

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления «МИР»
Отдел магистратуры и аспирантуры
Кафедра менеджмента
Направление «Менеджмент»
Профиль «Стратегический менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Руководитель магистерской
программы:

Д.э.н., профессор Дровяников В.И.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
«СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОРПОРАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «САМАРАНЕФТЕГАЗ»)**

Выполнил:

Григорьева Анна Сергеевна, ММ-21

Научный руководитель:

Д.э.н., профессор

Афоничкин А.И.

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Стратегия развития персонала в корпорации (на примере АО «Самаранефтегаз»)».

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, персонал.

Актуальность и важность данной темы обусловлена отсутствием в экономической литературе четко описанного механизма реализации данного процесса на корпоративном уровне, необходимостью выявления четкой взаимосвязи стратегии развития предприятия и мероприятий, направленных на формирование ее кадрового потенциала.

Работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, списка литературы, включающего 54 позиции, 6 приложений. Основной текст исследования занимает 110 страниц, включает 21 таблицу, 13 рисунков.

Во введении содержится обоснование актуальности работы, цели, задачи, методы исследования, а также положения, выносимые на защиту.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты исследования, посвященные стратегиям развития персонала.

Во второй главе проводится анализ стратегического развития АО «Самаранефтегаз» и существующей стратегии развития персонала. Глава содержит в себе большое количество практических материалов и их анализ.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию организации управленческого труда, работе с молодыми специалистами и вновь принятыми работниками, экономическому стимулированию труда работников, основанные на современных разработках в области управления персоналом.

Для проведения анализа деятельности предприятия использовалась бухгалтерская отчетность предприятия за 2014-2016гг., локальные нормативные документы.

Annotation

The theme of the final qualifying work: "Staff development strategy in the corporation (by the example of JSC "Samaraneftegaz")".

Keywords: strategy, strategic development, personnel.

The relevance and importance of this topic is due to the absence in the economic literature of a clearly described mechanism for realizing this process at the corporate level, the need to establish a clear interrelation between the business development strategy and activities aimed at building its human resources.

The work consists of an introduction, three chapters containing 9 paragraphs, a conclusion, a list of references, including 54 entries, 6 annexes. The main text of the research is 110 pages, includes 21 tables, 13 figures.

The introduction contains a justification for the relevance of the work, goals, objectives, research methods, as well as provisions to be protected.

The first chapter examines the theoretical aspects of the research, devoted to personnel development strategies.

The second chapter analyzes the strategic development of JSC "Samaraneftegaz" and the existing personnel development strategy. The chapter contains a large number of practical materials and their analysis.

In the third chapter, measures are proposed to improve the organization of managerial work, work with young specialists and newly-recruited workers, and economic incentives for workers based on modern developments in the field of personnel management.

To carry out the analysis of the enterprise's activity, the accounting statements of the enterprise for 2014-2016, local regulatory documents were used.

Оглавление

Введение	3
1. Теория управления стратегическим развитием предприятия.....	6
1.1. Понятие и сущность экономической стратегии, основные элементы. Взаимосвязь с политикой развития.....	6
1.2. Классификация стратегий развития корпорации.....	14
1.3. Стратегии развития персонала корпорации.....	35
2. Анализ стратегического развития персонала АО «Самаранефтегаз».....	41
2.1. Анализ финансово-экономического состояния АО «Самаранефтегаз»...	41
2.2. Оценка стратегического развития АО «Самаранефтегаз».....	67
2.3. Анализ стратегии развития персонала АО «Самаранефтегаз».....	75
3. Совершенствование стратегии развития персонала в АО «Самаранефтегаз».....	95
3.1. Концепция развития персонала АО «Самаранефтегаз».....	95
3.2. Разработка стратегии развития персонала АО «Самаранефтегаз».....	98
3.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала АО «Самаранефтегаз».....	105
Заключение.....	111
Список литературы.....	114
Приложение	118
Приложение 1 Организационная структура АО «Самаранефтегаз» на 01.01.2017	
Приложение 2 Бухгалтерский баланс АО «Самаранефтегаз» за 2015-2016 гг.	
Приложение 3 Отчет о финансовых результатах АО «Самаранефтегаз» за 2015-2016гг.	
Приложение 4 Распределение расходов АО «Самаранефтегаз» по элементам затрат, признанных в Отчете о финансовых результатах	
Приложение 5 Индивидуальный план развития молодого специалиста АО «Самаранефтегаз»	
Приложение 6 Рабочая тетрадь участника тренинга «Визуализация смыслов – основа эффективности бизнес-процессов»	

Введение

Очень важной проблемой современного этапа развития экономики большинства стран является проблема в сфере работы с персоналом.

Существует огромное количество подходов к решению данной проблемы, но в основных промышленно развитых странах прибегают к: формализации методов и процедур найма персонала, разработке научных критериев оценки кадров, выдвижению молодых и перспективных работников.

Эти тенденции учитываются и в российской практике управления персоналом на предприятии при существующей рыночной экономике. Никто не начнет оспаривать утверждение о том, что доходы любого предприятия в первую очередь зависят от профессионализма работающих в нём специалистов. В современном мире трудовые ресурсы совместно с научно-техническим прогрессом играют ведущую роль в развитии и повышении эффективности общественного производства. Функционирование любого предприятия не возможно без человеческого ресурса, так как материальные ресурсы и средства труда, насколько бы совершенны они не были, сами по себе не имеют никакой ценности и не могут дать какого-либо экономического эффекта.

В процессе работы предприятия исключительно персонал создает новую стоимость, является ее источником. Отличительной чертой рабочей силы является то, что она носитель производственных отношений и ей свойственно общественное и социальное, экономическое содержание. Это определяет необходимость совершенствования распределения по труду в соответствии с изменяющимися условиями производства.

