования учебных планов в академический период Российской и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров [17].

Рассмотрим одну из таких концепций, концепцию специализированного обучения. Ориентированная на сегодняшний день или ближайшее будущее, она имеет отношение к соответствующему работнику. Данное обучение является эффективным непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения персонала, способствует сохранению рабочего места. Концепция многопрофильного обучения более эффективная с экономической точки зрения, так как способствует повышению внепроизводственной и внутрипроизводственной мобильности сотрудника. Концепция, разработанная М.Вебером, явилась составляющей классического управления персоналом: хотя внепроизводственная мобильность работника представляет риск для организации, поскольку он имеет право выбора и менее привязан к конкретному рабочему месту.

Концепция личностно-ориентированного обучения - это развитие личностных качеств, которые воплощены природой или приобретены в практической

деятельности. Позиции расположены в иерархической структуре. Каждая должность подчиняется высшей власти. Количество полномочий и полномочий увеличивает выбор и продвижение персонала по мере продвижения вверх по уровням иерархии по службе происходит в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется в соответствии с приобретенным опытом, обучением или при сдаче экзамена; Отметим, что концепция М.Вебера на сегодняшний день имеет широкое применение в России [17]. В нашей стране модель управления развитием персонала частично содержит японский и американский стили управления и не принимает во внимание свои национальные особенности. Это зачастую становится причиной возникновения непонимания между работниками и руководителями. Черты, которые отличают российский менталитет от зарубежного, не позволяют использовать в чистом виде японскую модель, которая отождествляет работника с организацией.

Несмотря на российский коллективизм, культ идеала и трудовых отношений, постоянный найм и поэтапный подъем по карьерной лестнице нелегко повторить в том виде, в каком нам демонстрируют это японцы. Зарубежные организации отдают работу по подбору персонала на аутсорсинг, но это происходит не потому, что у них большие финансовые возможности, а потому, что отбор в них компании проходит по строгим критериям [12].

Таким образом, специалисты по персоналу организации занимаются деятельностью, направленной на повышение эффективности наемных работников. Основное внимание уделяется выявлению и развитию профессиональных навыков и ротации, продвижение кадрового резерва, организацию оценки и обязательное обучение руководителей и представителей кадрового резерва.

Сравнивая зарубежные организации с российскими, можно сделать вывод о том, что первые уделяют больше внимания качеству менеджмента. Развивая компетенции руководителей посредством обучающих мероприятий, участия в различных проектах, специалисты по кадрам повышают эффективность системы

управления персоналом в целом.

В зарубежных компаниях нет кадрового делопроизводства и системы приказов по предприятию, но при этом принятая политика управления персоналом играет очень значимую роль. Также большое значение имеет корпоративная культура. Поэтому специалист по управлению персоналом следит за тем, как организовано взаимодействие работников во время трудовой деятельности.

Многие функции отдаются профсоюзам, с которыми работодатель периодически подписывает тарифное соглашение о ежегодном росте заработных плат работников. За начисление заработной платы на предприятиях и фирмах в России, как правило, ответственность несут руководители. А менеджер по персоналу занимается разработкой и внедрением различных мотивационных схем. Руководство ставит задачу создания системы стимулирования, применяя которую каждый из сотрудников будет работать максимально эффективно. Российские компании редко используют консультантов и поэтому много тратят на сбор и определение показателей эффективности для потенциальных бонусов, использование которых должно позволить команде повысить свою производительность. Отечественные компании стремятся экономить на услугах кадровых агентств, а также по причине недоверия стороннему агенту и поэтому предпочитают осуществлять процесс поиска и подбора персонала самостоятельно без участия третьих лиц.

Таким образом, подбор является наиболее важным объектом деятельности российского HR-специалиста. Следовательно, на основании вышеперечисленных факторов, можно сделать вывод о том, что система управления развитием персонала в России и за рубежом имеет свои преимущества и недостатки. Следует заметить, что ключевым аспектом результативности управления профессиональным развитием персонала является социально-экономическая эффективность [19].

В данной главе были рассмотрены основные понятия, связанные с управлением развития персонала, определены методы и принципы управления.

Проанализированы основные отличия управления развитием персонала в российских и зарубежных организациях. Развитие персонала – это взаимосвязанные действия, включающие в себя выработку стратегии, моделирование и планирование потребности в персонале, управление профессиональным подъемом, карьерой, организацией процесса адаптации, тренинга, обучения, и развитие корпоративной культуры. Управление развитием персонала играет важную роль для всех видов и типов организаций. Без человеческого ресурса не может существовать ни одна организация, не могут быть достигнуты цели и поставленные задачи.

Несомненно, что управление трудовыми ресурсами и их постоянное развитие является одним из главных аспектов теории и практики управления. К основным задачам управления развитием персонала относят: обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадрового состава; понимание ценности растущей роли трудовой, научно-технической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в плане четкого исполнения действий, обеспечивающих точную работу отделов или всего предприятия; самообразование персонала в области профессиональных навыков и знаний, коммуникативные способности, коллективная работа. Человеческий фактор приобретает все большую значимость в ходе производства, что обуславливает приобретение кадровому составу статуса главного объекта управления [21]. Таким образом, значительное место в процессе управления развитием персонала занимает выявление потребностей организации в данной области. Процесс управления профессиональным развитием сотрудников имеет большое практическое значение. Воздействие на данную систему управления кадрами способно привести к повышению конкурентоспособности, а также долгосрочному развитию организации.

На сегодняшний день в Российских организациях наблюдается тенденция к снижению квалифицированных кадров. Современным организациям приходится осуществлять свою деятельность в рамках меняющейся внешней среды и

повышенной конкуренции, поэтому для повышения конкурентоспособности организация нуждается в высококвалифицированном персонале, который будет способен выполнить стоящие перед ним задачи.

Таким образом, развитие персонала – одна из ключевых функций управления современными организациями. Сущность профессионального развития персонала заключается в обеспечении роста уровня знаний, выработывание и отработка навыков и умений, осваивание различных методов коммуникации, повышение качества производственной и организационной культуры с целью удовлетворения личных потребностей и требований предприятия.

Недостаточное внимание к управлению профессиональным развитием персонала вызывает задержку в профессиональных знаниях, требуемых компанией и рынком в целом. Капиталовложение в управление профессиональным развитием кадров является одним из основных способов повышения эффективности деятельности, роста мотивации и лояльности сотрудников, а также обеспечивает благоприятный климат в организации.

Профессиональное развитие позволяет работникам оставаться конкурентоспособными на рынке труда и способствует их карьерному росту.

Быть и оставаться в своей профессии очень важная и необходимая черта для сотрудника, развивая свои навыки, умения и знания, он дает себе рост в профессиональном развитии.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ ТПП ПОВХНЕФТЕГАЗ»

2.1 Краткая характеристика «Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

ТПП «Повхнефтегаз» –

самое молодое территориально производственное предприятие (ТПП) ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Образовано 01 января 2013 года в результате разделения ТПП «Когалымнефтегаз». Но история предприятия началась ещё в далеком 1972 году, когда из разведочной скважины Повховского месторождения бригада бурового мастера Александра Халина из Усть-Балыкской экспедиции получила фонтан «чёрного золота».

В 1978 году в составе производственного объединения «Нижневартовскнефтегаз» для разработки месторождения Когалымского региона образовано нефтегазодобывающее предприятие «Повхнефтегазть», его тогда возглавил Борис Гаврилович Кошелев. В январе 1983 года начальником НГДУ «Повхнефть» назначен Вагит Юсуфович Алекперов.

Предприятие «Повхнефтегаз» носит имя легендарного нефтяника Степана Ананьевича Повха (1929–1972), который участвовал в открытии Самотлора и многих других месторождений Западной Сибири. В честь Степана Повха в свое время был назван вахтовый поселок на Повховском месторождении, улица и сквер в Когалыме, улица и средняя школа в Нижневартовске.

В составе предприятия 12 цехов добычи нефти и газа, 14 дожимных насосных станций (ДНС), 16 кустовых насосных станций (КНС), 2 цеха подготовки и перекачки нефти, 2 коммерческих узла учета нефти, 2 цеха сбора и транспортировки газа, 9 вакуумно-компрессорных станций (ВКС), 2 компрессорные станции (КС), участок обеспечения производства материально-техническими ресурсами [34].

ТПП «Повхнефтегаз» разрабатывает крупные Ватьеганское и Повховское месторождения, а также Южно-Выинтойское, Усть-Котухтинское, Выинтойское и лицензионные участки Западно-Повховский, Северо-Ватьеганский.

В 2013 году приобретены еще пять лицензионных участков с целью геологического изучения. Восточно-Придорожное и Свободное месторождения разрабатываются совместно с ТПП «Когалымнефтегаз».

Для обеспечения добычи углеводородов специалисты ТПП «Повхнефтегаз» внедряют различные инновации: бурение вторых стволов, строительство скважин с многозонным ГРП, бурение скважин на депрессии, ГРП по новейшим технологиям, повышение эффективности разработки месторождений за счёт применения цифровых технологий – анализ большого объема данных (BIG DATA), одновременно-раздельная эксплуатация добывающих скважин, одновременно-раздельная закачка в нагнетательных скважинах и многое другое.

Продолжается работа по внедрению энергоэффективных технологий. Ещё в 2013 году на Повховском месторождении была введена в эксплуатацию газотурбинная электростанция когенерационного типа мощностью 48 МВт. Производственные объекты и поселок Повх обеспечены электричеством и тепловой энергией.

Выработка тепловой энергии стала возможной благодаря наличию теплообменников-утилизаторов. Реализация данного проекта обеспечила рациональное использование попутного нефтяного газа.

Одной из актуальных задач предприятия является поддержание пластового давления (ППД). Ведется работа по обновлению и модернизации насосного парка системы ППД, системы ППН путем изменения конструктивных и материальных исполнений насосов.

Ежегодно разрабатываемые мероприятия по оптимизации режимов работы объектов систем ППД, ППН направлены на снижение энергопотребления и повышение энергоэффективности добычи нефти и газа.

В рамках капитального ремонта систем автоматизации ежегодно обновляется автоматика КНС и ДНС, ЦППН, кустовых площадок Повховского и Ватьеганского месторождений [34].

В 2018 году проведено расширение ДНС-1 Повховского месторождения, смонтирована вторая сепарационная установка с привязкой к существующему оборудованию ДНС-1, что позволило увеличить производительность до 20000 м³/сут.

После реконструкции с использованием насосов компании ЗульцерПампс введена БКНС-8 Ватьеганского месторождения.

Для повышения качества воды на хозяйственно-бытовые нужды смонтированы 3 водоочистные станции – в ЦДНГ-2 Повховского месторождения, на ДНС-4 ЦДНГ-5 и на ДНС-6 ЦДНГ-6 Ватьеганского месторождения.

Также привели в соответствие современным требованиям по обеспечению высокой точности измерения массы продукта приёмо-сдаточный пункт №551 Повховского месторождения..

ТПП «Повхнефтегаз» в своей деятельности руководствуется политикой Общества в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке. В рамках программы предприятие ведет целенаправленную работу в области охраны и рационального использования водных ресурсов, атмосферного воздуха, почвенного покрова и земельных ресурсов.

Исполняемые мероприятия повышают уровень экологической безопасности производства и снижают техногенную нагрузку на компоненты природной среды. Ведется реконструкция нефтесборных сетей, газопроводных сетей и высоконапорных водоводов.

Обновление трубопроводных систем в значительной части позволяет избегать негативных последствий на экологию и окружающую среду в целом. На Ватьеганском месторождении продолжает функционировать полигон по утилизации нефтесодержащих отходов.

На предприятии внедрена и успешно функционирует Система Менеджмента качества, безопасности труда, охраны здоровья и окружающей среды в соответствии со стандартами ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007.

Руководство предприятия совместно с профсоюзной организацией поддерживает экологические инициативы округа и города Когалыма. Работники предприятия участвуют в международной акции «Спасти и сохранить», а также в различных городских экологических мероприятиях.

Позиция ТПП «Повхнефтегаз» в отношении организации труда, экологической и промышленной безопасности является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе [34].

Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз» стремится занять лидирующие позиции в обслуживании процесса добычи нефти и газа. Для этого необходимо проводить постоянную модернизацию оборудования и процессов. Главным для организации должна стать ориентация на результат.

Смысл существования организации отображается в миссии. В ТПП «Повхнефтегаз» данный смысл состоит в обеспечении максимальной эффективности добычи природных ресурсов. Для этого организация повышает квалификацию сотрудников и внедряет современные технологии в процесс оказания услуг.

Стратегической целью организации является развитие нефтегазового комплекса региона. Качественное обслуживание компаний данной отрасли позволяет не только повысить эффективность добычи природных ресурсов, но и снизить их себестоимость за счет более качественной работы.

Дерево целей позволяет обеспечить четкую координацию усилий всех структурных подразделений организации; увязать обязанности должностных лиц и повысить их взаимную ответственность; установить конкретные задачи, исполнителей, сроки реализации: осуществлять четкий контроль исполнительской

дисциплины; обеспечить высокую степень управляемости всеми процессами; сделать организацию более подготовленной к внезапным переменам

Дерево целей компании представлено на рисунке 3.

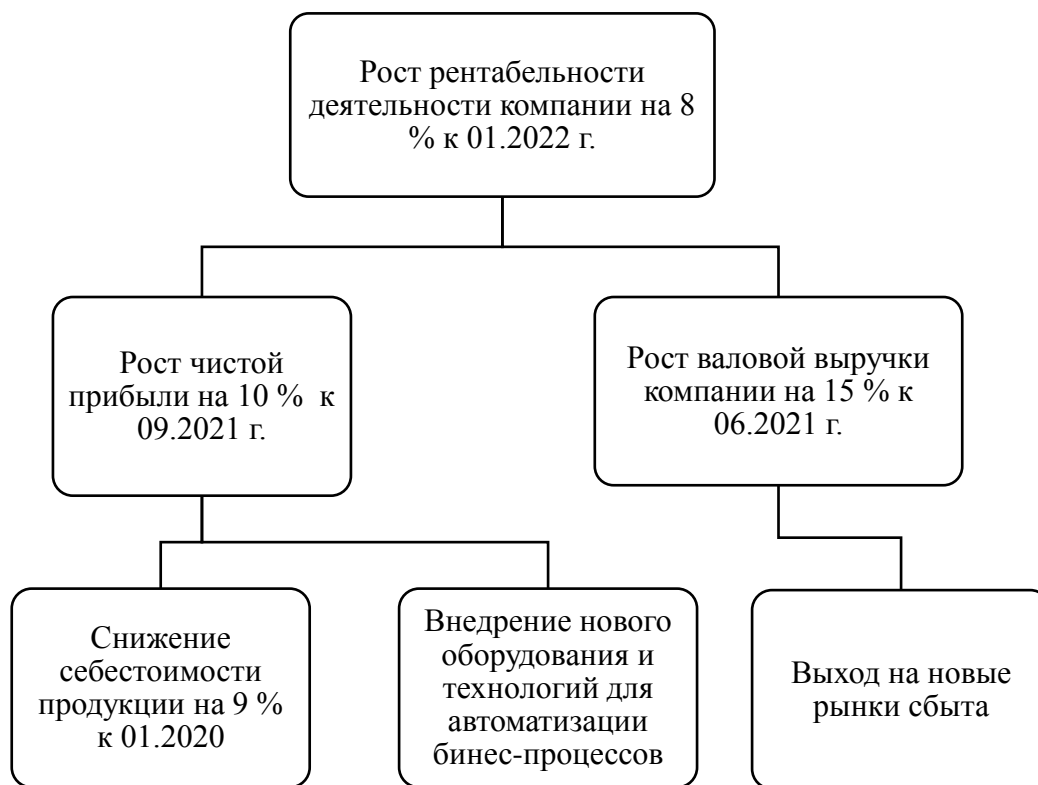


Рисунок 3 – Дерево целей компании

По итогам данного дерева целей, можно сделать вывод о том, что компания стремится выйти на новый уровень, быть первыми среди конкурентов, увеличить свой доход, и внедрить новые технологии, оборудование для успешной работы на производстве.

Для того, чтобы достичь данной цели, организация ТПП «Повхнефтегаз» осуществляет модернизацию оборудования и внедряет новые технологии, проводит необходимое для сотрудников обучение по эксплуатации

новых программ и нового оборудования. В следствии этого, происходит автоматизация бизнес-процесса.

Далее рассмотрим организационную структуру предприятия.