Формирование трудовых коллективов, поддержание высокого качества кадрового потенциала - являются решающими факторами эффективности предприятия и конкурентоспособности производимой продукции. Проблемы в сфере управления персоналом и повседневная работа с персоналом постоянно находятся в центре внимания руководства.

Научный подход к формированию систем управления кадрами предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к рациональной организации трудовой деятельности персонала. Управленцам при решении стратегических задач требует знание основ физиологии, психологии и гигиены труда.

В процессе написания работы использованы научные труды известных ученых и публицистов: Герчиковой И.Н., Кибанова А.Я., Шекшня С.В., Егоршина А.П. и др. Проблемы управления персоналом кроме российских авторов занимаются и зарубежные ученые, труды которых также отразились в работе: Мескон М., Котлер Ф. и др.

Современные подходы к управлению корпоративными структурами основываются на необходимости максимального раскрытия потенциала работающих в них людей, когда персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов предприятия. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестиции в персонал, создание условий для профессионального роста работников и повышение уровня их самостоятельности дают быструю и высокую отдачу на вложенные средства.

Актуальность исследования инструментов развития персонала обусловлена отсутствием в экономической литературе четко описанного механизма реализации данного процесса на корпоративном уровне, необходимостью выявления четкой взаимосвязи стратегии развития предприятия и мероприятий, направленных на формирование ее кадрового потенциала.

Актуальность выбранной темы исследования также подтверждает то, что в условиях рыночной экономики в России, вопросы практического применения современных форм управления персоналом, способствующих повышению социально-экономической эффективности предприятия, приобретают особое значение.

Целью настоящей работы является исследование теоретических и практических аспектов формирования стратегии развития персонала организации.

В соответствии с данной целью, задачами являются:

- рассмотрение теоретических основ стратегии, её классификация;
- раскрытие основных стратегий развития персонала корпорации;
- проведение анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности АО «Самаранефтегаз»;
- анализ количественного и качественного состава кадров предприятия;
- исследование процессов подбора, оценки, расстановки и обучения персонала;
- формирование стратегии развития персонала АО «Самаранефтегаз».

Объектом исследования в работе является акционерное общество «Самаранефтегаз» (далее АО «Самаранефтегаз»).

Предметом исследования является процесс формирования стратегии развития персонала в исследуемой корпорации.

На основании современных разработок в области управления персоналом в выпускной квалификационной работе предложены мероприятия по совершенствованию организации управленческого труда, работе с молодыми специалистами и вновь принятыми работниками, экономическому стимулированию труда работников». Основным источником информации для проведения анализа деятельности предприятия является бухгалтерская отчетность предприятия за 2014-2016гг.

Цель и задачи исследования определили объем и последовательность его изложения. Работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, библиографического списка использованных источников, включающего 54 позиции, 6 приложений. Основной текст исследования занимает 110 страниц, включает 21 таблицу, 13 рисунков.

1. Теория управления стратегическим развитием предприятия

1.1. Понятие и сущность экономической стратегии, основные элементы.

Взаимосвязь с политикой развития

Термин «стратегия» (от греческого «stratos» – войско, «ego» – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии в целом»[42].

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще определяли стратегию как «науку и искусство развёртывания войск для боя» и на сегодняшний день существует много трактовок понятия «стратегия».

По мнению А. Чандлера, стратегия - «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»[13]. Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф дал следующее определение стратегии: «Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

Г. Минцберг, Б. Альтсрэнд, Д. Лэмпел определяют пять неотъемлемых элементов стратегии «5P»:

- Plan - план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;

- Pattern - принцип или модель поведения;

- Position - позиционирование;

- Perspective - перспектива;

- Ploy - прием, маневр с целью перехитрить соперника[26].

Данное определение является наиболее обобщенным и объединяет в себе два предыдущих.

А также «стратегия» это –

- системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста[10];
- это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации;
- это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития[25];
- это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды[18].

Ученые в своих исследованиях понятия стратегии в общем его определении сходятся, но при расшифровке отдельных его составляющих принимают различные позиции.

Понятие стратегии по понятным причинам является центральным в теории стратегического управления, но вместе с тем, далеко не единственным. В современном мире оно опирается на ряд таких понятий, не упомянуть о которых нельзя. К числу основных из них относятся понятия:

Стратег - категория лиц, принимающих стратегические решения. К данной категории относятся те лица, от коих всецело зависит триумф или же крах всей работы. Стратеги имеют все шансы владеть все возможными должностными позициями, это и исполнительный директор, президент, генеральный директор, обладатель, председатель совета директоров, канцлер, декан или же элементарно специалист. Как и все люди, стратеги отличаются по собственным пристрастиям, системами ценностей, этическим общепризнанным мерками, готовностью рисковать, отношению к общественной ответственности, прибыльности, а еще по манере управления. Довольно нередко с подменой 1-го человека на стратегической позиции на иного, всерьез изменяется стратегический направление всей организации.

Миссия - это одно из важнейших понятий в современной теории стратегического управления. Все авторы по-разному трактуют его. Одни называют миссию организации гиперцелью или «таким выражением цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм». Другие утверждают, что миссия фирмы определяется посредством описания всего разнообразия параметров ее производственной системы. Для аналитических целей приемлемо рассматривать миссию предприятия как ту роль, которую она собирается играть в развитии бизнеса.

Бизнес берет ориентир параметрами отрасли, рынка и макросредой бизнеса. Роль миссии берет ориентир различительными особенностями, дающими способности заслуги делового фурора, и ее внутренним потенциалом. Потенциал организации формируется из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, ее связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал организации сам по себе дает ключ формирования конкурентного выдающегося качества организации и как раз вследствие этого нуждается в неизменном развитии и совершенствовании. Потенциал организации считается стратегическим ресурсом организации, который гарантирует ей стабильность в неадекватных критериях макросреды, разрешает нейтрализовать плохое воздействие наружных моментов. Мотивированные установки организации имеют все шансы быть представлены как долговременные итоги, которые жаждет добиться организация для воплощения собственной миссии.

Эти установки актуальны для успеха организации, потому что они считаются ориентирами ее направлений становления, базой для оценки достижений, фундаментом синергетического эффекта, отправными точками мотивации персонала организации.

Цели представляют собой результаты, которых хочет добиться предприятие в обозримой перспективе. Цели могут стоять перед фирмой в целом, перед отдельными структурными единицами, а также перед конкретными специалистами. Цели в отличие от целевых установок обладают ясностью,

измеримостью, достижимостью, соотнесенными с миссией, а также имеют временные рамки их достижения.

По своему существу стратегия представляет собой набор правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности для органичной, последовательной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

В соответствии с этим термином «стратегические решения» классифицируют заключения, которые имеют кардинальный смысл для функционирования бизнеса и ведут за собой долгосрочные и необратимые результаты. Таким образом, в качестве отличительной особенности стратегического значения принятия решений применяются 2 свойства - необратимость и долгосрочность результатов. Это значит, собственно, что принятие стратегических заключений заменяет потенциал фирмы, и возвращает к предшествующему состоянию объекта управления в случае вероятности, и обязательно потребует громадных расходов времени, ресурсов или же усилий.

Решения, затрагивающие использование имеющегося потенциала производственной базы, следует относить к тактическим. Наиболее важные решения, касающиеся функций формирования и изменения потенциала, можно отнести к стратегическим.

Несмотря на наличие огромного количества определений понятия стратегии, исследователи нашего времени в основном едины в его определении, однако имеются различия в расшифровке отдельных его составляющих. Так, И. Ансофф считает, что стратегии имеют несколько отличительных черт:

- процесс разработки стратегии не завершается каким-либо неукоснительным действием. Чаще всего он заканчивается определением общих действий, исполнение которых обеспечит рост и укрепление позиций организации;

- сформулированная стратегия может быть применена для разработки стратегических проектов посредством поиска. Роль стратегии в поиске заключается в том, чтобы, во-первых, поспособствовать сконцентрировать внимание

на конкретных участках работы и возможностях; во-вторых, не принимать во внимание все остальные возможности как несовместимые со стратегией[9].

В своих трудах Дж. Квин рассматривает стратегию как «систему или план, которые интегрируют главные цели, политику и последовательность действий организации в связующее целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает выстраивать и размещать ресурсы организации в уникальную жизнеспособную структуру, основанную на ее относительных внутренних знаниях и недостатках, способную предвосхищать изменения во внешнем окружении организации».

По мнению В.С. Ефремова, стратегию нужно рассматривать с разных сторон:

1. стратегия - это средство достижения конечного результата;
2. стратегия объединяет все части предприятия в единое целое;
3. стратегия дает ответы на ключевые вопросы касательно сущности фирмы: Что из себя представляет современный бизнес? Каким обязан быть бизнес завтра? Какие наши товары, функции, рынки? Что необходимо предпринять, чтобы прийти к поставленной цели?;

4. стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон предприятия, а также определения возможностей и угроз для ее развития;

5. стратегия - это заранее спланированная реакция фирмы на изменения внешней среды. Подводя итог, можно сделать вывод о том, что конечная стратегия не констатирует отмену принятия отдельных самостоятельных решений, она дает некую отправную точку, своеобразное общее видение или рамки, в которых могут действовать как ТОП-менеджеры, так и руководители отдельных структурных подразделений компании[29].

Стратегический процесс можно разделить на три части:

- стратегическое планирование;
- стратегическая организация;
- стратегический контроль и регулирование.

Стратегическое планирование произведено в постановке целей становления, формулировке стратегии на базе анализа стратегических позиций, изучения внутренних и наружных моментов и поступков, которые имеют

все шансы привести к достижению и развитию конкурентных преимуществ. Стратегическая организация относится к внутренним нюансам фирмы, которые могут помочь достижению стратегических целей. В зависимости от того, как компания объединяет организационную культуру, структуру, менеджмент, людей и ресурсы, в значимой степени находится в зависимости достижение ее конкурентных преимуществ.

Стратегический анализ и контроль - это процесс оценки хода применения стратегии и управление изменениями в случаях, когда текущие стратегические решения не отвечают требованиям поставленных целей организации.

Термин «маркетинг» ф. Котлер и другие определяют как «управляемый процесс развития и поддержания стратегического направления, который сопоставляет цели и ресурсы организации в соответствии с изменяющимися возможностями рынка»[23].

Ключевой момент состоит в том, что здесь как бы подразумевается внутренний отклик на удовлетворение тех или иных запросов рынка, идентифицированных на нем. Следовательно, функционирование маркетинга на предприятии в значительной степени означает фазу стратегической организации в процессе стратегического управления.

Рассмотрим основные подходы к формированию стратегии развития предприятия.

1. Плановый процесс.

Плановый процесс подразумевает формально структурированную оценку внешнего и внутреннего окружения на запрограммированной основе в пределах жизненного цикла продукции или услуги (рис. 1).

2. Адаптивный процесс.

Во втором процессе предполагается, что организация на постоянной основе подстраивает свою стратегию в ответ на изменения внешних и внутренних факторов и руководствуется общими принципами и целями организационной культуры.



Рисунок 1 - Процесс стратегического планирования

3. Интерпретационная модель. Она основана на идее организационной культуры.

Стратегия в интерпретационной модели имеет возможность быть определена как система отсчета, которая позволяет фирме, и ее окружению, быть понятной держателям промоакций фирмы. На данной базе акционеры мотивируются работать этим методом, который, как предполагается, обеспечит подходящий итог для организации. Бессилие данной модели произведено в том, собственно что все организации имеют собственную культуру и станут интерпретировать окружение и ее крепкие и некрепкие стороны со своей точки зрения. значит, она имеет возможность рассматриваться как добавочная к предшествующим 2, а не как другая.