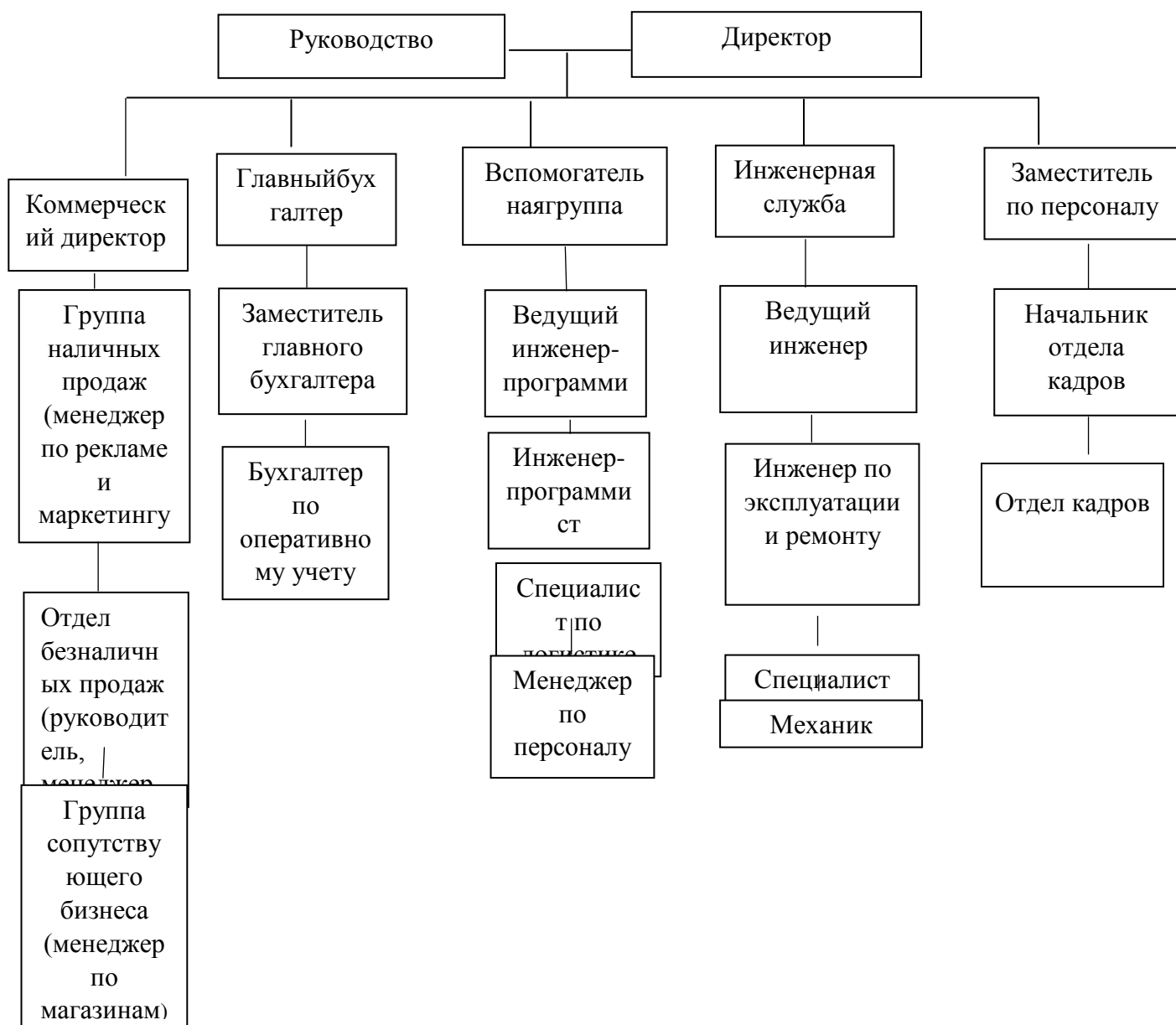


Рисунок 4– Организационная структура «Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым

Структура организации имеет линейно-функциональный тип. Польза от данной этой системы состоит в том, что начальство, сконцентрировавшись на выполнении своего круга задач поднимают компетентность и соответственно могут решать проблемы эффективнее, происходит снижение дублирования действий, что сокращает затраты организации, достигается высокий показатель использования возможностей всех данных ресурсов.

В начальстве компании находится директор, который руководит ее деятельностью компании, делает цель и сосредотачивает работу всех подразделений. Начальство действует взаимодействие с влиятельными клиентами, проводит переговоры, имеет право первой подписи. У директора организации есть три заместителя, каждый заместитель руководит работой определенных отделов. Кроме того, в руководстве начальства находится финансовый отдел. В финансовый отдел входят планово-экономический отдел: бухгалтерия и отдел кадров. В функциональные обязанности планово-экономического отдела входит анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, планирование показателей работы. В функциональные обязанности сотрудников бухгалтерии входит ведение бухгалтерского и налогового учета, сдача отчетности. Отдел продаж осуществляет сбыт товаров и услуг организации, взаимодействие с потребителями.

Заместитель директора по техническим вопросам руководит работой производственно технического отдела, отдела охраны труда и механика энергетической службы.

Заместитель директора по итоговым вопросам руководит работой отдела снабжения и ремонтного участка. Отдел снабжения следит за достаточностью сырья и обеспечивает материально техническое обеспечение работы всех отделов. Ремонтный отдел осуществляет ремонт оборудования в случае выхода его

из

строя.

Заместитель директора по вопросам эксплуатации дает приказы работой эксплуатационной службы и службы по профилактическому осмотру

оборудования. Эксплуатационная служба отвечает за эксплуатацию оборудования.

Служба по профилактическому осмотра оборудования осуществляет периодический контроль состояния оборудования и, в случае его поломки, координирует с ремонтным участком с целью устранения неполадок.

Для того чтобы наиболее ясно увидеть проблему организации, необходимо рассмотреть ее экономическое положение на рынке. Экономические показатели в

Показатель	Значения по годам, млн.рублей			Отклонение за период	
	2016	2017	2018	Абсолютное, +/-	Относительное %
Выручка, тыс. руб.	507 309	496 744	1 161 116	571207	196,8
Себестоимость, тыс.руб.	522 781	83 847	1 022 999	479218	181
Прибыльотпродаж, руб.	40 128	52 937	138 117	91989	30,8
Чистаяприбыль, тыс.руб.	28 842	39 733	104 768	75926	36,32

динамике по полугодиям за три года данной компании приведены в таблице 1.

Таблица1– Динамика основных финансовых результатов ТПП «Повхнефтегаз»

Рентабельность продаж, %	8	10	13	9	2,54
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	50 582	149 054	160 266	109684	31,68
Заемный капитал, руб.	109 653	480 984	561 495	451842	51,2
Собственный капитал, тыс. руб.	229 947	269 680	364 515	134568	15,8
Валютабаланса, руб.	339 600	700566	926 010	586410	27,2

Рентабельность продаж в период с 2016 по 2018 выросла с 7% до 11%. Рентабельность продаж показывает какая доля прибыли приходится на единицу полученных средств, и рассчитывается как отношение операционной прибыли к валовой выручке [4]. Рост показателя является положительной тенденцией.

Анализируя темпы роста чистой прибыли, а также рентабельность продаж за период с 2016 по 2018 годы, можно сделать вывод, что компания Лукойл-Западно-Сибирский ТПП Повхнефтегаз "Когалым" обладает достаточным потенциалом развития и имеет резервы для роста эффективности [17].

2.2 Анализ внешней и внутренней среды «Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

Анализируя темпы роста чистой прибыли, а также рентабельности продаж за период с 2016 по 2018 год, можно сделать вывод, что компания ЛУКОЙЛ-Западно-Сибирская ТПП Повхнефтегаз "Когалым" обладает достаточным потенциалом развития и имеет резервы для роста эффективности. Стратегический анализ позволяет осуществлять оценку ресурсов организации и ее возможностей по отношению к внешней среде. Ключевые компоненты такого стратегического анализа:

- выявление факторов окружающей среды, которые существенно влияют на функционирование организаций, работающих в отрасли, анализ конкурентной позиции организации. По результатам стратегического анализа составляются краткосрочные и долгосрочные цели.

Чаще всего стратегический анализ начинают с исследования так называемой внешней среды организации.

Чтобы определить, какие возможности и угрозы существуют для организации в ближайшем будущем, которые могут повлиять на ее финансовую часть, мы проанализируем ее макросреду. Представим его в таблице 2.

Таблица 2 – СТЕР-анализ ТПП «Повхнефтегаз»

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния фактора (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
Социо-культурные						
F1	повышение требований к качеству услуг	Чем выше качество услуг организации, тем меньше отрицательное влияние среды	+	0,8	8	6,4

Продолжение таблицы 2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния фактора (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
F2	Урбанизация	Урбанизация ведет к увеличению спроса на электроэнергию, поэтому спрос на услуги организации будет увеличиваться	+	0,1	3	0,3
F3	образ жизни и привычки населения	От поведения населения зависит спрос на услуги организации со стороны нефтегазовых компаний	-	0,1	4	-0,4
				$\Sigma=1$	-	6,3
Экономические						

F4	увеличение темпов роста экономики	Экономический рост способствует повышению спроса и соответственно выручки	+	0,15	4	0,6
F5	уровень располагаемых доходов организаций (рост)	Чем выше уровень дохода организаций, тем больше спрос на услуги обслуживающих организаций	+	0,2	4	0,8
F6	рост уровня инфляции и процентные ставки	От данного фактора зависит ценовая политика организации, а также стоимость привлечения средств	-	0,65	6	-3,9
				$\Sigma=1$	-	-2,5

Продолжение таблицы 2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния фактора (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
Технологические						
F7	уровень инновационного и технологического развития отрасли растет	Внедрение технологий в процесс оказания услуг позволяет повысить качество услуг	+	0,5	8	4
F8	снижение доступа к новейшим технологиям	Внедрение новейших технологий формирует конкурентное преимущество ООО«Лукойл ЗП»	-	0,1	7	-0,7
F9	модернизация оборудования	Позволяет повысить качество услуг	+	0,4	9	3,6
				$\Sigma=1$	-	6,9
Политические						
F10	ужесточение налоговой политики	Налоговая нагрузка оказывает значительное влияние на финансовое состояние организации	-	0,4	8	-3,2
F11	устойчивость политической власти	Стабильность политической обстановки в стране важна для развития организации и непрерывного спроса	+	0,4	10	4
				$\Sigma=0,8$	-	0,8

Окончание таблицы 2

№	Фактор	Описание влияния фактора	Знак влияния фактора (+ или -)	Вероятность наступления (от 0,01 до 0,99)	Сила влияния (от 1 до 10)	Взвешенная оценка
Экологические						
F12	Экологическая обстановка в регионе ухудшилась	От экологической обстановки зависит технология оказания услуг организации	-	0,38	6	-2,28
F13	Наличие очистительного оборудования	Является преимуществом для организации и позволяет улучшать качество услуг	+	0,22	5	1,1
F14	Порядок утилизации отходов	В организации утвержден порядок утилизации отходов, что исключает претензии со стороны контролирующих органов	+	0,4	3	1,2
				$\Sigma=1$	-	0,02
Итого влияние факторов						10,72

Таким образом, внешняя среда для компании представляет почти равное распределение в количестве угроз и возможностей. В каждой из сфер макроокружения компания имеет потенциальные проблемы. Для компании данные проблемы связаны в основном с финансовыми возможностями и инновационным потенциалом. Так же можно и сказать об внутренней среде организации, главными определяющими факторами являются новые технологии, которые так необходимы организации, так же ее модернизации, уровень инноваций на сферу развития персонала играет важную роль для предприятия, исходя из этого анализа нужно сделать акцент именно на этих двух факторов.

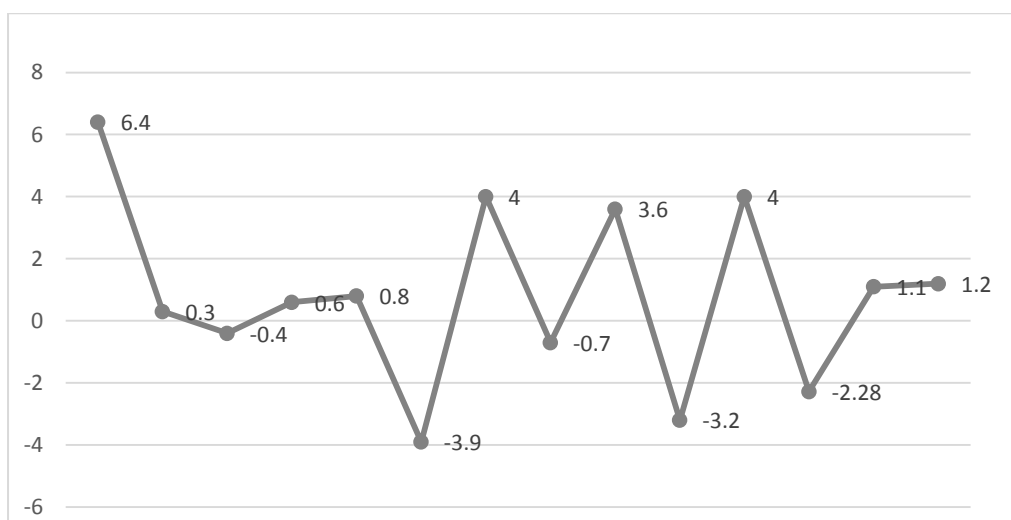


Рисунок 5 – Важность факторов внешней среды

В анализе 5 сил Портера будут рассмотрены субъекты способные повлиять на организацию и ее деятельность. Ими являются поставщики, покупатели, конкуренты и товары-заменители. Рассмотрим подробнее каждый из них и оценим, какое значение они имеют для нашей организации. Влиянию каждого фактора будет выставляться оценка: слабое, значительное, сильное влияние. Сначала определим, какие товары могут быть заменителями.

Основным опасным товаром-заменителем для организации может являться газомоторное топливо, которое на данный момент не реализуется в организации. По функциональным характеристикам оно не уступает бензину.

Рассмотрим их в таблице 3.

Таблица 3–Анализ угроз товаров-заменителей

Наименование	Стоимость Расход	Комфортабельность	Опасность	Вред
Газ	До 50 % экономии по сравнению с бензином, реже производится замена масла	Вес баллона достигает 20кг, водители обязаны следить за утечкой газа, чтобы предупредить взрыв	Менее опасен в связи с давлением, под которым находится газ в баллоне. В случае ДТП, взрыва не происходит	Выбрасывает метан, менее опасен для окружающей среды и здоровья

Окончание таблицы 3

Бензин	—	Неприятный запах, более удобен в использовании за счет отсутствия загруженности автомобиля	Опасный, так как находится не в герметичном месте, при ДТП в случае утечки может произойти возгорание	Двигатель, работающий на бензине выбрасывает легко окисляемые вещества - этилен, которые вредны
--------	---	--	---	---

Из таблицы видно, что топливо для газовых двигателей имеет больше преимуществ по сравнению с бензином, и поэтому число автомобилистов, которые переходят на этот вид топлива, растет с каждым годом.

Так, в анализе окружающей среды уже было выявлено количество потребителей в 2019 году до 20 миллионов. За счёт использования газа топлива снижаются затраты покупателей на 30%, обеспечивается большая, в сравнении с бензином, безопасность при возникновении ДТП. Также у газа и есть ряд недочетов, в связи с чем, в настоящее время бензин остается более востребованным на рынке.

Эти недочеты в принципе соотнесены с обслуживанием автомобилей. К ним относится: необходимость контролировать утечку газа в салон автомобиля, высвобождение места для баллона и утяжеление автомобиля, отсутствие возможности узнать оставшееся в баллоне количество топлива. В связи с этим немногие автомобилисты готовы перейти на газ, угроза влияния этого товара-субститута слабая[17].

В таблице указаны фактические и потенциальные поставщики организации на случай, если по какой-либо причине возникнут проблемы с доставкой топлива от существующих поставщиков. На данный момент Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым сотрудничает с Газпромнефть и Башнефть. Выбор поставщиков ограничивался также географическими пределами. Были рассмотрены только нефтяные компании, имеющие НПЗ в Уральском, Северо-Западном, Приволжском и Сибирском федеральном округах.

Таблица 4 – Анализ поставщиков Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

№	Наименование	+	-	Важность организации для поставщиков	Важность поставщика для организации	Уникальность, компоненты поставляемых конкретным поставщиком	Стоимость переключения на заменяющие компоненты
1	Газпром-нефть	Качество продукции	Устанавливаются завышенные тарифы на топливо	Не важна	При возникновении проблем с доставкой топлива, приходится использовать Газпром	Наиболее приемлемый поставщик по доставке.	Стоимость при переключении увеличивается на 5-10 %
2	Башнефть	Цены на продукцию ниже в сравнении с первым поставщиком	Качество продукции, существуют проблемы с доставкой топлива в связи с этим приходится переключаться на первого поставщика	Важна	Является основным поставщиком	Выбор за этим поставщиком в связи с политикой головной компании	Оптимальная стоимость

В таблице рассмотрим условия, влияющие возможности входа в отрасль и каждому условию поставим оценку в соответствии с текущей ситуацией по отрасли. Влияние каждого параметра оценивается по 5 бальной шкале, чем выше значение, тем больше угроз для компании представляет возможность входа новых конкурентов[31].

Далее, рассмотрим анализ возможности появления новых конкурентов.

Таблица 5–Анализ возможности появления новых конкурентов

Наименование	Характеристика	Оценка
Издержки входа в отрасль	Высокие. Составляют порядка 20 млн., при франчайзинге увеличиваются до 24,5 млн.	1
Экономия от масштаба производства	При увеличении числа филиалов и АЗС экономия от масштаба увеличивается, умеренная	2
Доступность каналов поставки и распределения	Высокая доступность. Нефтяные компании готовы сотрудничать с новыми организациями, притом, если есть необходимость выступать в качестве франчайзи	4
Сопrotивление оказываемое существующими фирмами	При появлении новых фирм, компании меняют ценовую политику (увеличивается число скидок и акций по личным картам)	2
Административные и законодательные барьеры	Высокие. К ним относятся в основном барьеры по получению кредита в банке на высокую сумму, оформлению документов на аренду земли, получение лицензии на хранение топлива	2
Верность бренду	Умеренная, при постоянном росте цен на топливо и скептическом отношении к качеству топлива, покупатели готовы рассматривать новые АЗС	3
Средняя оценка	2 балла – слабая угроза	

Сделаем характеристику потенциального покупателя Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым.

Клиентами фирмы являются потребители и корпоративные клиенты в возрасте от 18 до 65 лет, лица мужского (85%) и женского пола (25%). Средний уровень доходов клиентов Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым составляет приблизительно 25-30 тысяч рублей. Причинами, по которым клиенты выбирают данную организацию в основном могут являться близость расположения, сравнительно низкая цена на Аи-92 и Аи-95, скидки по корпоративным и бонусным картам.

Чтобы определить какое влияние на организацию могут оказывать потребители, рассмотрим несколько параметров. Это уникальность и дефицит

топлива, расходы по переходу на другое топливо, количество отраслей, имеющих потребность в услугах фирмы и количество, размер фирм, которые реализуют топливо на рынке[31].