Об эффективности действующей стратегии можно судить по границам конкуренции в отрасли (сколько уровней каналов распределения используется, каковы размеры и различия географических рынков), а также по функциональным

составляющим стратегии (рациональность каждой составляющей стратегии, последние действия самой организации и конкурентов и т.д.).

Критерием эффективности действующей стратегии является финансовое положение предприятия в течение последнего времени:

- рыночная доля, место в отрасли;
- динамика размера прибыли (в сравнении с динамикой у конкурентов);
- тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- рост продаж организации более быстрыми (медленными) темпами, чем на рынке в целом;
- размер кредитов;
- репутация в глазах потребителей;
- лидерство (в технологии, инновациях, качестве и др.).

Анализ существующей стратегии предприятия можно осуществлять по четырем аспектам, представленным в табл. 1, что дает представление об эффективности действующей стратегии.

Таблица 1 - Аспекты анализа действующей стратегии предприятия

Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели	Идеальное представление о состоянии организации
Внешняя эффективность	- Потребности и доля на рынке - Новые отрасли бизнеса - Потребительская оценка качества	Знание компанией структуры спроса и способность к его удовлетворению (доля компании на рынке, создание новых сфер деятельности и т.д.)
Внутренняя эффективность	Затраты, капитал, производительность	Эффективность использования капитала и динамика производительности
Стратегическое управление	-Способность определить курс -Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом	-Способность повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе, удовлетворенность трудом -Способность руководства фирмы осуществлять разработку стратегии и внедрять необходимые изменения

Анализ состояния предприятия включает подготовку ответов на пять основных вопросов:

- 1) насколько эффективна действующая стратегия;
- 2) в чем сильные и слабые стороны предприятия, какие у него есть возможности и что ему угрожает;
- 3) конкурентоспособны ли цены и издержки предприятия;
- 4) насколько устойчива конкурентная позиция фирмы;
- 5) с какими стратегическими проблемами сталкивается предприятие?

Для получения ответов на данные вопросы необходимо оценить стратегию по качественным параметрам: с точки зрения ее законченности, внутренней согласованности, обоснованности, соответствия ситуации; затем по количественным параметрам: с точки зрения стратегических и финансовых результатов деятельности. Ухудшение перечисленных параметров и быстрое изменение внешней среды являются сигналом к необходимости пересмотра стратегии.

1.2. Классификация стратегий развития корпорации

Стратегическое управление - это процесс управления изменениями в организации для постановки и достижения поставленных стратегических целей[14].

Для того чтобы выяснить, какой должна быть классификация стратегий предприятия, необходимо прежде всего определиться с постановкой цели ее разработки. Эта цель должна соответствовать задачам стратегического управления.

Классификация стратегий предприятия в конечном итоге должна предоставлять возможность делать адекватные выводы об оптимальности той или иной схемы стратегического управления.

В общем случае основными являются следующие критерии (основания) для составления классификации стратегий предприятия:

- 1) по уровню иерархии и степени декомпозиции;
- 2) по методам построения;
- 3) по степени реализации;
- 4) по направленности;

- 5) по степени конкретизации;
- 6) по степени согласованности;
- 7) по степени активности;
- 8) по глобальности;
- 9) по принципу позиционирования компании на рынке;
- 10) по позиции компаний на конкурентном рынке;
- 11) по степени риска;
- 12) по направленности на объект;
- 13) по этапам жизненного цикла;
- 14) по характеру развития;
- 15) по видам стратегий[19].

1. По уровню иерархии и степени декомпозиции. Такие авторы, как И. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж и др., представляют стратегию как способ установки целей для корпоративного, делового и функционального уровней. Например, И. Ансоффом предложено четыре уровня принятия решений: корпоративный, фирменный, функциональный и линейный.

Первый уровень характерен для крупных концернов, холдингов, финансово-промышленных групп, где важным моментом является управление диверсифицированным бизнесом. Решаются вопросы финансирования и выбора сфер бизнеса; возможности расширения, ликвидации и репрофилирования сфер бизнеса.

Второй уровень фирмы предполагает управление недиверсифицированным бизнесом (самостоятельным предприятием или подразделением более крупной диверсифицированной организации). Решаются вопросы оптимального управления в соответствии с корпоративной стратегией и имеющимся конкурентным потенциалом бизнеса.

Функциональный уровень - это стратегии функциональных подразделений фирмы (маркетинговых, финансовых, производственных, снабженческих и т.д.).

Линейный уровень - это решение текущих или оперативных задач в подразделениях фирмы.

Безусловно, среди стратегий различных уровней должно быть согласование и выполнение принципа иерархичности, т.е. стратегии верхнего уровня являются главенствующими и определяющими для стратегий более нижнего уровня.

Использование понятия «стратегия» для первых двух уровней вполне приемлемо, но для двух нижних более подходят понятия «цели» и «задачи».

Это связано с тем, что стратегии верхнего уровня являются основополагающими и определяют направление развития организации. Стратегии нижнего уровня являются узкими и подчиненными стратегиям верхнего уровня, и поэтому они уже формируются в виде конкретных целей и задач.

2. Классифицировать стратегии по методам построения можно на основе экстраполяции прошлых тенденций; анализа текущей ситуации; предвидения внешних изменений; комбинирования предыдущих методов и гибких экстренных решений.

3. По степени реализации. Не все предложенные стратегии доходят до стадии реализации. В фазе реализации выработанной стратегии Г. Минцберг выделяет «сознательную» (запланированную) и «возникающую» (реализуемую) стратегии. В целом все предложенные (рассмотренные) стратегии следует делить на неотложные (для избежания кризиса); нереализованные (с указанием причины); реализованные (определение эффективности их реализации); продуманные (с четким планом реализации); предполагаемые (осуществляемые в случае наступления определенных событий).

4. По направленности. Стратегия, направленная на внешнюю среду (на определенные объекты и процессы микро- или макроокружения предприятия), и стратегия, направленная на внутреннюю среду (на определенные элементы, связи или структуру предприятия). Классический способ выбора направления реализации стратегии основывается на SWOT-анализе (анализе возможностей, угроз, сильных и слабых сторон).

5. По степени конкретизации. Стратегии следует разделять на стратегии с измеримыми результатами реализации и стратегии, у которых можно выявить

только направление реализации. В каждой отдельной группе стратегий нужно определить степень реалистичности и сроки реализации стратегии.

6. По степени согласованности. Совокупность стратегий организации условно нужно разделить на три крупные группы: взаимодополняющие, независимые, взаимоисключающие. Возможно выделение интервальных характеристик, например частичное взаимодополнение, частичное взаимозамещение. Предприятие в зависимости от случая может чередовать стратегии или осуществлять их в определенной последовательности.

7. По степени активности. Два крайних полюса - это активная (наступательная) и пассивная (защитная, выживания, оборонительная) стратегии, каждая из них основывается на адаптации к микро- и макроокружению. Первая стратегия направлена на адаптацию к макро- и микроокружению или даже в большей степени к изменению этого окружения, к формированию новаторских взаимоотношений. Вторая стратегия основывается в большей степени на адаптации к поведению основных конкурентов, а затем уже к микро- и макроокружению.

В качестве интервального варианта возможно установить понятие стратегии компромисса. Эта стратегия имеет возможность применяться как при острой конкурентной борьбе, например и при согласовании совокупных интересов при разделе рынка.

8. По глобальности изменений. Условно масштабность изменений можно подразделить на реформирование, реструктуризацию, реорганизацию, прочие значительные и незначительные организационные изменения вплоть до ликвидации. С точки зрения расширенного воспроизводства фондов предприятия: новое строительство, модернизация, реконструкция, расширение, техническое перевооружение.

9. По принципу позиционирования компании на рынке. В работе М. Портера предложены три базовые стратегии, связанные с позиционированием компании на рынке: снижение издержек, дифференциация, фокусирование.

Типологию конкурентных стратегий можно в общем случае представить в виде: виолентной (силовой), пациентной (силовой), коммутантной

(приспособительной), эксплорентной (пионерской) стратегий. При формировании этих стратегий традиционно используются два подхода: «сверху вниз» и «снизу вверх».

10. По позиции компаний на конкурентном рынке их можно разделить на категории: лидер, следующий за лидером, аутсайдер. В соответствии с позицией на рынке определяют стратегии:

- стратегия лидерства по объемам продаж, по цене, по охвату рынка, по известности и т.д.;

- стратегия следования за лидером - предполагает поведение компании на вторых местах, т.е. производственные, финансовые, коммуникационные и другие характеристики лидера гораздо выше, поэтому компания-последователь следует во всех аспектах аналогично лидеру, чтобы не затеряться на рынке. Диктовать свою волю на рынке компании-последователю не дает относительно слабый внутренний потенциал.

Аутсайдер - компания на последних местах, т.е. компания, незаметная на рынке или лишенная рыночной власти. Для такого рода компаний наиболее часто применяются стратегии выживания, охвата узких незанятых сегментов рынка.

11. По степени риска стратегии. Инновационная (рисковая) - это стратегия по освоению новаций в бизнесе, например разработка новых услуг, продуктов, технологий, освоение новых рынков, способов распространения товаров, способов управления, т.е. новых способов ведения бизнеса. В связи с тем что обычно сложно спланировать сам процесс реализации стратегии, учитывая множество внешних и внутренних факторов, спрогнозировать результат и степень восприятия новации потенциальными покупателями, то степень риска инвестирования в такой проект возрастает. К рисковому также следует отнести стратегии вытеснения или подавления конкурентов, стратегии низких или демпинговых цен, захвата рынка и т.д. Эти стратегии требуют существенного запаса у фирмы внутренних ресурсов, в том числе финансовых, технологических, интеллектуальных. Инновационная (рисковая) стратегия притягательна возможностью получения больших доходов, в

том числе за счет снижения этих доходов у конкурирующих компаний, что всегда связано с повышенным риском.

Стратегия умеренного риска - это стратегия постепенного развития компании без участия в непредсказуемых и высокорискованных мероприятиях. Широко диверсифицированные (крупные) компании могут позволить себе сформировать оптимальный портфель стратегий с умеренным риском, в который входят стабильные проекты и рискованные.

Консервативная стратегия (безрисковая) - такого типа стратегии обычно используются зрелыми компаниями, которые довольны своими успехами и положением на стабильном рынке. Однако чем выше нестабильность рынка, тем выше вероятность несоответствия стратегии ситуации.

К консервативным стратегиям также следует отнести стратегии с так называемым гарантированным результатом, т.е. минимальным риском.

12. По направленности на объект. Конкурентная позиция и направленность большинства стратегий связаны с такими элементами: рынок продукта; географический рынок; технология; компания целиком.

13. По этапам жизненного цикла компании, отрасли, рынка продукта, географического рынка, технологии, самой стратегии. Эффективность и возможный набор стратегий будут зависеть от этапа жизненного цикла объекта. В качестве основных этапов жизненных циклов можно назвать:

- 1 - формирование (создание, зарождение, возникновение);
- 2 - развитие (интенсивный рост);
- 3 - стабилизация (зрелость);
- 4 - кризис (спад, старение, ликвидация).

Если на первых этапах жизненного цикла предприятия гибкость и адаптация к изменениям высока, компания способна быстро менять и корректировать стратегии, то на последующих этапах высока сила инертности сложившейся организационной и управленческой структуры. На первых этапах развития предприятия высока вероятность банкротства от внутренней слабости компании по сравнению с существующими конкурентами (что подтверждается статистикой),

на последующих этапах вероятность кризиса определяется степенью инертности к внешним изменениям.