Каждый рассматриваемый нами параметр будет оцениваться по 5-балльной шкале, в соответствии с которым, чем выше показатель, тем больше влияние организации на рассматриваемый параметр, чем ниже показатель, тем больше сила, потребители имеют. Рассмотрим их в таблице 6.

Таблица 6– Власть покупателей

№	Наименование	Характеристика	Оценка
1	Уникальность и дефицит топлива	На данный момент нет существенной нехватки топлива. ФАС предоставила размеры расхода топлива и производства на 2013-2015 годы. Представьте их на рисунке 4. В связи с этим значение этого фактора для клиента не имеет значения.	1
2	Количество отраслей, имеющих потребность в услугах фирмы	Зависимость от потребления данного ресурса имеют отрасли как производственной, так и непромышленной сферы, в связи с чем компания имеет высокое значение для предприятий и организаций различных сфер деятельности.	5
3	Расходы по переходу на другое топливо	Переход возможен только на газомоторное топливо. Как было рассмотрено выше, затраты на переход с бензина на газ снижаются, в связи с чем экономия составляет до 50%. В связи с этим важность бензина по сравнению с конкурентами будет снижаться. Так как смена дизеля невозможна, то у потребителей не остается выбора. Рассмотрим вариант со сменой поставщика услуг с Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым на Лукойл или Газпромнефть. Сравним стоимость дизеля. Так, ОПТАН-Челябинск имеет заниженный тариф. Поэтому его привлекательность будет выше в отличие от остальных компаний. Таким образом, оценка по первому фактору будет 2 по второму фактору 4. В итоге получаем средневзвешенную оценку в 3 балла.	3
4	Количество и размер фирм, которые реализуют топливо на рынке Челябинска	На рынке Челябинска Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым имеет около 40% от всех АЗС.	3



Рисунок 4 –Производство и потребление в 2012-2015 годах

Подведем итоги анализа, просуммировав все оценки.

Влияние потребителей: $(1+5+3+3):4=3$ баллов.

Получаем общий средний балл в 3 балла, что говорит об умеренности покупателя. Как организация и покупатель зависят друг от друга. Спрос неэластичный.

Степень внутриотраслевой конкуренции

В целом отрасль представляет собой фрагментарный тип, где действует большое число однотипных фирм.

Оценим степень конкуренции в отрасли, сравнив главные характеристики организаций в таблице 7.

По каждой характеристике выставляется оценка, далее все баллы суммируются по каждой компании и результаты будут представлены в виде диаграммы, где станет ясным, какое положение относительно конкурентов занимает Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым и соответственно уровень внутриотраслевой конкуренции.

В итоге сравнения конкурентов мы получаем средние оценки по каждой фирме. Лидером среди всех организаций является ООО «ОПТАН». Основные

преимущества организация имеет по местоположению и опыту работы на рынке, за счёт чего она завоевала себе положительный статус

Таблица 7– Анализ сил конкурентов

Название организации Параметр оценки	ОПТАН	Лукойл	Газпромнефть	Остальные АЗС: Новатэк, АЗС Уралавтострой, АЗС №2 Викас, ГАЗс № 9, ГАЗС
Цена топлива	«Аи-92» - 29,60 «Аи-95» -33 «Дт» - 33 Оценка: 3	«Аи-92» - 28,65 «Аи-95» - 32 «Дт» - 34 Оценка: 4	«Аи-92» - 28,4 «Аи-95» - 32,7 «Дт» - 34,6 Оценка: 4	«Аи-92» - 28 «Аи-95» - 30,60 «Дт» - 30,5 Оценка: 5
Сервис, уровень обслуживания (скидки, обслуживание по картам, сопутствующий товар, работа персонала)	-Платежи по безналичному и наличному расчету - Смарт-карты (предоставляют дополнительные бонусы и позволяют заправляться по сниженным ценам) -Регулярные акции, понижающие скидки на топливо, - Продажа сопутствующего товара -Заправщики присутствуют на всех АЗС в городе Оценка: 4	- Платежи по наличному и безналичному расчету - Регулярные скидки для клиентов в честь праздников - Заправщики присутствуют на всех АЗС, -Работа операторов с клиентами согласно кодексу деловой этики Оценка: 4	-Платежи по безналичному и наличному расчету -Оплата услуг по банковским картам -Работают заправщики на всех АЗС - Обучение операторов в Межрегиональном Центре Обучения -сервисная услуга, по которой клиенты могут расплачиваться после залива топлива в бак Оценка: 5	- Платежи по безналичному и наличному расчету - На некоторых АЗС присутствуют заправщики Оценка: 2
Ассортимент	Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, моторные масла, сопутствующие товары –	Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, моторные масла. Оценка: 3	Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, моторные масла, газомоторное топливо,	Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, газомоторное топливо. Оценка: 3

	газированная вода, шоколад. Оценка: 4		мини-маркет по продаже сопутствующих товаров. Оценка: 5	
--	--	--	--	--

Окончание таблицы 7

Название организации / Параметр оценки	ОПТАН	Лукойл	Газпромнефть	Остальные АЗС: Новатэк, АЗС Уралавтострой, АЗС №2 Викас, ГАЗс № 9, ГАЗС
Качество продукции	Учащаются нарекания на качество продукции, в связи с чем клиенты переходят на Газпромнефть и Лукойл. Оценка: 3	Оценка: 4	Оценка: 5	Оценка: 3
Опыт работы	22 года Оценка: 5	10 лет Оценка: 4	1 год Оценка: 1	В среднем 9 лет Оценка:
Место расположения, количество АЗС	В черте города и на выезде. Высокая концентрация - 10 АЗС. Оценка: 5	В черте города. Низкая концентрация – 3 АЗС. Оценка: 2	В черте города Низкая концентрация – 2 АЗС. Оценка: 2	На выезде и в черте города Средняя концентрация – 3 АЗС. Оценка: 5
Средняя оценка	4	3,5	3,6	14,5

Но несмотря на это у фирмы есть и недостатки, которые могут забирать часть клиентов. Это качество продукции и цена топлива.

Эти факторы являются для покупателя главенствующими, которые и у Лукойл и Газпром нефть оценка по этим параметрам выше, следовательно, реальный уровень конкуренции в отрасли высок в связи с присутствием на рынке сильных игроков, способных увеличить в ближайшее время свою долю рынка. Для таких больших компаний быть на рынке первыми главная задача, особенно это касается нефтяного рынка, где конкуренция среди известных и крупных компаний высока. Следовательно, необходимо придерживаться той стратегия,

которая есть на данный момент у Лукойл, и следовать ей несмотря на конкурентов, исходя из нее можно спокойно быть лидером среди своих же конкурентов.

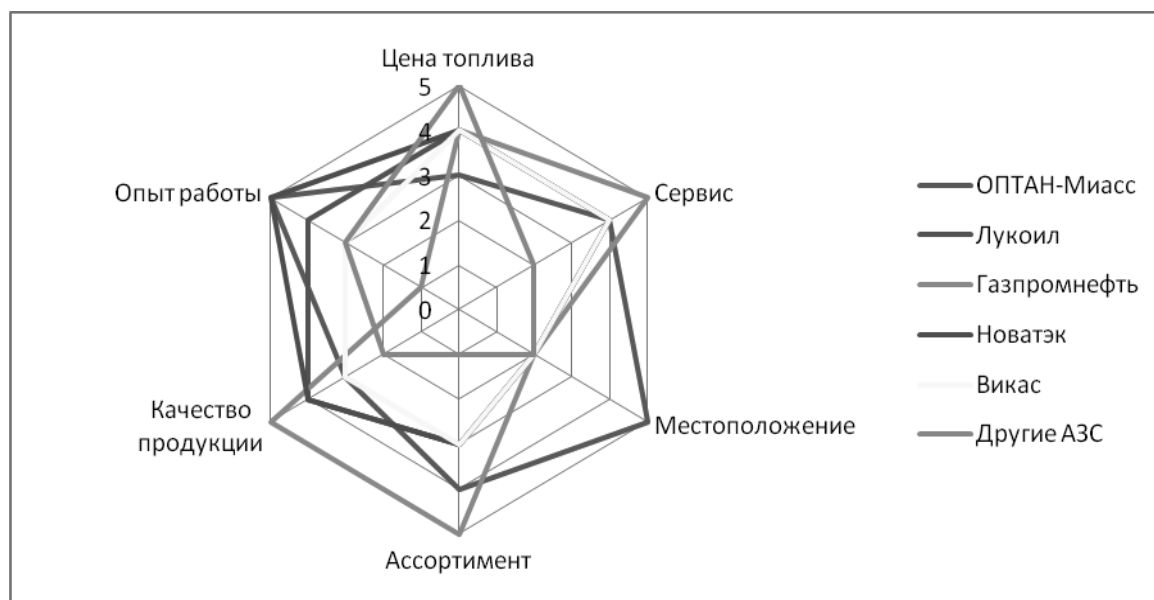


Рисунок 7 – Профиль конкурентов

В таблице, следующий шаг-посмотреть на внешнюю среду, используя пятифакторная модель Майкла Портера (Рисунок 6). 1. Угроза от продуктов-заменителей 10%. Компания имеет уникальное предложение на рынке. Среди дополнительных услуг, которые предоставляет организация, возможны замены. 2. Угрозы внутриотраслевой конкуренции 50%. Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Нет возможности оказывать абсолютно все медицинские услуги. Например, установка рентгеновского аппарата запрещена в жилых домах. Установка аппарата МРТ также требует определенных ограничений.

Таблица 8– 5 сил Портера

Угроза появления новых конкурентов – 15%	Угроза появления товаров или услуг заменителей 10%
Слабая Для новых компаний есть высокие	В таблице дана сравнительная характеристика товаров. Несмотря на


законодательные и административные барьеры, высокие издержки входа в отрасль, сопротивление, оказываемое остальными фирмами	увеличение числа потребителей газового вида топлива, потребление бензина остается на стабильном уровне за счёт общего увеличения автомобилистов. В связи с этим влияние фактора слабое
---	--


Окончание таблицы 8

Угроза появления новых конкурентов – 15%	Угроза появления товаров или услуг заменителей 10%
Рыночная власть поставщиков 20%	Рыночная власть потребителей 55 %
Значительная Поставщиками для ОПТАН-Челябинск являются Башнефть и Газпром. В связи с политикой ГК «Уфаоил-ОПТАН» компания имеет малую возможность в переключении к другому поставщику	Значительная. Потребители обращают внимание на цену, качество и сервис обслуживания, при изменении этих характеристик переключаются на другую фирму. На данный момент не предвидеться дефицита топлива, поэтому зависимости от конкретных компаний они не имеют.
Уровень конкуренции в отрасли 0%	
Уровень для конкуренции выше среднего, поэтому для организации могут существовать угрозы, в случае сохранения политики по которой она работает	

Влияние:

Слабое - →

Значительное - 

Сильное - 

Таким образом, метод Пяти сил Портера помог нам определить положение организации в ближайшем ее окружении. На положение организации на рынке оказывают влияние поставщики, клиенты и конкуренты. Каждая из этих групп имеет определенную власть и, если организация не будет учитывать поведение этих групп, то может столкнуться с проблемами, которые непременно отразятся на ее жизнедеятельности. На данный момент Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым следует обратить внимание на проводимую другими конкурентами политику по привлечению клиентов, ожидания потребителей относительно качества топлива и других потребностей и в результате повысить собственную конкурентоспособность.



Рисунок 8–5 сил Портера

Таким образом, метод Пяти сил Портера помог нам определить положение организации в ближайшем ее окружении. На положение организации на рынке оказывают влияние поставщики, клиенты и конкуренты. Каждая из этих групп имеет определенную власть и, если организация не будет учитывать поведение этих групп, то может столкнуться с проблемами, которые непременно отразятся на ее жизнедеятельности.

На данный момент Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым следует обратить внимание на проводимую другими конкурентами политику по привлечению клиентов, ожидания потребителей относительно качества топлива и других потребностей и в результате повысить собственную конкурентоспособность и быть лидером среди других нефтяных компаний.

Для определения доли конкретного вида продукции компании на рынке целесообразно воспользоваться матрицей БКГ.

Таблица 9– Продуктовый портфель Лукойл Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

№ продукта	Наименование продукции	Объем реализации, тыс.долл. США		Доля рынка 2013 г.%	
		2017	2018	Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым	Конкуренты
1	Масла	324	332	17	13
2	Газовое топливо	568	571	19	16
3	Мазут	267	252	14	10
4	Вакуумный газойль	251	244	12	11
5	Бензин	345	356	28	20
6	Судовые масла	312	320	25	22
7	Нефтехимия	410	426	30	19
8	Дизельное топливо	554	571	44	23
	Сумма		3072		

Следующим шагом необходимо используя матрицу БКГ сделать товарную политику (рисунок 10)

Таблица 10– Товарная политика матрицы БКГ

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	Средние показатели
Темп роста рынка	1,02	1,0	0,94	0,97	1,03	1,03	1,04	1,03	1,01
Относительная доля рынка	1,31	1,19	1,4	1,09	1,4	1,14	1,58	1,91	1,38
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия	10,8	18,6	8,2	7,94	11,6	10,4	13,9	18,6	-

Теперь, зная относительную долю рынка товара и темп роста рынка, можно определить для каждого продукта в портфеле компании его место в матрице БКГ.

На основе полученной информации построим матрицу БКГ, отразив в каждой ячейке название товара, объем продаж и суммарный объем продаж на группу.

В итоге мы получим ту необходимую информацию, исходя из которой можно составить следующий анализ и выявить факторы, влияющие на компанию в целом, и на ее внешнюю и внутреннюю структуру.

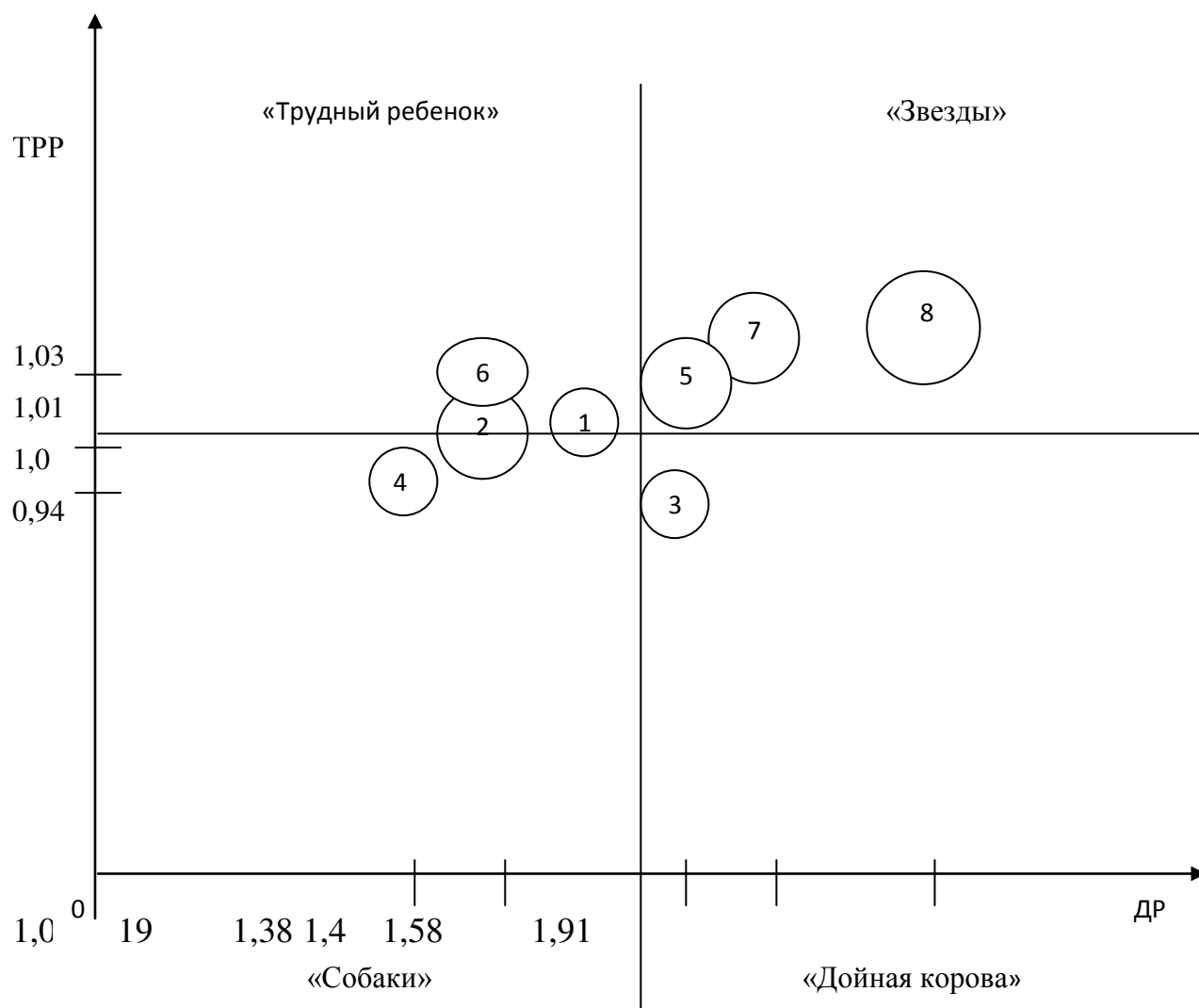


Рисунок 10 – Матрица БКГ для ТПП «Повхнефтегаз»

Проанализировав матрицу БКГ по объему продаж и прибыли, можно сделать выводы и определить стратегию развития товарного портфеля Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым.

В ячейке «Звезды» попали товары такие как: бензин, дизельное топливо и нефтехимия. Это товары-лидеры на быстро растущем рынке.

Обеспечение роста требует привлечения значительных финансовых средств, однако, благодаря своей высокой конкурентоспособности, они приносят значительную прибыль. Поэтому, эту продукцию следует укреплять на мировом рынке.