14. По характеру развития (эталонные стратегии). Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста.

Многие авторы относят стратегии развития к стратегиям первого уровня корпоративным стратегиям.

15. По видам стратегий. Виды стратегических решений Томпсона и Стрикланда по матрице динамики роста рынка продукции (рост отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Этим образом, научно обоснованная классификация разрешает внятно квалифицировать пространство всякого вещества в их совместной системе. Классификация стратегий фирмы в конечном результате обязана дать вероятность создавать адекватные выводы об оптимальности той или же другой схемы стратегического управления. Выбор характеристик оптимальности стратегий фирмы берет ориентир миссией, целью и задачами фирмы, чертой анализируемого объекта, а еще определенной историей. В самой общей формулировке под систематизацией понимается деление рассматриваемой совокупности объектов или же явлений на однородные, в конкретном значении, группы или отнесение всякого из данного большого количества объектов к 1 из заблаговременно популярных классов.

Классификация стратегий призвана облегчить выбор или разработку стратегий конкретной компании. По сути, тот или иной класс стратегий предполагает определенный алгоритм повеления компании в сложившейся ситуации. Это позволяет сократить затраты на планирование и внедрение стратегии, адаптируя предложенный алгоритм к внутренним особенностям компании.

Любая стратегия компании разрабатывается под строго определенные цели. Соответственно, именно разнообразие целей определяет широкую типологию стратегий. Однако известные классификации стратегий опираются скорее даже не на цель компании, а на ее деятельность в определенной сфере экономических отношений. Естественно, что для компаний, находящихся в одной среде и занимающихся одним видом деятельности цели не всегда будут совпадать. Это, в первую очередь, связано с уникальностью компаний, как по набору ресурсов, так и по вариантам принимаемых управленческих решений, поскольку процесс управления мало поддается формализации (управление не только наука, но и искусство).

Данный аспект существенно усложняет процесс разработки стратегии или адаптации имеющегося «шаблона» модели поведения к условиям определенной организации. Останавливающим фактором будет и то, что многие стратегии не могут быть несомненно вычленены по одному из классификационных признаков. Кроме того, облегченная классификация стратегий берет ориентир на итог, которого желает добиться компания, но в данном случае не берется в учет совместимость предложенного класса стратегий ни с внешней средой компании, ни с количеством имеющихся в ней ресурсов. Однако, интересен тот факт, что для разработки стратегии оценка внешней и внутренней среды включая оценку распределения ресурсов компании, необходима. Таким образом, требуется разработка такой классификации стратегий, которая могла бы однозначно определять принадлежность стратегии к одному классу с учетом состояния основных параметров организации, которые будут задаваться посредством цели, внешней и внутренней среды компании, имеющихся в ее распоряжении ресурсов.

Решение данной задачи возможно только в том случае, если предлагаемая классификация стратегий соответствует следующим правилам:

- правило соразмерности (адекватности). Классификация считается соразмерной тогда, когда сумма членов деления равна делимому множеству. Каждый предмет, принадлежавший делимому множеству, обязан войти

в один из образованных классов. Нарушение этого правила дает неполное деление и, следовательно, искажает представление о предмете исследования.

- Правило внеположенности (объемной раздельности) членов деления. Полученные в результате деления классы должны быть представлены в неположенными понятиями, т.е. не должно быть ни одного объекта делимого множества, который одновременно принадлежал бы нескольким членам деления. Ошибки возникают вследствие смешения различных оснований критериев деления в одной классификационной операции.

- В ходе определенной классификационной операции, нельзя изменять основание деления, его критерий. Часто происходит подмена критерия в рамках одной и той же классификационной процедуры. Это недопустимо, также как и расплывчатость критерия.

- Основания деления или критерии могут быть не только простые, но и сложные, включающие в себя одновременно несколько параметров исследуемого объекта.

Оперируя ведущими притязаниями к систематизации стратегий, в рамках мотивированной области видется важным отметить базисные классификационные симптомы стратегий.

Разработанное определение понятия «стратегия» позволяет выделить совокупность отличий, которые могут быть положены в основу классификации стратегий компании. В числе наиболее значимых представляются следующие признаки:

- уровень принятия стратегических решений;
 - преобладающий тип управления системой;
 - происхождение, логика развития компании и реакция на изменения внешней среды;
 - степень рискованности стратегии;
 - преобладающий тип ресурсов, требуемых для реализации стратегии;
- временной интервал стратегического планирования
- динамика целевых параметров модели поведения компании.

Представленные отличия укладываются в широко известную кибернетическую схему управления, расширенную с использованием модели пяти конкурентных сил М.Портера (рис.2).



Рисунок 2 - Кибернетическая схема управления компанией

В представленной схеме указана только среда непосредственного окружения компании. Макроокружение не имеет специфического характера в отношении отдельно взятой компании рассматриваемой отрасли и создает общие условия ее деятельности, что также необходимо учитывать в процессе разработки стратегии. В представленной же модели приоритет отдается микроокружению, индивидуальному для каждой компании.

Объединение двух моделей позволяет рассматривать внешнюю и внутреннюю среду компании одновременно. Данная схема служит отправной точкой для классификации стратегий, поскольку именно в этой схеме и будет реализовываться стратегия компании, следовательно, различные типы стратегий можно увязать с элементами и связями расширенной кибернетической схемы.

Для классификации стратегий будем опираться на следующие базовые положения:

1) Представление стратегий в виде системы позволяет осуществлять их классификацию относительно свойств и отличий элементов системы в рамках системного подхода;

2) Взаимосвязь между целями и стратегиями компании позволяет классифицировать стратегии по целевым областям:

3) Наблюдение за наружным окружением фирмы и стратегией ее поведения выделяет вероятность систематизировать стратегии по приспособленности организации к переменам наружной среды, которые в конечном результате, ведут к внутренним переменам и выбору модели поведения фирмы в целом.