На позицию "дойной коровы" вошел мазут. Этот продукт действует как денежный донор, потому что он дает больше денег, чем требуется для поддержания своей доли рынка. Полученные от них деньги являются источником средств для вывода новых продуктов, диверсификации. Приоритетной стратегической целью является "сбор урожая". Поэтому для этого продукта следует увеличить продажи. "Трудные дети" включают следующие виды товаров: судовые масла, газовое топливо и масла. Товары этого типа, однако, имеют низкую относительную долю рынка. Существует высокая степень неопределенности в отношении их будущего. Это может быть успех или неудача. Товары, относящиеся к этой топологической зоне, требуют значительных средств для поддержания роста. Поэтому, исходя из долгосрочного прогноза рыночных тенденций компании, необходимо принять решение о том, увеличивать ли долю рынка данного продукта или деинвестировать. В ячейках «Собаки» можно выделить такие товары: вакуумный газойль. Товары, попадающие в такую топологическую зону, представляют собой «мертвый груз». Низкая относительная доля ведет к более высокой (чем у конкурентов) себестоимости продукции на фоне нерастающего рынка.

Сохранение таких товаров обычно ведет к существенным расходам при небольших шансах на улучшение в будущем.

Таким образом, на основании вышеприведённого анализа конкурентных преимуществ предприятия Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым, можно сделать вывод о том, что предприятие ведёт успешную трудовую деятельность по производству и реализации нефтяной продукции, в том числе

благодаря тому, что может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Проведем анализ 7SMcKinsey для Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым.

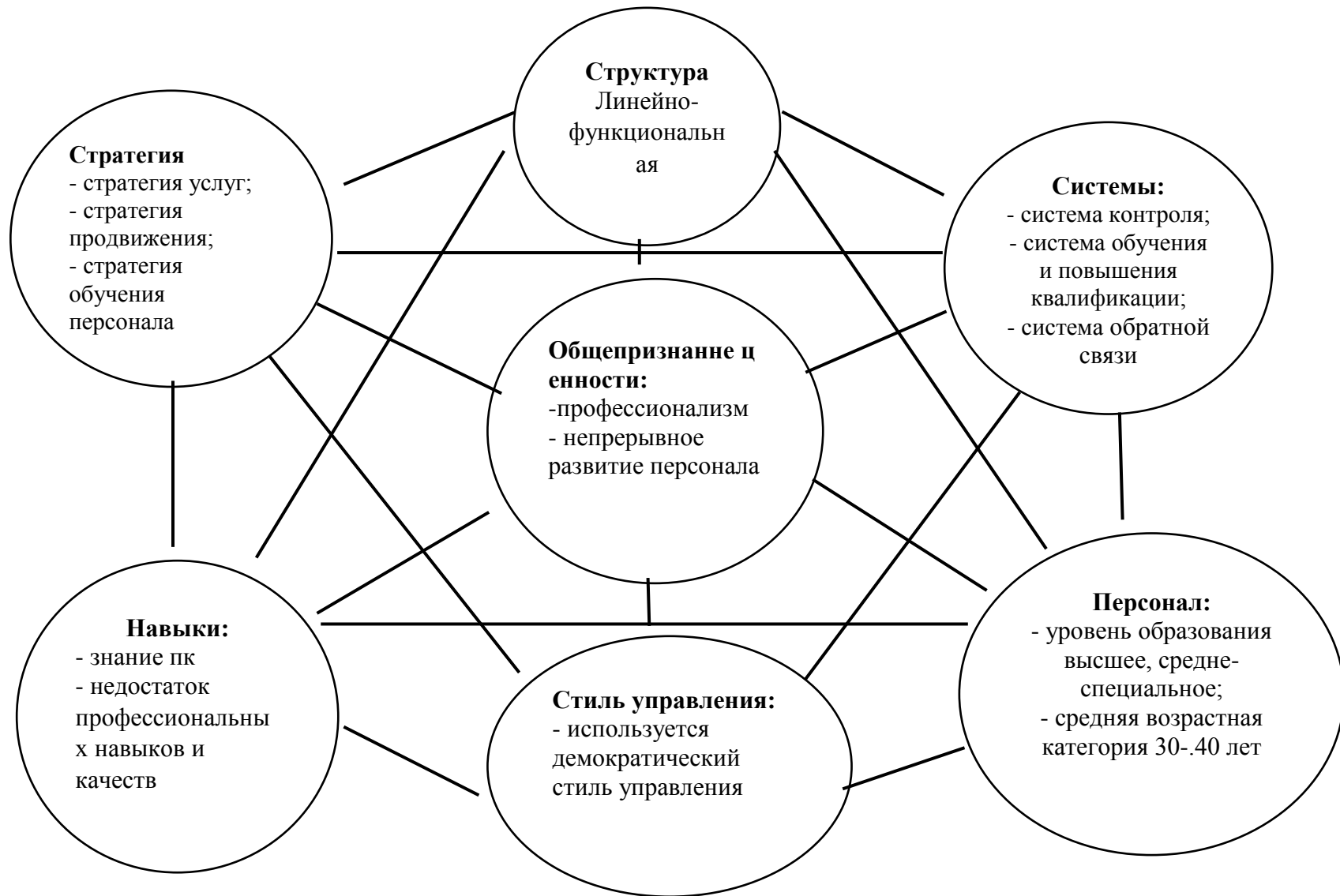


Рисунок 11 – Модель 7SMcKinsey для «Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым

Для анализа сильных, нейтральных и слабых сторон Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым и обобщения изучения внутренней среды, проведем SNW-анализ. В рамках данного исследования, сравним Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз» г. Когалым с обстановкой, которая должна быть на предприятии (таблица 11).

Таблица 11 – SNWанализ «Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

Фактор внутренней среды	сильная позиция					Нейтральная позиция	слабая позиция					
	5	4	3	2	1		-1	-2	-3	-4	-5	
1.Уровень управленческой подготовки руководителей организации	Л	↔	Т									
2.Опыт руководителей в практической работе по управлению	Л	↔			Т							
3.Распределение ответственности и полномочий между руководителями	Л	↔	Т									
4.Степень мотивации руководителей проекта				Т	↔	Л						
5.Имидж предприятия в глазах общественности и персонала и т.д.					Т	↔	Л					
6.Наличие базы для оказания услуг			Л	↔	Т							
7.Наличие разработанной внутренней документации		Л	↔			Т						
8.Наличие разработанной технологии оказания услуг						Л	↔	Т				
9.Уровень специальных знаний коллектива					Т	↔			Л			

Фактор внутренней среды	сильная позиция					Нейтральная позиция	слабая позиция				
	5	4	3	2	1		-1	-2	-3	-4	-5
10.Опыт внедрения разработок						Т ↔ Л					
11.Уровень знания достижений в области функционирования предприятия		Т ↔	Л								
12.Развитие и обучение кадров			Т	←————→			Л				
16.Образовательный уровень работников	Т	←————→		Л							

Буквой Л обозначается предприятие ООО «Лукойл-Западная Сибирь», буквой Т - ПАО «Транснефть».

Финансовая устойчивость предприятия означает финансовую устойчивость. позиции организации обеспечиваются удовлетворительной долей собственных капитала в составе источников финансирования. Можно судить о недостаточной финансовой устойчивости Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым.

Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым предлагает узкий ассортимент услуг и продукции, что значительно меньше, чем ассортимент услуг, предлагаемых другими предприятиями.

Подведя итоги функциональной зоны «Финансы», делаем вывод, что при расширении товарного портфеля, финансовая устойчивость предприятия возрастет.

Проанализировав общее управление на предприятии, мы видим, что Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым отстает в позиции: отображение стратегии на деятельности предприятия по сравнению с другими предприятиями данной отрасли, где данный пункт более выражен.

В функциональной зоне «производство» Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым имеет отставание по нескольким направлениям. Во-

первых – это техническое оснащение, а именно оборудование. В любом случае, при проведении изменений в деятельности предприятию будет необходимо приобрести новое оборудование и возможно обновить существующее.

Во - вторых, это проводимые разработки и исследования. На данный момент для Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым это не является значимым фактором.

Не смотря на приведенное отклонение, Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым является одним из предприятий, которые качественно выполняют свою работу.

Процент брака равен нулю. Из этого показателя складывается благоприятный имидж и бренд предприятия.

Что касается персонала на предприятии, то он достаточно квалифицирован и привержен своей работе.

SNW-анализ помог увидеть нам полную обстановку внутренней среды Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым и понять, что атмосфера для реализации стратегической цели является благоприятной.

SNW-анализ показал ,какие факторы необходимы совершенствовать, где именно есть недочеты. Исходя из них, было выявлено, что слабые стороны были замечены с развитием и обучение персонала, необходимо совершенствовать, так как у конкурирующей компании есть на этом сильные стороны.

Чтобы быть на уровне с компанией-конкурентом, необходимо активизировать ресурсы необходимые для развития персонала.

Таким образом, исходя из SNW-анализа можно сделать вывод о том, что организация имеет сильные оценки по многим стратегическим позициям, что характеризует организацию как сильную и стабильную на рынке услуг.

По уже устоявшейся традиции исходным методом стратегического исследования внешней среды является SWOT-анализ. SWOT-анализ Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым представлен в таблице 11.

Таблица 11– SWOT – анализ «Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз»

Внутренняя среда	Внешнее окружение	
	Возможности:	Угрозы:
	<p>1. Высокий спрос на услуги отрасли</p> <p>2. Проведение правительством РФ курса на повышение престижа инженерных специальностей</p> <p>3. Внедрение новых технологий, создание специальных обучающих программ</p>	<p>1. Активизация конкурентов</p> <p>2. Рост цен на нефть.</p> <p>3. Опережающее внедрение другими промышленными предприятиями современных технологий</p>
<p>Сильные стороны «S» - (Strengths)</p>	<p>II Сила+возможности</p>	<p>I Сила+угрозы</p>
<p>1. Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым зарекомендовало себя как предприятие, которое поставляет качественный продукт</p> <p>2. Лояльность, приверженность персонала предприятию.</p> <p>3. Сотрудники выполняют качественно свою работу, уровень брака близится к нулю</p>	<p>1. Расширение, выход на новую ступень на рынке, путем освоения новых рынков</p> <p>2. Освоение новых технологий добычи нефти</p>	<p>1. Оптимизация структуры персонала</p> <p>2. Поиск путей сокращения и более эффективного использования всех видов ресурсов</p> <p>3. Создание привлекательного образа работодателя</p>
<p>Слабые стороны</p>	<p>III Слабость+возможности</p>	<p>IV Слабость+угрозы</p>
<p>1. Недостаточный уровень развития профессиональных компетенций инженеров</p> <p>2. Техническая оснащенность</p> <p>3. Неэффективная система развития персонала</p>	<p>1. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы профессионального развития инженеров</p> <p>2. Внедрение передовой техники, автоматизированных систем управления</p>	<p>1. Поглощение Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым другими предприятиями данной отрасли</p>

Используя SWOT-анализ были выявлены основные стратегические цели для Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым:

- повышение уровня развития инженеров, используя новые технологические программы;
- осуществить доступ к специализированным программам;
- модернизация оборудования.

Для осуществления данных целей необходимо, чтобы каждый сотрудник на предприятии понимал важность данных мероприятий, оказывал помощь в их реализации и был готов к предстоящим изменениям.

Итак, из рассмотренных выше данных и показателей Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым видно, что в целом предприятие осуществляет свою деятельность в достаточно благоприятной внешней среде.

Таким образом, в ходе SWOT - анализа организации можно сказать, что общая бизнес-стратегия Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым согласно рассмотренных параметров достаточно сильная. Предприятие хорошо зарекомендовало себя на рынке и занимает лидирующее положение среди предприятий данной сферы деятельности. Налажены и стабильны отношения с поставщиками, посредниками и заказчиками.

Вывод по параграфу: рассмотрели экономические показатели с целью оценки финансового состояния; выяснили, что предприятие существует в конкурентной среде и зависит от поставщиков; выявили на каком жизненном цикле находится услуга, предоставляемая предприятием; рассмотрели внутреннюю структуру и функционирование предприятия, как взаимосвязь семи важных, определяющих деятельность факторов; определили направления развития для Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым для этого выявив слабые и сильные стороны предприятия.

2.3 Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»

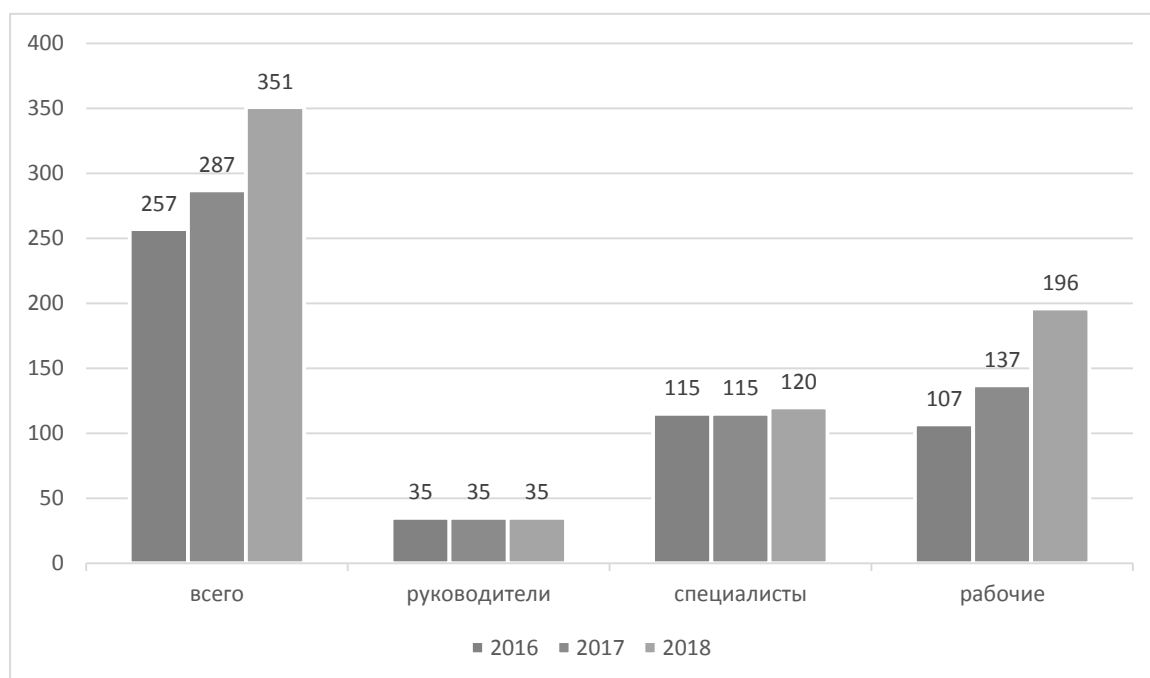
Рост любой компании зависит не только от эффективного использования внешних ресурсов (инвестиций, кредитов, совместных проектов), но и внутренних. Как известно, одним из главных внутренних ресурсов фирмы является персонал. В связи с этим объективно возникает потребность в оценке этого важнейшего ресурса организации.

Состояние кадрового состава Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым было проведено по следующему плану :

Рассмотрим численность персонала Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым (таблица 12).

Таблица 12 – Численность персонала ТПП «Повхнефтегаз»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+/-)	
				2017 к 2016	2018 к 2017
Всего, в том числе	257	287	351	-30	-64
руководители	35	35	35	0	0
специалисты(инженеры)	115	115	120	0	-5
рабочие	107	137	196	-30	-59



Проанализировав существующие данные, можно наблюдать положительную динамику численности персонала по категориям работников: растет общее число

персонала. Так же делаем вывод, что на Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым преобладает производственный персонал, в том числе и инженеры. Особое внимание будет уделяться именно этой категории, так как от нее зависит выполнение годового плана по разработке месторождений.

Общая численность персонала на предприятии за 2018 год по плану должна была составлять 351 человек.

Нехватка сотрудников на данный момент не оказывает отрицательного влияния на работу предприятия, но если Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым собирается вводить инновации, выполнять стратегическую цель и ставить перед собой новые задачи на будущий год, это может сказаться на эффективности работы. Поэтому делаем вывод, что предприятию необходимо уделить больше внимание развитию действующего персонала для эффективной работы, и продолжать быть конкурентоспособными на рынке.

Оценим показатели движения рабочей силы. Данные указаны в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ показателей движения рабочей силы

Показатель	2016 г.	2017г.	2018 г.	Отклонение (+/-)	
				2017 к 2016	2018 к 2017
Принято на работу	20	5	3	-15	-2
Выбыло сотрудников	15	69	33	54	-36
Количество сотрудников, сменивших должность в течение года	12	6	9	-6	3
Среднесписочная численность персонала	257	287	351	-64	-30
Коэффициент оборота персонала	0,10	0,26	0,14	0,16	-0,12
Коэффициент оборота по приему	0,06	0,02	0,01	-0,04	-0,01
Коэффициент оборота по выбытию	0,04	0,24	0,13	0,20	-0,11
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,24	0,13	0,20	-0,11
Коэффициент постоянства состава персонала	0,85	0,98	0,97	0,12	0,00
Коэффициент замещения	0,01	-0,22	-0,12	-0,24	0,11
Коэффициент внутренней мобильности персонала	0,03	0,02	0,04	-0,01	0,01

Представим динамику коэффициента текучести персонала графически на рисунке 14.