В зависимости от динамики целевых параметров модели поведения компании все стратегии можно разделить на следующие виды:

- стратегии развития;
- стратегии функционирования (поддержания достигнутого уровня).

Для понимания сущности рассматриваемого классификационного отличия необходимо понимать, что представляют собой «развитие» и «функционирование» в привязке конкретной организации.

Словарь русского языка С.И.Ожегова дает следующую трактовку понятию «развитие»: «процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход из старого качественного состояния в новое качественное состояние, от простого к сложному, от низшего к высшему»[28]. Новое качественное состояние объекта управления может предполагать либо значительный количественный рост его основных параметров, либо диверсификацию деятельности, либо же, при фиксированном «полезном Выходе», структурные преобразования, способные повысить эффективность деятельности. Таким образом, развитие предполагает кардинальное изменение деятельности компании, перевод ее в качественно новое состояние, обеспечивающее значительную динамику основных целевых параметров (ключевых показателей эффективности).

Функционирование подразумевает поддержание работы фирмы на достигнутом уровне. Это отдельная трудная задача, тем более в случае если фирма функционирует в критериях твердой конкуренции (рис. 3).



Рисунок 3 - Классификация стратегий по динамике целевых параметров модели поведения

Видовое многообразие стратегий развития и функционирования строится на совокупности «управляющей подсистемы» и формируемого ею «сигнала управления» кибернетической схемы с учетом возможностей элемента «исполнительные органы». В соответствии с этим отличий представляется возможным выделить следующие виды стратегий:

1) Стратегия развития:

- амбициозная стратегия - стремление выйти за пределы наличного и реализовать абстрактные, принципиальные возможности. Стратегия основана на порождении и реализации целей утопического типа - образов действительности, в которых существующие противоречия представляются разрешенными;

- утилитарная стратегия - стремление реализовать конкретные, непосредственные, готовые к воплощению возможности.

Реформирование нефтедобывающего комплекса привело к формированию большого количества новых хозяйствующих субъектов. В Самарской области такими субъектами являются АО «Самаранефтегаз», ООО «СамараНИПИнефть», АО «РН-ремонт НПО», ООО «Самара-Электро-Сервис» и другие. В настоящее время собственниками перед руководством большинства компаний поставлена задача выхода на «внешний» рынок. В зависимости от потенциала компаний, конкуренте способности их продукции или услуг, разрабатываются либо амбициозные, либо утилитарные стратегии, но в любом случае, направленные на улучшение.

2) Стратегия функционирования:

- сдержанная стратегия - стремление укрепить и стабилизировать существующее положение, сделать его управляемым и регулируемым;

- взвешенная стратегия - это переход к различным способам планирования и реализация планов в зависимости от ситуации и актуальности решения задачи обеспечение поступательного развития.

Сдержанная стратегия реализуется компаниями на стадии стабилизации их жизненного цикла. Примерами таких стратегий являются стратегии организаций укрепить свое доминирующее положение в регионе за счет проведения отдельных маркетинговых мероприятий, направленных на сокращение дебиторской задолженности, формирование благоприятного имиджа компании в глазах общества в целом и потребителей в частности.

Одним из веяний современной экономики является переход многих генерирующих корпораций к реализации взвешенной стратегии, заключающейся в преобразовании подходов к организации стратегического планирования, серьезном увеличении значимости организационной культуры и культуры управления. Примером тому оптовые и территориальные генерирующие компании.

Большинство исследователей в качестве отдельного вида стратегий выделяют стратегию выживания. По моему мнению, это ошибка, поскольку выживание компании предполагает либо обеспечение поддержания существующего уровня наиболее значимых параметров системы (стратегия функционирования), либо сокращение деятельности компании за счет отказа «от всего лишнего» с целью перегруппировки сил и средств для обеспечения качественного роста (стратегия развития).

В зависимости от уровня принятия стратегических решений все стратегии компании можно разделить на 3 группы:

- корпоративная стратегия;
- деловая стратегия;
- стратегия совершенствования деловых процессов.

Корпоративная стратегия является моделью поведения организации в общем и целом, устанавливает систему распределения ресурсов между разными направлениями деятельности. Корпоративная стратегия разрабатывается в рамках холдинга, объединяющего несколько направлений бизнеса. В экономической литературе также можно найти другие названия описанной стратегии. Так, корпоративную стратегию часто называют общей стратегией, общефирменной стратегией, портфельной стратегией. Сущность корпоративной стратегии заключается в достижения синергизма за счет включения в портфель компании различных направлений деятельности. Корпоративная стратегия может быть реализована на основе интегрированного и диверсифицированного роста (рис.4).

Так, ПАО «НК «Роснефть» включает в себя широкий спектр Дочерних Обществ, в числе которых информационные, снабженческие, ремонтные, научно-исследовательские (центрированная либо конгломеративная диверсификация в зависимости от специфики базового бизнеса).

Деловая стратегия указывает, посредством каких действий, ресурсов, конкурентных преимуществ организация собирается добиться успеха в рамках определенного направления деятельности.