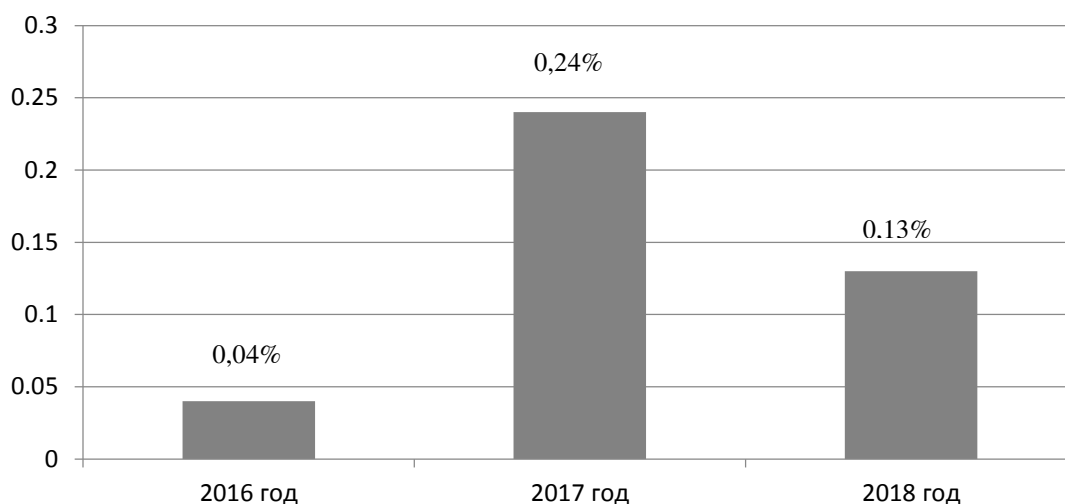


Рисунок 13 – Динамика коэффициента текучести персонала.

По данным таблицы видно, что протяжении анализируемого периода отмечается небольшой процент текучести персонала кадров в 2017 году. Это обусловлено неудовлетворенностью сотрудников условиями работы на предприятии.

Так наибольший уровень выбытия кадров отмечается в 2017 году. К 2018 году отмечается снижение данного показателя.

Анализируя уровень внутренней мобильности можно сделать вывод, что к 2018 году она возросла. К 2018 году увеличилось количество сотрудников, которые сменили должность в течение года.

Далее оценим состав и структуру персонала. Структура персонала ТПП «Повхнефтегаз» по возрасту представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика изменения структуры персонала в ТПП «Повхнефтегаз» по возрасту в 2016-2018 годы

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение численности персонала 2017 г. к 2016 г.		Отклонение удельного веса 2018 г. к 2016 г.
	чел	%	чел	%	чел	%	+/-	%	+/-
До 25 лет	30	14,81	30	10,45	52	11,67	-22	-42,31	-3,14
От 25 до 30 лет	195	37,04	100	34,84	130	36,96	-35	-26,92	-0,07
От 30 до 40 лет	80	33,90	100	34,84	119	31,13	-39	-32,77	-2,77
Свыше 40 лет	52	14,25	57	19,86	50	20,23	2	4,00	5,99
Всего работников	257	100,00	287	100,00	351	100,00	-94	-26,78	0,00

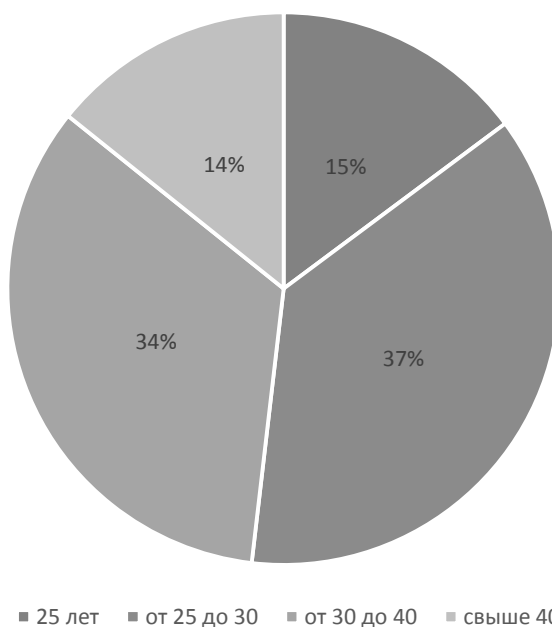


Рисунок 14–Динамика изменения структуры

В структуре персонала преобладают сотрудники в возрасте от 25 до 30 лет. К 2017 году отмечается снижение количества данных сотрудников. Данная тенденция может отрицательно повлиять на функционирование субъекта, поскольку сотрудники данной возрастной категории могут принести новые идеи в функционирование предприятия.

Рассмотрим динамику изменения структуры персонала ТПП «Повхнефтегаз» по стажу работы (таблица 15).

Таблица 15 - Динамика изменения структуры по стажу работы

Показатели	2016 год		2017год		2018 год		Отклонение численности персонала 2017 г. к 2016 г.		Отклоне ние удельног о веса 2018 г. к 2016 г.
	чел	%	чел	%	чел	%	+/-	%	+/-
Менее 1 года	20	5,70	22	7,67	19	7,39	-1	-5,00	1,69
От 1 года до 3 лет	50	14,25	55	19,16	60	23,35	10	20,00	9,10
От 3 до 5 лет	162	46,15	100	34,84	78	30,35	-84	-51,85	-15,80
От 5 до 10 лет	119	33,90	110	38,33	100	38,91	-19	-15,97	5,01
Всего	257	100,0	287	100,00	351	100,00	-94	-26,78	0,00

Таким образом, судя по данным представленным по стажу работы персонала в организации, можно сделать вывод о том, что в компании недостаточно сотрудников с большим опытом работы. Отсюда мы так же можем сделать вывод и о том, что персонал не задерживаются надолго на предприятии и увольняются.

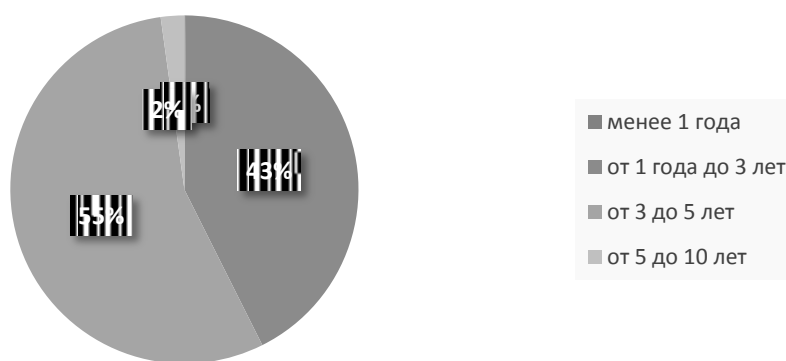


Рисунок 15–Динамика изменения структуры персонала

Анализируя стаж работы сотрудников, можно сделать вывод о том, что в 2016 году наибольший удельный вес в структуре персонала занимают сотрудники со стажем работы от 3 до 5 лет. Однако к 2018 году удельный вес данных сотрудников снизился. Данное снижение обусловлено увольнением сотрудников и приему на работу молодых специалистов со стажем работы от 1 года до 3 лет.

Рассмотрим динамику изменения структуры персонала ТПП «Повхнефтегаз» по образованию (таблица 16).

Таблица 16 - Динамика изменения структуры персонала по образованию

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение численности персонала 2018 г. к 2016 г.		Отклонение удельного веса 2018 г. к 2016 г.
	чел	%	чел	%	чел	%	+/-	%	+/-
Среднее профессиональное	160	45,58	140	48,78	150	58,37	-10	-6,25	12,78
Неполное высшее	51	14,53	30	10,45	30	11,67	-21	-41,18	-2,86
Высшее	140	39,89	117	40,77	77	29,96	-63	-45,00	-9,92
Всего	257	100,0	287	100,0	351	100,0	-94	-26,78	0,00

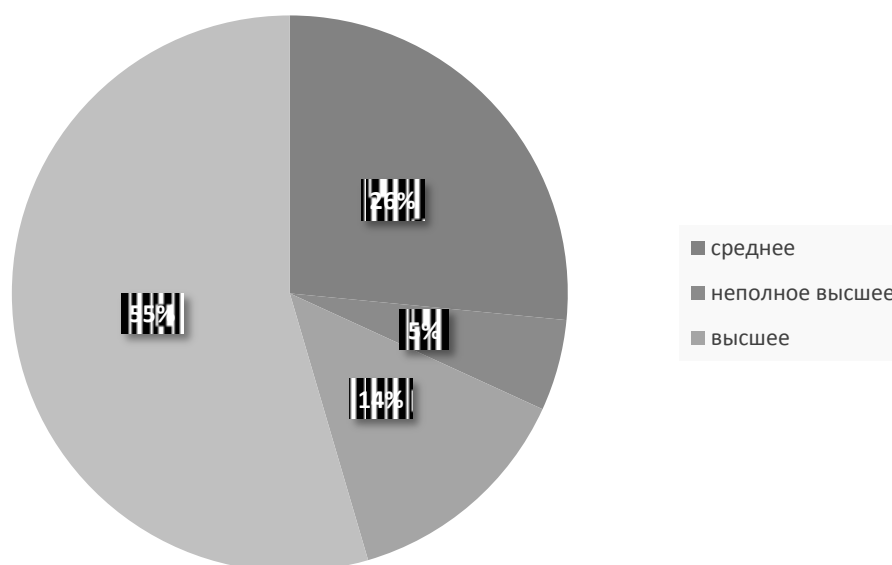


Рисунок 16 –Динамика изменения структуры персонала по образованию

На протяжении анализируемого периода отмечается рост удельного веса сотрудников, имеющих средне-специальное образование, удельный вес сотрудников, имеющих высшее образование снизилось к 2017 году.

Таблица 17–Динамика численности «ТПП Повхнефтегаз» за 3 года

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Среднесписочная численность, чел	257	287	351
Количество принятых, чел	43	30	50
Руководители	6	2	5
Специалисты(инженеры)	15	18	30
Рабочие	22	8	15
Количество уволенных, чел	32	33	29
Руководители	3	4	5
Специалисты(инженеры)	13	8	18
Рабочие	16	21	6
Коэффициент текучести	7,05	6,09	5,77

В организации ежеквартально проводится оценка результативности профессиональной деятельности, данные представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Критерии оценки результативности профессиональной деятельности

Критерии оценивания инженеров	Факт (%)	План (%)
1 Знание основных компьютерных программ, предназначенные для работы (MSOffice (Excel, PowerPoint, Outlook))	100	100
2 Знание профессиональных программных продуктов и их применение ПО (Petrel, RoxarRMS, t-Navigator)	30	70
3 Отсутствие фактов нарушения бесперебойной работы оборудования	25	40
4 Отсутствие случаев подготовки документов, материалов, отчетов ненадлежащего качества	45	50
5 Отсутствие фактов некачественного выполнения работ	30	60
6 Отсутствие фактов нарушения установленных сроков выполнения работ, поручений	25	55

Окончание таблицы 18

Критерии оценивания инженеров	Факт (%)	План (%)
7 Повышение профессиональных навыков, строгое соблюдение должностной инструкции	20	80

Исходя из данных таблицы, есть отклонения в конечном результате деятельности инженеров, не сходятся ожидаемый результат с тем, который есть на данный момент. Следует обратить внимание на первые два пункта в таблице, так как именно от них исходит результативность и деятельность дальнейшей работы на производстве. Изучение компьютерных программ и их освоение, позволяют сотруднику иметь больший доступ к информации, которая носит в себе эти программы и быть компетентными в своей специальности.

Следовательно, необходимо разработать более улучшенную модель системы профессионального развития инженеров,

Таким образом, делаем вывод, что на предприятии преобладает персонал среднего возраста, к их числу относится и производственный персонал. Эти сотрудники являются досочно опытными и поддерживают эффективную работу предприятия.

С одной стороны, это хорошо, так как процент брака на Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым равен нулю, но с другой стороны это отрицательная тенденция, так как такие сотрудники не готовы к будущим изменениям, связанным с их деятельностью. Из-за недостаточно развитой системы управления развитием персонала, наблюдается тенденция сокращения численности инженеров.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности работы организации и повышения приверженности специалистов необходимо уделить внимание развитию персонала, в первую очередь категории инженеров.

Поэтому в Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым необходимо активизировать работу по устранению данных недочетов, по улучшению качества развития сотрудников, которые готовы трудиться, учиться и работать на благо Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым.

Вывод кадрового аудита, можно обобщить и сформулировать сформировать наглядное описание рядового сотрудника Лукойл-Западная Сибирь ТПП Повхнефтегаз» г. Когалым. Это человек в примерном возрасте от 30 и старше, со средним профессиональным образованием (или высшим)

Наличие молодых сотрудников со средним специальным образованием, желающих в дальнейшем развиваться в рамках организации, является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте легко обучаемы и склонны к желанию приобрести новые знания и опыт.

Положительным является и наличие работников старшего возраста, так как они знают свою работу, у них слаженный процесс, и они выполняют вовремя все задания. Отрицательным является то, что они привыкли выполнять определенную работу и им сложно принимать что-то новое. Исходя из этого, предприятию нужно иметь как можно больше молодых специалистов.

По итогам параграфа можно сделать вывод, что система развития персонала требует совершенствования, так как компания, взяв ориентир на лидерство среди других конкурентоспособных организаций, должна быть первой и стать успешной в современном мире.

Для того что бы компания работала слажено, ей необходимы хорошо подготовленные и образованные рабочие, специалисты.

Поэтому на данном этапе необходимо пересмотреть действующую систему управления профессионального развития, и создать более эффективную для компании.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ»

3.1 Построение системы управления профессиональным развитием в организации

На данном этапе необходимо рассмотреть существующую в ООО «Лукойл-Западная Сибирь ТПП ПОВХНЕФТЕГАЗ» подсистему профессиональным развитием персонала с точки зрения системы и процесса. Для этого наглядно представим существующую систему профессионального развития (рисунок).

Задача отдела профессионального развития на предприятии сотрудников, профессиональная подготовка и переподготовка персонала, обучение персонала, подготовка кадров, обучение и оценка персонала, развитие кадровых резервов (расширяемых), технический и научный персонал сотрудников, ориентированных на профессионализм.

Его можно определить по емкости функций системы управления развитием персонала следующим образом:

Каждый год существующая программа развития персонала, сформулированная на развитии людей в структурных приложениях компании и реализации программной деятельности под ее властью. Профессиональное развитие производства персонала для повышения уровня подготовки и переподготовки и оценки производительности сертификации персонала и профессиональных навыков работников из производственных секторов компании.

Административное и организационное развитие персонала - обучение, повышение квалификации, организация обучения, оборот, сертификат руководители и специалисты в области обучения[17].

Подготовка и проведение профессионального найма вновь нанятых сотрудников программы, менеджеров по поддержке и специалистов пользователей на этапе освоения.

–организация опросов общественного мнения об эффективности отдельных сотрудников и структурных подразделений;

–научно-информационная поддержка сотрудников компании: по просьбе специалистов (в том числе через библиотеки подписки).

Поддержание информации и научно-технической библиотеки фонда ссылки в вопросе научно-технической литературы, чтобы организовать поиск подписки журнала.

В дальнейшем можно будет создать целый отдел повышения квалификации, который выполнял бы свои функции не только в «Лукойл-Западная Сибирь».

Компания не только реализуем программу развития карьеры сотрудников, но и облегчаем процесс адаптации новых сотрудников, укрепляем предпринимательский дух, что должно привести к повышению производительности в компании.

Исходя из второй главы, мы выявили, что недостаточно разработана на данный момент стратегия маркетинга и система управления персоналом. Существующий план маркетинга и мероприятий рекламной деятельности представлены в стандартах предприятия.

Соответственно на данный момент основной мало разработанной проблемой в организации является система управления персоналом.

Следовательно, в ходе решения управленческих проблем было принято решение разработать эффективную систему управления профессиональным развитием персонала.

Как свидетельствуют выше описанные данные, целью компании является обеспечение организации профессионально-подготовленными сотрудниками для эффективного выполнения требуемых задач,необходимых для дальнейшего развития предприятия. Для того что бы обеспечить организации высококвалифицированным персоналом, необходимо проводить обучение ,как внутри компании, так и за ее пределами, это даст положительный эффект для производства труда.

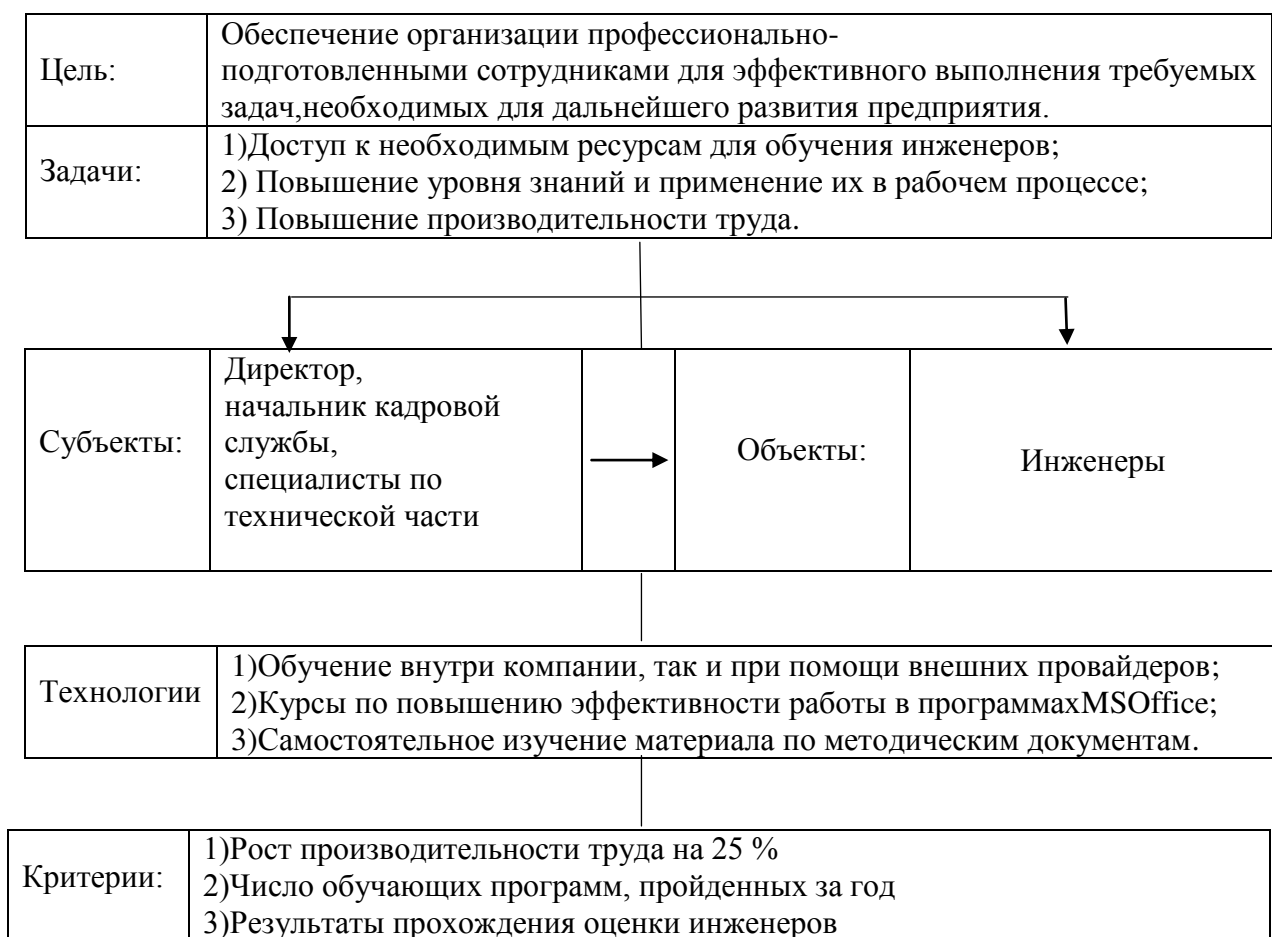


Рисунок 15 – Система управления развитием персонала

Следующий этап для достижения цели, являются курсы по повышению, в настоящее время это курсы, которые проходят через программу MSOffice (и ее сопутствующие программы) они являются базовыми для предприятия, так и для инженеров, поэтому необходимо внедрить новые программные обеспечения, так как на сегодняшний день этого недостаточно.

Отличной мотивацией развития персонала является-самостоятельное изучение материала, это дает сотруднику почувствовать свою успешность, проходя после этого дополнительные тестирования или аттестацию на работе.

Самостоятельное изучение методических документов-это залог успешной работы, но этого недостаточно для всей эффективности производительности труда, поэтому следует улучшить информативную часть и ввести ее во внутренний портал компании.

Как показывает практика, на протяжении многих лет идет система обучения по базовому типу обучения, однотипные программы в производстве и тот материал, который присутствует на данный момент в организации устаревает.

Обучение внутри компании не всегда дает положительный результат, необходимо вводить дополнительные дни для выезда за пределы организации, или закупать новые ПО для инженеров.

Исходя из вышеперечисленных технологий, следует уделить особое внимание улучшению качества подачи источников, так же обеспечить сотрудникам доступ к новым программам для изучения новых методик, технологий работы.

Рассмотрим далее процесс управления профессиональным развитием в организации ТПП «Повхнефтегаз».

Бизнес-процессы имеют типичный вид для организации, есть начало процесса, формируются процессы, идет разработка и реализация. Нет четкого понимания того, как и на что должны влиять данные процессы, та же нет определённой системы развития, контроль то же не всегда присутствует, исходя из всего этого, можно сказать, что на данный момент та система развития слабо, ее необходимо совершенствовать и разработать конкретную программу или программы развития инженеров.

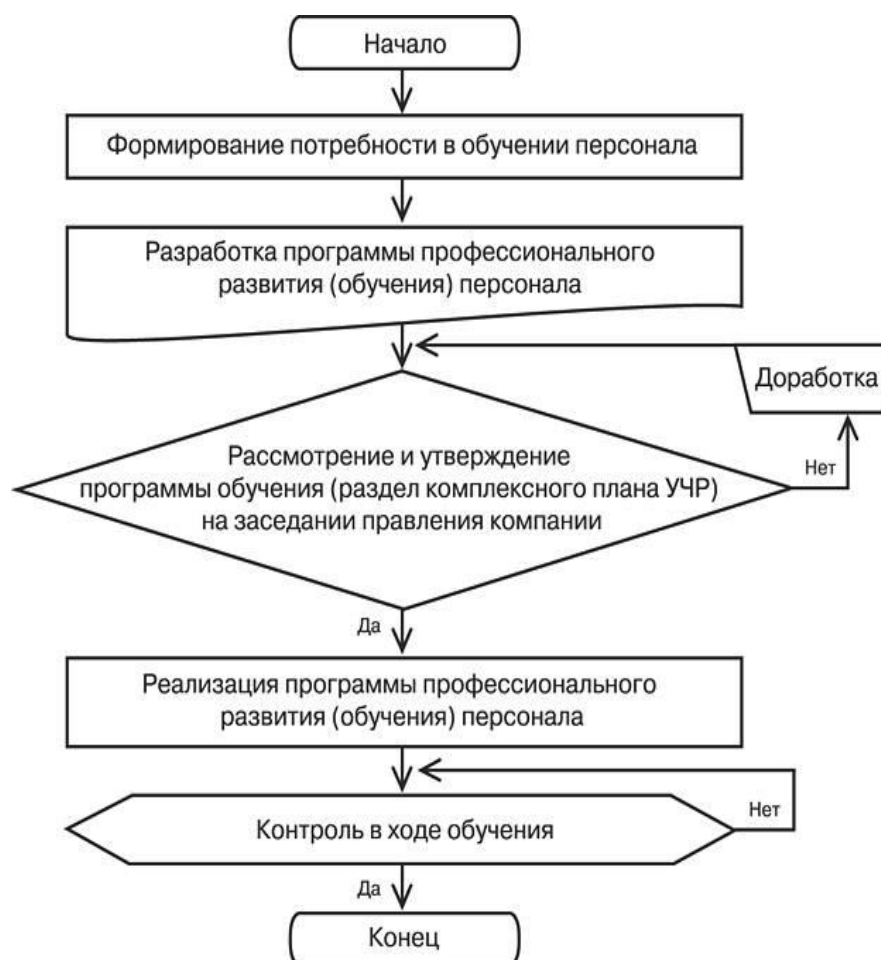


Рисунок16 Бизнес -процессы развития персонала

В ходе анализа существующей системы внутрифирменного обучения инженеров в«ТПП Повхнефтегаз»были выявлены основные причины, которые мотивируют к переходу к новой системе обучения:

- специфика деятельности компании на рынке нефтяных, газовых услуг и скорость внедрения новых технологий в нефтяной сфере;
- необходимость повышать уровень знаний и квалификации сотрудников как основное конкурентное преимущество компании.
- слабая система контроля знаний инженеров после прохождения курсов, обучения и повышения квалификации в системе внутрифирменного обучения;
- высокие затраты на обучение и повышение квалификации инженеров.

Таким образом, возникла необходимость внедрение более современной, действенной, доступной системы внутрифирменного обучения сотрудников «ТПП Повхнефтегаз».

3.2 Программа профессионального развития сотрудников Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»

Главный итог реализации проекта- разработка системы управления профессионального развития инженеров на предприятии.

В предыдущей главе мы рассмотрели актуальную для ООО «Лукойл-Западная Сибирь ТПП ПОВХНЕФТЕГАЗ» систему управления развитием инженеров. В ходе которой выяснилось что, данная система, и методы обучения являются, неэффективными и не способствуют достижению цели организации. Уровень компетенций и знания, которыми обладают на данном этапе инженеры, не соответствует запросам организации.

Для начала представим виде усовершенствованную систему управления развитием, которую предлагается внедрить на предприятие. На пути к достижению главной цели необходимо решение нескольких задач, которые являются целями для задач более низкого уровня. Для того чтобы обеспечить постоянное развитие сотрудников в соответствии с целями развития компании и потребностями самих работников, предлагается разработать и внедрить на предприятии программу развития инженеров. Данный подход к управлению профессиональным развитием специалистов позволит решить такие задачи: повысить квалификацию специалистов; сделать акцент на обучении.

Ввести новые программные продукты, такие как: ПО Petrel, RoxarRMS, t-Navigator. Эти программы предназначены для-опыта аналитической работы, построения гидродинамических 3D моделей с использованием современного ПО

Представим усовершенствованный вид системы управления организации, направленной на улучшение управления профессионального развития инженеров в организации. (рисунок 17).

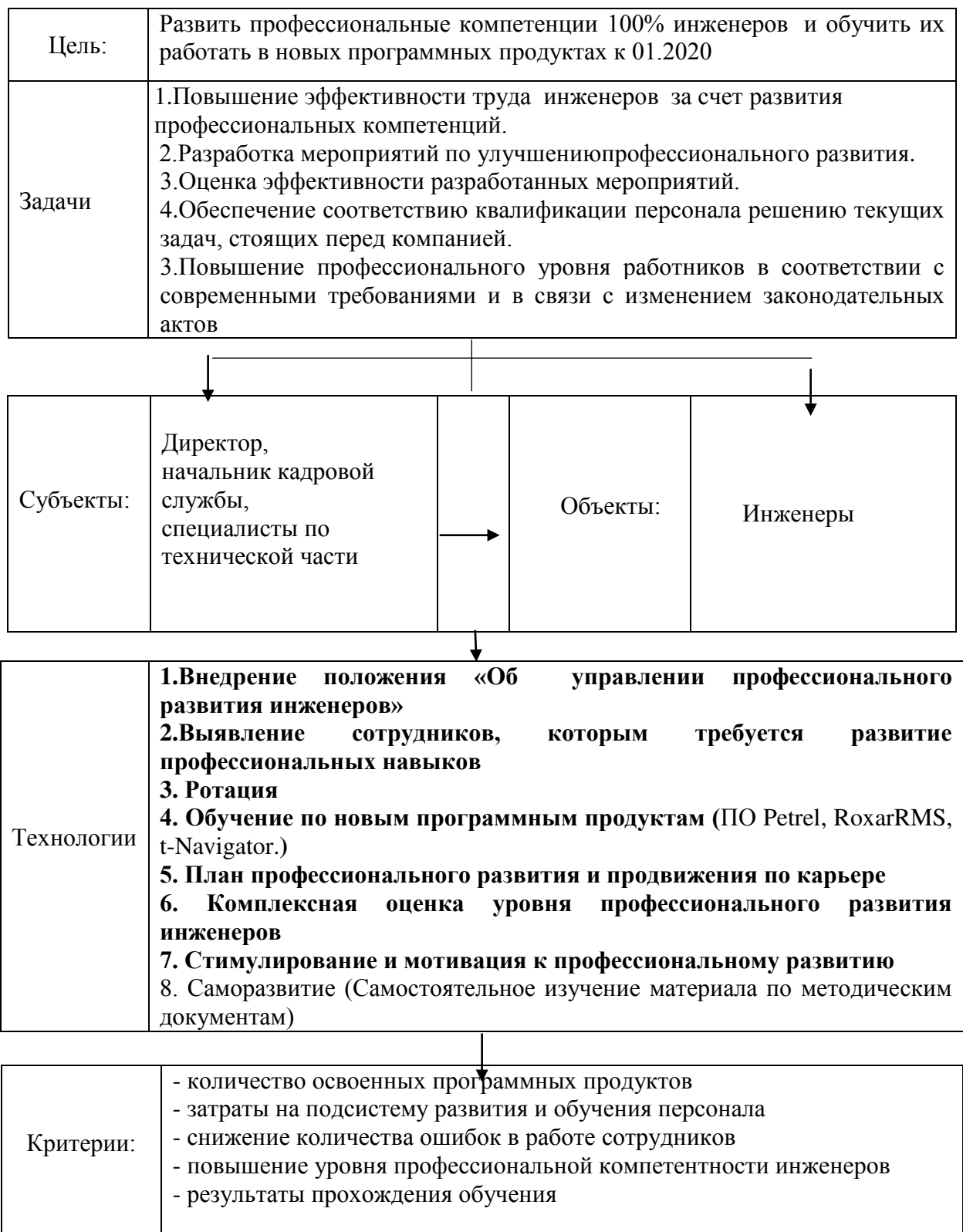


Рисунок 17 –Усовершенствованная система управления профессионального развития

1. Внедрение положения «Об управлении профессионального развития инженеров» Положение о подготовке и развитии кадров состоит из пяти разделов. Дана общая характеристика настоящего документа. Во втором - раскрываются основные понятия и определения, а именно: цели и задачи проведения тренировок; - виды обучения (внутрифирменное и внефирменное); - форма (и отдаленная) и разнообразие - проведение тренировок; - формы (очная, заочная, Вечерняя) не учебных; - силы и средства внутрифирменной и внефирменной подготовки;

- силы и средства внутрифирменного и внефирменного обучения;
 - форма типовой программы обучения;
 - форма базового учебного пособия;
- обучаемый и обучающий персонал.

2. Выявление сотрудников, которым требуется развитие профессиональных навыков

Выявление сотрудников, в данном случае инженеров будет производиться с помощью изучения базы данных в компании, будут оцениваться критерии, такие как: наличие образования, последние достижения в карьере, награды за труд, последние даты прохождения обучения, все это нужно, чтобы сориентироваться и выбрать именно тех, у кого недостаточно развиты данные критерии на сегодняшний день.

3. Ротация

Ротация кадров необходима каждой компании, и важна для каждого сотрудника. В данном случае ротация (перемещение) будет происходить внутри компании, исходя из результатов успешного прохождения обучения инженеров новым технологиям в производстве, и в умении использовать новые знания на рабочем месте.

4. Обучение по новым программным продуктам

Программное обеспечение Petrel «от сейсмики до разработки» предлагает пользователям интегрированные рабочие процессы для коллективной работы,

объединяющие в единую технологическую цепочку геофизику, геологию и разработку месторождений, и открывающие путь к описанию резервуаров в режиме реального времени.

Сегодня Roxar представляет на рынке интегрированное решение, включающее интерпретацию данных сейсморазведки, атрибутивный анализ, интерпретацию данных ГИС, 3D геологическое и гидродинамическое моделирование, геомеханическое моделирование, интегрированное моделирование «пласт-скважина-поверхность», многовариантную адаптацию гидродинамических моделей по истории разработки, оценку чувствительности и анализ неопределенностей, направленное на поддержку принятия решений по эффективному управлению разработкой месторождений.

tNavigator - параллельный интерактивный пакет для гидродинамического моделирования пласта. В основе данного программного комплекса заложены самые современные научные разработки, которые позволяют нам максимально эффективно использовать многопроцессорную вычислительную технику с современной архитектурой. За счет этого нам удастся продемонстрировать производительность расчетов, еще несколько лет назад считавшуюся недостижимой.

5. План профессионального развития и продвижения по карьере

Сотрудник определяет свои профессиональные интересы и методы. реализация, то есть должности, которые он хотел бы занимать в будущем. затем он должен сопоставить свои возможности с требованиями для этих должностей и определить, является ли его план развития карьеры реалистичным, и если да, то в каком направлении идти для реализации этого плана.

Для реализации намеченного плана необходим труд самого сотрудника, прежде всего от него зависит его профессиональная карьера, а именно:

1. Большие достижения в работе, профессиональное и индивидуальное развитие.

2.Эффективное партнерство с руководителем.

3.Заметность в организации, активность. Уметь заявить о себе: достижения, выступления, удачные идеи, отчеты.

4.Комплексная оценка уровня профессионального развития инженеров

Комплексную оценку можно проводить, уже исходя из результатов прохождения обучения, связанных напрямую с профессиональным развитием инженеров.

5.Стимулирование и мотивация к профессиональному развитию

Прежде всего, сотрудников сдвигает к лучшему результату деятельности работы- материальное стимулирование (премии, надбавки), а также продвижение по карьерной лестнице вверх.

6.Саморазвитие (Самостоятельное изучение материала по методическим документам)

В организации существует собственный сайт, есть архивные материалы, источники которые нигде не публикуются, так же на протяжении рабочего года появляются новые материалы, с ними сотрудники могут ознакомиться самостоятельно.

В рамках реализации проекта запланирован ряд мероприятий, направленных на улучшение управления профессионального развития:

– обучение инженеров по специализированным программам, для повышения уровня знаний необходимых для рабочего процесса. Проведение подобного рода мероприятий позволяет повысить квалификацию и улучшить результат трудовой деятельности на предприятии. Данная методика позволит повысить собственные профессионально-технические компетенции, а так же обучаться новым эффективным технологиям;

– организация обучения и повышения квалификации сотрудников. Мероприятия по повышению квалификации позволяют в короткий срок осуществить глубокое теоретическое и практическое погружение в определенную

тему, способствуют развитию умений и навыков в данной теме и повышению уровня профессионализма сотрудников;

– оценить эффективность проделанной работы в дальнейшем.

Сформулированные мероприятия призваны обеспечить слаженную систему управления профессионального развития предприятия и достичь цели компании, заключающейся в повышении уровня профессионального развития инженеров на предприятии. Построим дерево целей (рисунок 18).



Рисунок 18 – Дерево целей «ТПП Повхнефтегаз»

Таким образом, к концу 2019 года будет сформирована система обучения для инженеров за счет совершенствования профессиональной подготовки, используя в комплексе обучающие программы. Поставленные цели соответствуют стратегии развития компании. Дерево целей позволяет оценить целесообразность и пользу

проекта, однако есть силы, сдерживающие реализацию проекта. Рассмотрим двигающие и сдерживающие силы проекта (рисунок 19).

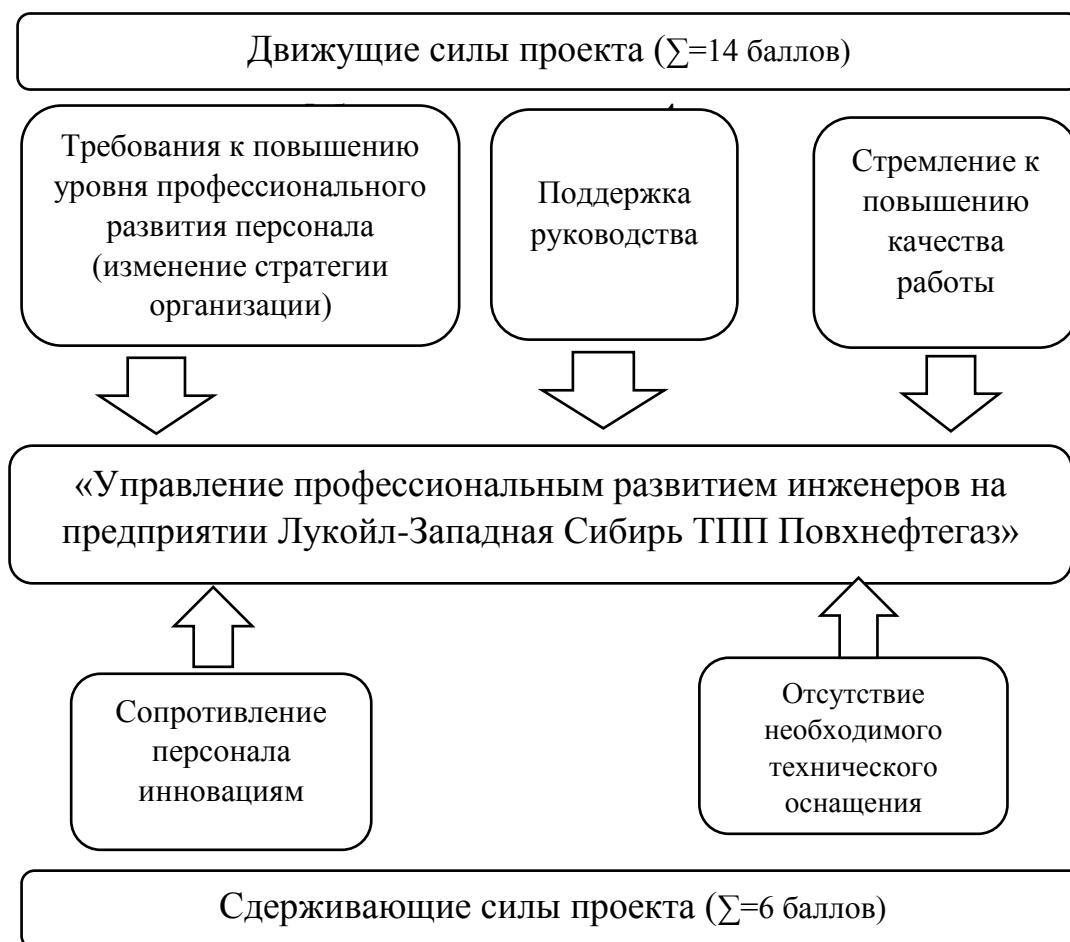


Рисунок 18- Движущие силы проекта

По данным рисунка можно сделать вывод о превосходстве движущих сил над сдерживающими силами, что свидетельствует о необходимости реализации проекта и его перспективности.

Рассмотрим подробнее каждый из элементов движущих и сдерживающих сил. На данный момент в организации нет точно слаженной системы профессионального обучения персонала.

Следовательно, возникла необходимость в ее совершенствовании, что в перспективе должно положительно сказаться на показателях деятельности инженеров и предприятия в целом.

Проект профессионального обучения персонала активно поддерживается

руководством организации ввиду заинтересованности его в повышении качества оказываемых услуг и улучшения финансовых показателей.

Однако присутствуют и негативные моменты в виде сопротивления со стороны инженеров и отсутствия необходимого технического оснащения. Причиной сопротивления инженеров может стать нежелание изучения новой обучающей информации, страх не способности установки по новым программам.

Реализация проекта имеет соответствующий уровень неопределенности, связанный с возникновением различных рисков. Применительно к данному проекту возможны риски: увеличение сроков реализации проекта, сопротивление со стороны персонала, увеличение затрат на реализацию проекта в связи с возникновением дополнительных издержек, возможные ошибки в реализации проекта. Критерии оценки рисков проекта представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Оценка риска проекта

Критерии	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая-1 Высокая-0,7 Средняя-0,5 Низкая-0,2 Очень низкая-0,1
Степень влияния на проект	Очень высокая-1 Высокая-0,7 Средняя-0,5 Низкая-0,2 Очень низкая-0,1

На следующем этапе работы целесообразно провести прогнозирование результатов реализации проекта. Несмотря на то, что прогнозирование результатов происходит в условиях неопределенности, можно определить и спрогнозировать риски проекта для дальнейшей корректировки действий.

Таблица 20 – Анализ рисков проекта

№	Риск	Описание	Вероятность появления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Появление непредусмотренных	Есть вероятность того, что риск, что некоторые статьи затрат не будут	0,5	0,7	0,35

	дополнител ьных затрат	рассчитаны,			
--	------------------------------	-------------	--	--	--

№	Риск	Описание	Вероятность появления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R2	Несоблюдение сроков проекта	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок, а несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и уменьшению прибыли.	0,2	1	0,2
R3	Нехватка знаний или опыта у сотрудников	Неопытность может привести к нецелесообразному выполнению своих обязанностей.	0,1	0,1	0,01
R4	Возражение новым изменениям	Персонал, в большинстве своём, сопротивляется любым изменениям. Нужно построить грамотную информационную программу для персонала с целью максимально высокой заинтересованности.	0,5	1	0,5

Для того чтобы определить наиболее опасные риски реализации проекта, следует составить матрицу рисков.

Таблица 21 – Матрица рисков проекта

Вероятность	Последствия				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	4	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7	0,49	0,35	0,14	0,07
0,5	0,5	0,35	1	0,1	0,05

Вероятность	Последствия				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
0,2	0,2 2	0,14	0,1	0,04	0,02
0,1	0,1	0,07	0,05	0,02	0,01 3

Согласно матрице рисков, наиболее опасными рисками являются сопротивление персонала и ошибка в процессе проведения анализа. Далее составим план по минимизации всех выявленных рисков проекта:

R1: Минимизировать риск можно путем привлечения дополнительного эксперта.

R2: Минимизировать риск можно путем детализации всех необходимых затрат проекта, а так же выделения строго определенной суммы для покрытия непредусмотренных затрат.

R3: Для минимизации риска не соблюдения сроков проекта, необходимо составить план мероприятий, в котором будут указаны сроки, ответственные лица и результат, который необходимо получить.

R5: Для минимизации риска нужно разъяснить сотрудникам все плюсы и минусы новой системы. Так же в процессе изменений у персонала будет собираться обратная связь, и проводиться корректировка системы.

Таблица 22 – План мероприятий ГПП «Повхнефтегаз»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость, час.	Результат	Ответственные лица
Этап 1 – Анализ и диагностика						

1	Анализ внешней и внутренней среды	1.06.19-8.06.19	8	10	Отчет	Начальник кадровой службы
---	-----------------------------------	-----------------	---	----	-------	---------------------------

Продолжение таблицы 22

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость, час.	Результат	Ответственные лица
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	9.06.19-18.06.19	10	10	Выявление существующих проблем в управлении персоналом в компании	Нач.кадровой службы, директор
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством	18.06.19-25.06.19	8	16	Прийти к общей идеи	Начальник кадровой службы
Этап 2 – Разработка проекта и его внедрение						
4	Согласование финансовых вложений в проект	27.06.19-27.06.19	1	6	возможность равномерного распределения его между предполагаемыми мероприятиями.	Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»	28.06.19-30.06.19	3	8	Управление подсистемой привлечения персонала как бизнес-процесс	Начальник кадровой службы
6	Составление плана развития инженеров	1.07.19-1.07.19	1	6	Составить план развития	директор
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков	2.07.19-8.07.19	7	8		Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность, дней	Трудоемкость, час.	Результат	Ответственные лица
8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров	9.07.19-28.07.19	20	60		Нач.кадровой службы, директор
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров	29.07.19-12.08.19	14	30	Оценка эффективности этого процесса	Нач.кадровой службы, директор
10	Составление сметы для реализации проекта	13.08.19-20.08.19	8	10	Распределение бюджета между мероприятиями проекта	Нач.кадровой службы
Этап 3 – Функционирование проекта						
11	Создание презентаций на сайте компании	21.08.19-31.08.19	11	22	Формализация процесса	Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы
12	Проведение презентации, формирование о значимости профессионального развития на предприятии	1.09.19-1.09.19	1	4	Корпоративные видеоролики и презентации	Начальник кадровой службы
13	Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»	2.09.19-4.09.19	3	4	Формализация процесса	Специалист кадровой службы
14	Внести в положение о мотивации и стимулировании труда программы профессионального развития	5.09.19-10.09.19	6	6	Формализация процесса	Нач.кадровой службы

Продолжение таблицы 22

15	Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ	11.09.19-20.09.19	10	35	Система показателей работы	Специалист кадровой службы
16	Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования	21.09.19-30.09.19	10	42	Система показателей работы	Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы
17	Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии	1.10.19-14.10.19	14	60		Нач.кадровой службы, директор
18	Ротация инженеров	01.09.2019-18.12.2019	110	90		Нач.кадровой службы
19	Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	01.09.2019-18.12.2019	110	112		Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы
20	Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	01.09.2019-18.12.2019	110	90	Кейсы, тесты	Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы
21	Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	01.09.2019-18.12.2019	110	60	Подборка литературы на портале	Специалист кадровой службы
22	Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	22.11.19-28.11.19	7	8		Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы

23	Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития	29.11.19-30.11.19	2	4		Начальник кадровой службы
24	Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки	1.12.19-10.12.19	10	20		Специалист кадровой службы, Начальник кадровой службы
25	Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров	11.12.19-15.12.19	5	10		Нач.кадровой службы, директор
26	Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	16.12.19-18.12.19	3	6		Специалист кадровой службы
Этап 4–Окончание проекта						
27	Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.	19.12.19-19.12.19	1	2		Директор
28	Награждение проектной команды	23.12.19-23.12.19	1	2		Директор
29	Роспуск проектной команды	26.12.19	1	1		Директор

Таким образом, период реализации проекта предположительно составит 7 месяцев. В графике мероприятий приведена последовательность воплощения мероприятий, направленных на управление профессиональным развитием инженеров. В период реализации проекта и в последующих периодах необходимо выполнять ряд мероприятий:

- контроль за исполнением намеченных мероприятий в рамках проекта;
- оценка эффективности проводимых мероприятий;

- корректировка действий исходя из результатов оценки;
- подведение итогов.

Изобразим план реализации мероприятий в рамках проекта-диаграмма Ганта(приложение Б)

Приведем сотрудников, участвующих в реализации проекта, по степени их ответственности (таблица 23). Участникам проекта отведены следующие роли: У – управляет, И – исполняет, О – обеспечивает.

Таблица 23 – Матрица ответственности ТПП «Повхнефтегаз»

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП «Повхнефтегаз»
1	Анализ внешней и внутренней среды	-	-	О,У,И
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	-	И,У	О
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством	-	О,И,У	-
4	Согласование финансовых вложений в проект	И	О,У	-
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»	-	О,У,И	-
6	Составление плана развития инженеров		-	О,И,У
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков	И	О,У	-
8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров	-	И	О,У
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров	-	И	О,У
10	Составление сметы для реализации проекта	-	О,И,У	-
11	Создание презентаций на сайте компании	И	О,У	-

Продолжение таблицы 23

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП «Повхнефтегаз»
13	Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»	И,О,У		-
14	Внести в положение об оплате и стимулировании труда программы профессионального развития	-	О,И, У	-
15	Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ	О,У,И	-	-
16	Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования	И,У	О	-
17	Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии		И,У	О
18	Ротация инженеров		И	О,У
19	Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	И,У	О	
20	Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	О	И,У	
21	Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	О,И,У		
22	Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	И	О,У	
23	Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития	И	О,У	
24	Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки	И	О,У	
25	Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров		И,У	О
26	Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	О,И,У		
27	Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.			О,И
28	Награждение проектной команды			О

Окончание таблицы 23

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП «Повхнефтегаз»
29	Роспуск проектной команды			О,У,И

Таким образом, по данным таблицы можно отметить, что наибольшая доля работ по реализации проекта находится в зоне ответственности сотрудника кадровой службы и заместителя директора по персоналу. При этом сотрудник кадровой службы является исполнителем мероприятий по реализации проекта. Заместитель директора по персоналу в основном выполняет функцию обеспечения успешной реализации проекта.

В заключении можно отметить разнообразность мероприятий, реализуемых в рамках проекта повышения мотивации персонала предприятия. В рамках проекта повышения мотивации было разработано 29 мероприятий, относящихся к предложенным технологиям. Основной целью запланированных мероприятий является совершенствование организационной культуры предприятия как одного из инструментов, способствующих повышению мотивации сотрудников организации. Срок реализации проекта составляет 8 месяцев, по итогам реализации будет дана оценка эффективности проекта и будут внесены необходимые корректировки.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту построения системы мотивации с целью сокращения текучести кадров Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»

Общая стоимость проекта включает в себя следующие виды затрат: Инвестиционные затраты, отличительной чертой которых является единовременность выплат; эксплуатационные затраты, включающие периодические расходы.

В совокупности данные виды затрат формируют генеральный бюджет проекта, в котором отражаются все расходы, возникающие в процессе разработки и реализации проекта.

К инвестиционным расходам относятся затраты на оплату труда сотрудников. Для расчета величины доплат сотрудникам, участвующим в процессе реализации проекта, определим трудоемкость мероприятий, входящих в проект (таблица 24).

Таблица 24– Трудоемкость проектных мероприятий

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП»Повх-нефтегаз	Всего(часы)
1	Анализ внешней и внутренней среды	-	10	-	10
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	-	5	5	10
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством	-	16	-	16
4	Согласование финансовых вложений в проект	3	3	-	6
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»	-	8	-	8
6	Составление плана развития инженеров	-	-	6	6
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков	8	-	-	8

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП»Повх-нефтегаз	Всего(часы)
8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров	-	30	30	60
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров	15	15	-	30
10	Составление сметы для реализации проекта	-	10	-	10
11	Создание презентаций на сайте компании	16	6	-	22
12	Проведение презентации, формирование о значимости профессионального развития на предприятии	-	4	-	4
13	Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»	4	-	-	4
14	Внести в положение об оплате и стимулировании труда программы профессионального развития	-	6	-	6
15	Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ	35	-	-	35

Продолжение таблицы 24

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП»Повх-нефтегаз	Всего(часы)
16	Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования	30	12	-	42
17	Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии	-	45	15	60
18	Ротация инженеров	-	90	-	90
19	Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	56	56	-	112
20	Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	30	60	-	90
21	Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	60	-	-	60
22	Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	4	4	-	8
23	Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития	-	4	-	4
24	Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки	10	10	-	20
25	Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров	-	5	5	10

Окончание таблицы 24

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП»Повх-нефтегаз	Всего(часы)
26	Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	6	-	-	6
27	Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.	-	-	2	2
28	Награждение проектной команды	-	-	2	2
29	Роспуск проектной команды	-	-	1	1
ИТОГО:		277	399	66	742

Далее проведем расчет стоимости одного часа сотрудников, участвующих в реализации данного проекта.

Расчет часовой тарифной ставки будет производиться путем деления заработной платы сотрудника за месяц на количество отработанных часов в месяце. Зарплата сотрудников включает в себя оплату по окладу и премию. Для расчета берется 22 рабочих дня в месяце с продолжительностью рабочего дня 8 часов.

Таблица 25– Среднемесячная заработная плата и количество отработанных часов в месяце

Категория	Специалист кадровой службы	Начальник кадровой службы	Директор ТПП «Повхнефтегаз
Зарплата, руб./мес.	45760	75680	151360
Отработанное время, часов./мес.	176	176	176
Часовая ставка, руб./мес.	260	430	820

Далее определим сумму доплат ответственным за реализацию данного проекта сотрудникам.

Таблица 26 – Заработная плата членов команды

№	Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор ТПП Повхнефтегаз(820 руб/ч)	Всего
1	Анализ внешней и внутренней среды		4300		4300
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»		2150	4100	6250
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством		6880		6880
4	Согласование финансовых вложений в проект	780	1290		2070
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»		3440		3440
6	Составление плана развития инженеров			4920	4920
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков	2080			2080
8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров		12900	24600	37500
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров	3900	6450		10350
10	Составление сметы для реализации проекта		4300		4300
11	Создание презентаций на сайте компании	4160	2580		6740
12	Проведение презентации, формирование о значимости профессионального развития на предприятии		1720		1720

Продолжение таблицы 25

Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор ТПП Повхнефтегаз(820 руб/ч)	Всего
13 Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»	1040			1040
14 Внести в положение об оплате и стимулировании труда программы профессионального развития		2580		2580
15 Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ	9100			9100
16 Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования	7800	5160		12960
17 Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии		19350	12300	31650
18 Ротация инженеров		38700		38700
19 Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	14560	24080		38640
20 Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	7800	25800		33600
21 Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	15600			15600
22 Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	1040	1720		2760
23 Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития		1720		1720

Мероприятия	Специалист кадровой службы(260 руб/ч)	Начальник кадровой службы(430 руб/ч)	Директор ТПП Повхнефтегаз(820 руб/ч)	Всего
24 Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки	2600	4300		6900
25 Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров		2150	4100	6250
26 Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	1560			1560
27 Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.			1640	1640
28 Награждение проектной команды			1640	1640
29 Роспуск проектной команды			820	820
ИТОГО	72020	171570	54120	297710

Помимо затрат на оплату заработной платы сотрудникам, необходимо учесть сумму дополнительных материальных затрат, связанных с исполнением проекта. Далее отобразим смету инвестиционных затрат в таблице 27.

Таблица 27 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
1	Анализ внешней и внутренней среды	4300		129	4429

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	6250	100	317	6667
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством	6880		206	7086
4	Согласование финансовых вложений в проект	2070		62	2132
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»	3440	200	182	3822
6	Составление плана развития инженеров	4920	100	251	5271
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков	2080	200	114	2394

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров	37500	300	1890	39690
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров	10350	200	527	11077
10	Составление сметы для реализации проекта	4300	100	220	4620
11	Создание презентаций на сайте компании	6740	300	352	7392
12	Проведение презентации, формирование о значимости профессионального развития на предприятии	1720	200	96	2016
13	Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»	1040	100	57	1197
14	Внести в положение об оплате и стимулировании труда программы профессионального развития	2580	200	139	2919

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.(канцтовары)	Прочие, руб.	Всего, руб.
15	Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ	9100	100	460	9660
16	Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования	12960	300	663	13923
17	Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии	31650	200	1592	33442
18	Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки	6900	250	357	7507
ИТОГО		154780	2850	7987	165244

По данным таблицы можно отметить, что наибольшую долю затрат в общей сумме расходов занимают затраты на заработную плату сотрудников, отвечающих за реализацию мероприятий, так же для исполнения мероприятий будут использованы дополнительные затраты на материалы (канцелярия, бумага, краска на принтеры.т.д.), дополнительные и прочие расходы связанных с издержками от общей заработной платы, рассчитанных с помощью коэффициента на 0,03.

Далее распределим инвестиционные затраты по срокам в таблице 28.

Таблица 28 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	июн.19	июл.19	авг.19	сен.19	окт.19	ноя.19	дек.19	всего
1	Анализ внешней и внутренней среды	4429							4429
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	6667							6667
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством	7086							7086
4	Согласование финансовых вложений в проект	2132							2132
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»	3822							3822
6	Составление плана развития инженеров		5271						5271
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков		2394						2394
8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров		39690						39690

Продолжение таблицы 28

№	Мероприятие	июн.19	июл.19	авг.19	сен.19	окт.19	ноя. 19	дек. 19	всего
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров		5538,5	5538					11077
10	Составление сметы для реализации проекта			4620					4620
11	Создание презентаций на сайте компании			7392					7392
12	Проведение презентации, формирование о значимости профессионального развития на предприятии				2016				2016
13	Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»				1197				1197
14	Внести в положение об оплате и стимулировании труда программы профессионального развития				2919				2919
15	Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ				9660				9660
16	Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования				13923				13923

17	Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии					33442			33442
18	Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки							7507	7507
ИТОГО		24136	52894	17551	29715	33442	0	7507	165244

Далее составим смету эксплуатационных затрат.

Таблица 29- Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.	Прочие, руб.	Всего, руб.
1	Ротация инженеров	38700	300		39000
2	Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	38640	600		39240
3	Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	33600	400	1700	35700
4	Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	15600	200		15800
5	Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	2760	600	168	3528

Окончание таблицы 29

№	Мероприятие	Затраты на З/П, руб.	Материалы, руб.	Прочие, руб.	Всего, руб.
6	Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития	1720	600	116	2436
7	Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров	6250	600	343	7193
8	Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	1560	200	88	1848
9	Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.	1640	300	97	2037
10	Награждение проектной команды	1640	500	107	2247
11	Роспуск проектной команды	820	200	51	1071
ИТОГО		142930	4500	2670	150100

По данным таблицы можно отметить, что наибольшую долю затрат в общей сумме расходов занимают затраты на заработную плату сотрудников, отвечающих за реализацию мероприятий, так же для исполнения мероприятий будут использованы дополнительные затраты на материалы (канцелярия, бумага, краска на принтер и т.д.), дополнительные и прочие расходы связанных с издержками от общей заработной платы, рассчитанных с помощью коэффициента на 0,03.

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат.

Таблица 30 - Бюджет эксплуатационных затрат.

№	Мероприятие	сен.19	окт.19	ноя.19	дек.19	всего
1	Ротация инженеров	9750	9750	9750	9750	39000
2	Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	9810	9810	9810	9810	39240
3	Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	8925	8925	8925	8925	35700
4	Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	3950	3950	3950	3950	15800
5	Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	-	-	3528		3528
6	Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития	-	-	2436		2436
7	Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров	-	-	-	7193	7193
8	Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	-	-	-	1848	1848
9	Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.	-	-	-	2037	2037
10	Награждение проектной команды	-	-	-	2247	2247
11	Роспуск проектной команды	-	-	-	1071	1071
ИТОГО		32435	32435	32363	46831	150100

По представленным данным можно сделать вывод о том, что эксплуатационные расходы так же, как и инвестиционные, распределены неравномерно. Большая их часть приходится на декабрь.

Для расчета общей стоимости реализации проекта управления профессионального развития в «ГПП Повхнефтегаз» сведем все затраты в общий бюджет (таблица31).

Таблица 31 – Сводный бюджет

№	Мероприятия	июн.19	июл.19	авг.19	сен.19	окт.19	ноя.19	дек.19	всего
1	Анализ внешней и внутренней среды	4429	-	-	-	-	-	-	4429
2	Кадровый аудит Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз»	6667	-	-	-	-	-	-	6667
3	Определение проблемной подсистемы УП, согласование идеи проекта с руководством	7086	-	-	-	-	-	-	7086
4	Согласование финансовых вложений в проект	2132	-	-	-	-	-	-	2132
5	Создание и утверждение положения «Об управлении профессиональным развитием инженеров»	3822	-	-	-	-	-	-	3822
6	Составление плана развития инженеров	-	5271	-	-	-	-	-	5271
7	Составление перечня сотрудников, которым необходимо повышение проф. навыков	-	2394	-	-	-	-	-	2394

Продолжение таблицы 31

8	Разработка программы мотивации и стимулирования к проф. развитию для инженеров	-	39690	-	-	-	-	-	39690
9	Разработка положений по повышению квалификации инженеров	-	5538,5	5538,5	-	-	-	-	11077
10	Составление сметы для реализации проекта	-	-	4620	-	-	-	-	4620
11	Создание презентаций на сайте компании	-	-	7392	-	-	-	-	7392
12	Проведение презентации, формирование о значимости профессионального развития на предприятии	-	-	-	2016	-	-	-	2016
13	Оформление документа, согласно положению «О управлении профессионального развития»	-	-	-	1197	-	-	-	1197

Продолжение таблицы 31

14	Внести в положение об оплате и стимулировании труда программы профессионального развития	-	-	-	2919	-	-	-	2919
15	Подготовка сотрудников к проведению обучающих программ	-	-	-	9660	-	-	-	9660
16	Разработка плана по оценке квалификации работников в виде тестирования	-	-	-	13923	-	-	-	13923
17	Создание учебного плана по рабочему месту сотрудника на предприятии	-	-	-	-	33442	-	-	33442
18	Ротация инженеров	-	-	-	9750	9750	9750	9750	39000
19	Прохождение обучающих программ по новым программным продуктам	-	-	-	9810	9810	9810	9810	39240
20	Прохождение повышения курсов квалификации инженеров	-	-	-	8925	8925	8925	8925	35700

Продолжение таблицы 31

21	Проведение онлайн семинара по усовершенствованным технологиям на предприятии	-	-	-	3950	3950	3950	3950	15800
22	Проведение оценки уровня профессиональных компетенций	-	-	-	-	-	3528	-	3528
23	Сбор предложений по корректировке программы профессионального развития	-	-	-	-	-	2436	-	2436
24	Анализ работы инженеров, прошедших обучение на основе профессиональной переподготовки	-	-	-	-	-	-	7507	7507
25	Проведение кадровых изменений по итогам анализа показателей эффективности и оценки инженеров	-	-	-	-	-	-	7193	7193
26	Проведение анкетирования инженеров на предмет удовлетворенности обучением	-	-	-	-	-	-	1848	1848

Окончание таблицы 31

27	Проведение собрания директора и ответственных за реализацию проекта.	-	-	-	-	-	-	2037	2037
28	Награждение проектной команды	-	-	-	-	-	-	2247	2247
29	Роспуск проектной команды	-	-	-	-	-	-	1071	1071
ИТОГО		24136	52894	17551	62150	65877	38399	54338	315344

По представленным данным, можно сделать вывод, что эксплуатационные расходы распределены неравномерно, так же как инвестиционные.

Для расчета общей стоимости реализации управления профессионального обучения инженеров, построим сводный бюджет. Бюджет представлен в таблице 31.

Сводный бюджет проекта управления профессионального развития инженеров составил 315344рублей. При этом сумма инвестиционных затрат составит – 164244, сумма эксплуатационных затрат – 150100. Наиболее затратными месяцами в период реализации проекта являются - июль, сентябрь и октябрь. Данные затраты на реализацию проекта соизмеримы с оборотами компании и стратегическими планами.

Таким образом, после проведенного анализа существующей системы управления профессионального развития в Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз» был разработан проект по совершенствованию системы развития инженеров на предприятии. Данные предложения помогут улучшить качество обучения и развития, сделать его более направленным на улучшение качества подачи материала и его усвоения в рамках процесса проекта.

Рекомендованные мероприятия для Лукойл-Западная Сибирь ТПП «Повхнефтегаз» по совершенствованию управления профессионального развития позволят повысить уровень знаний теоретических, так же и практических навыков, необходимых для дальнейшего производства труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональное развитие – процесс, требующий постоянных усилий, стремления к совершенствованию и развитию. Профессиональная подготовка инженеров имеет значительное влияние для успеха предприятия поэтому вклад в развитие являются инвестициями в будущее, обещающими среднесрочную и долгосрочную отдачу. Цель внедрения управления профессиональным развитием в организации – является важной и необходимой частью для большой компании. На протяжении долгого существования в организации меняется практически все, это касается в первую очередь новых, усовершенствованных технологий в работе специалиста-инженера, новых программ для рабочего процесса и автоматизации работы. Система профессионального развития имеет множество преимуществ: позволяет сотруднику иметь возможность улучшить свои навыки, проверить на знания, быть востребованным и конкурентоспособным за счет повышения профессиональных навыков, в том числе приобретённых в ходе профессионального развития.

Проведя экономические анализы внутренней и внешней среды предприятия (STEP, 5 сил Портера, BCG, SNW, SWOT), было выявлено, что компания успешно функционирует, несмотря на угрозу от конкурентов. Построение и внедрение системы управления профессионального развития в организации сможет помочь решить проблему с ожидаемыми результатами в ходе рабочего процесса от инженеров, иметь положительные критерии оценивания результативности деятельности.

Целью предлагаемого проекта изменений является: обеспечение инженерам качественно предоставлять новую информацию, внедрять новые технологии, обеспечить работников в период обучения необходимым объемом знаний и навыков, отражающихся на качестве трудовой деятельности.

Это поможет решить такие задачи, как: обеспечить компанию компетентными сотрудниками; повысить уровень знаний; улучшить уровень результаты

деятельности компании, благодаря грамотной и качественной работе инженеров, тем самым увеличив прибыль компании; на 10 % повысить эффективность затрат компании на подготовку и обучениюинженеров.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Альтернативные технологии в сфере дополнительного образования: учебник / отв. Ред. Д.М. Патрушев. Сборник методических материалов. – Калининград, 2015– 225 с.
- 2 Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации . – М.: Финпресс, 2016. – 287 с.
- 3 Базарный, В.Ф. Методология и методика образования в России. - Часть 3. - Сергиев Посад, 2015.
- 4 Беляев, В.И. Практика менеджмента. – М.: КноРус, 2016. – 175с.
. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017.
- 6 Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2016. – 303 с.
- 7 Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 232 с.: ил.
- 8 Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2012. – 448 с.
- 9 Иванова С. Мотивация на все 100%. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015.
- 10 Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017.
- 11 Крот М. Менеджер как мотиватор. – М.: Эксмо, 2018.
- 12 Лесохина, Л.Н. К обществу образовательных людей: теория и практика образования взрослых. – СПб,: ИОВ РАО «Тускарора», 2012. – 273 с.
- 13 Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Омега -Л, 2018. – 263 с.
- 14 Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 192 с.

15 Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 176 с.

16 Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Знание. – 2006. – 308 с.

17 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 312 с.

18 Новиков А.М. Профессиональное образование России: перспективы развития. – М., 2014.

19 Образование взрослых на рубеже веков: вопросы методологии, теории и практики : монографическая серия / под. ред. С.Г. Вершловского. – СПб.: ИОВ РАО, 2016. – 299 с.

20 Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2012.

21 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2017. – 348 с.

22 Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие/ Резник С.Д., Игошина И.А., Резник В.С. - М.: Лотос, 2015.

23 Розенбаум, Ю.А. Формирование управленческих кадров. – М.: Юристъ, 2015. – 198 с.

24 Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2017.

25 Сигов, И.И. О классификации видов управленческого труда и подготовке управленческих кадров для промышленности: организация управления. – СПб.: Политехника, 2012. – 153 с.

26 Сотникова С.И. Управление карьерой. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2011.

27 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб. – практ. Пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд. – М.: Дело, 2016. – 272 с.

28 Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.

29 Управление персоналом: Учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 570 с.

30 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -2-е изд., перер. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.

31 Официальный сайт Лукойл: [<http://www.lukoil.ru>]

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПАО «ЛУКОЙЛ»
Консолидированный отчет о финансовом положении
(в миллионах российских рублей)

		30 июня 2018 (неаудированные данные)	31 декабря 2017
Активы			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	6	339 209	330 390
Дебиторская задолженность за минусом резерва по сомнительным долгам	7	488 740	418 272
Прочие краткосрочные финансовые активы		33 249	19 561
Запасы	8	460 799	398 186
Дебиторская задолженность по налогам	9	86 435	87 338
Прочие оборотные активы	10	57 096	54 367
Итого оборотные активы		1 465 528	1 308 114
Основные средства	12	3 665 714	3 575 165
Инвестиции в зависимые и совместные предприятия	11	187 414	164 286
Прочие долгосрочные финансовые активы	13	67 494	79 717
Активы по отложенному налогу на прибыль		28 015	25 128
Гудвилл и прочие нематериальные активы		41 355	41 304
Прочие внеоборотные активы		36 547	32 501
Итого внеоборотные активы		4 026 539	3 918 101
Итого активы		5 492 067	5 226 215
Обязательства и капитал			
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	14	595 156	559 977
Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочной задолженности	15	56 297	128 713
Обязательства по налогам	17	147 746	118 484
Оценочные обязательства	19	35 225	58 253
Прочие краткосрочные обязательства	18	129 093	93 420
Итого краткосрочные обязательства		963 517	958 847
Долгосрочная задолженность по кредитам и займам	16	485 982	487 647
Обязательства по отложенному налогу на прибыль		249 406	237 980
Оценочные обязательства	19	60 648	47 962
Прочие долгосрочные обязательства		2 060	3 380
Итого долгосрочные обязательства		798 096	776 969
Итого обязательства		1 761 613	1 735 816
Капитал			
Уставный капитал	20	1 151	1 151
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(251 089)	(251 089)
Добавочный капитал		129 712	129 641
Прочие резервы		89 563	27 090
Нераспределенная прибыль		3 753 455	3 576 158
Итого акционерный капитал, относящийся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»		3 722 792	3 482 951
Неконтролирующая доля		7 662	7 448
Итого капитал		3 730 454	3 490 399
Итого обязательства и капитал		5 492 067	5 226 215



Вице-президент ПАО «ЛУКОЙЛ»
Федотов Г.С.



Главный бухгалтер ПАО «ЛУКОЙЛ»
Верхов В.А.

Чистая прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «ЛУКОЙЛ»	276 380	200 954
Корректировки по неденежным статьям:		
Износ и амортизация	185 283	164 936
Доля в прибыли компаний, учитываемых по методу долевого участия, за минусом полученных дивидендов	(7 671)	(4 652)
Списание затрат по сухим скважинам	324	8
Убыток (прибыль) от выбытия и обесценения активов	10 900	(43 495)
Налог на прибыль	66 985	47 757
Неденежная (прибыль) убыток по курсовым разницам	(20 707)	16 629
Неденежные операции в инвестиционной деятельности	(30)	26
Финансовые доходы	(8 162)	(6 401)
Финансовые расходы	15 601	16 237
Резерв по сомнительным долгам	510	2 779
Прочие, нетто	3 723	(4 435)
Изменения в активах и обязательствах, относящихся к операционной деятельности:		
Дебиторская задолженность	(43 226)	27 726
Запасы	(40 826)	28 491
Кредиторская задолженность	13 864	(127 939)
Прочие налоги	25 908	15 723
Прочие краткосрочные активы и обязательства	(23 573)	28 773
Платежи по налогу на прибыль	(55 151)	(31 772)
Дивиденды полученные	4 454	2 665
Проценты полученные	5 355	3 891
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	409 941	337 901
Движение денежных средств от инвестиционной деятельности		
Приобретение лицензий	(246)	(54)
Капитальные затраты	(226 834)	(254 868)
Поступления от реализации основных средств	1 167	600
Приобретение финансовых активов	(1 388)	(1 677)
Поступления от реализации финансовых активов	14 367	5 942
Реализация дочерних компаний за минусом выбывших денежных средств	-	81 689
Реализация долей в зависимых компаниях	-	475
Приобретение долей в зависимых компаниях	(1 378)	(1 993)
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(214 312)	(169 886)
Движение денежных средств от финансовой деятельности		
Поступление краткосрочных кредитов и займов	28 937	4 609
Погашение краткосрочных кредитов и займов	(9 482)	(7 066)
Поступление долгосрочных кредитов и займов	-	68 049
Погашение долгосрочных кредитов и займов	(145 468)	(105 047)
Проценты уплаченные	(19 343)	(20 370)
Дивиденды, выплаченные по акциям Компании	(60 895)	(53 975)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	(1 040)	(1 566)
Финансирование, полученное от держателей неконтролирующих долей	77	23
Приобретение акций Компании	-	(9 474)
Продажа неконтролирующих долей	4	30
Приобретение неконтролирующих долей	-	(5)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(207 210)	(124 792)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