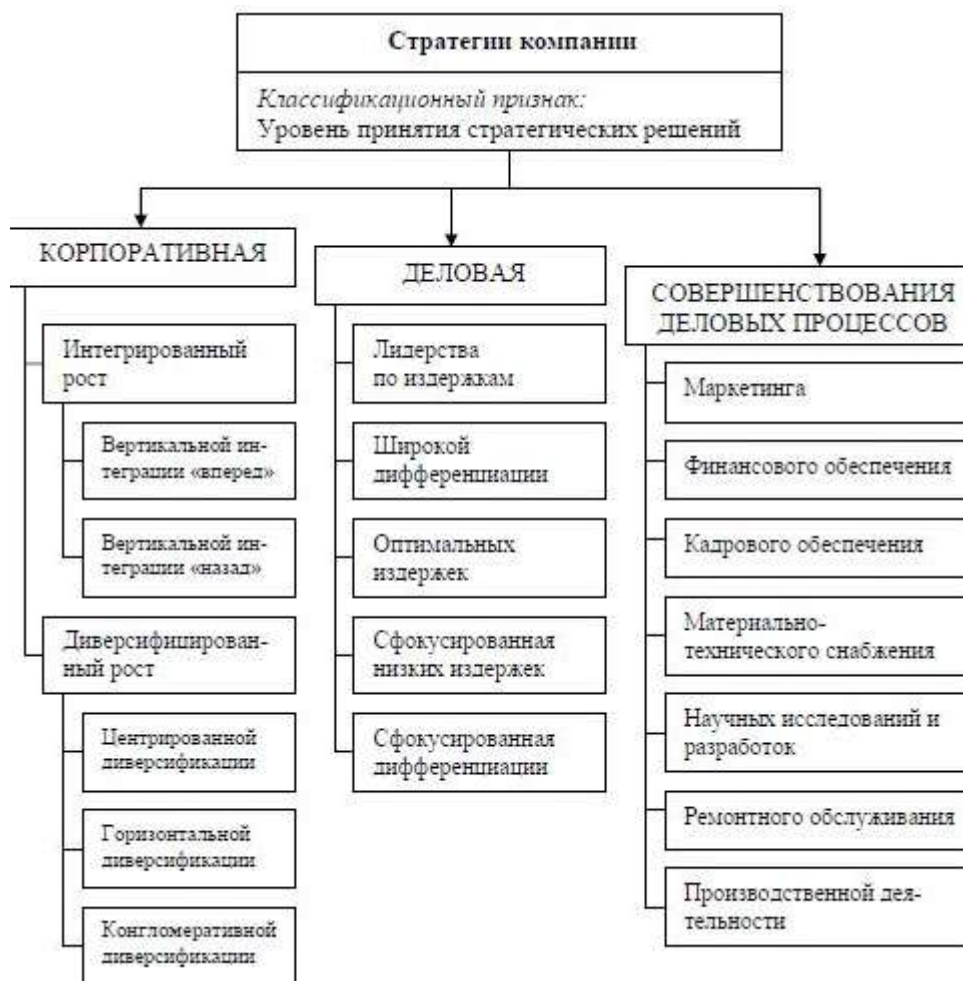


Рисунок 4 - Классификация стратегий по уровню принятия стратегических решений

В рамках деловой стратегии, стратегии компании по отношению к элементам «конкуренты существующие», «конкуренты потенциальные», «товары-заменители» расширенной кибернетической схемы управления можно охарактеризовать как типовые стратегии конкуренции, способствующие достижению конкурентных преимуществ в рамках конкретной бизнес-области. К числу указанных стратегий можно отнести следующие:

- лидерства по издержкам: предусматривает снижение полных издержек производства товаров и услуг, что привлекает большое количество покупателей;

- широкой дифференциации: направлена на придание товару разнообразных специфических свойств, с одной стороны, отличающих их от товаров - фирм конкурентов, с другой - соответствующих потребностям покупателей, что способствует привлечению последних;
- оптимальных издержек: дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации;
- сфокусированная стратегия низких издержек применяется для определенного узкого круга целевых потребителей с особыми требованиями к цене реализации;
- сфокусированная стратегия дифференциации ориентирована на определенные сегменты рынка, где предлагаются товары, отвечающие особым вкусам и предпочтениям потребителей[39].

В том случае, если речь идет о недиверсифицированном предприятии, корпоративная и деловая стратегии совпадают.

На сегодняшний день наиболее популярным становится процессный подход к управлению. Большинство прогрессивных управленческих систем, такие как система менеджмента качества, система сбалансированных показателей, основываются на использовании процессного подхода. Придерживаясь общей тенденции, третьим видом стратегий в рамках рассматриваемого критерия следует выделить стратегии совершенствования деловых процессов.

Процессы организации можно разделить на основные (процессы жизненного цикла по терминологии ISO 9000) и обеспечивающие. К числу основных процессов компании относятся процессы, создающие дополнительную ценность для конечного потребителя. Обеспечивающие процессы, существующие для поддержания работоспособности всей системы, создают дополнительную стоимость. К числу обеспечивающих процессов можно отнести маркетинговые исследования, снабжение организации всеми видами ресурсов (финансовых, материальных,

информационных, человеческих), проведение научно-технических и опытно-конструкторских работ и т.д.

Многие исследователи, вслед за А.А.Томпсоном, выделяют еще один вид стратегий в рамках данного критерия - операционные. Операционная «стратегия» относится скорее к планам и задачам, так как представляет собой уже строго определенный, доведенный до конкретных исполнителей набор действий. В связи с этим, применение к операционной стратегии термина «стратегия» считается условным, а сам этот вид исключается из рассмотрения как несостоятельный.

Классификация стратегий по ведущему типу управления в организации основывается на связи элементов «управляющая подсистема» - «цель» - «возмущения» - «обратная связь» кибернетической схемы управления и предполагает выделение следующих видов стратегий:

- стабилизации: поддержание управляемых величин вблизи некоторых стандартизированных значений, несмотря на изменения внешней среды (стремление удерживать дебиторскую и кредиторскую задолженность, текучесть кадров вблизи некоторых стандартизированных величин);
- слежения: соблюдение соответствия текущего состояния управляемой величины необходимому уровню в данный момент времени (управление парком генерирующего оборудования (ввод в эксплуатацию, ремонты, модернизация, реконструкция, консервация) в зависимости от прогнозов потребления);
- программного управления: достижение заданных значений управляемых величин, изменяющихся во времени известным образом (внедрение системы конкурсных закупок в рамках стратегии материально-технического обеспечения, направленной на оптимизацию издержек компании);
- оптимального управления: выполнение заданных условий в виде экстремумов некоторых функций от параметров системы (система наставничества в рамках стратегии управления персоналом, закупка проектных

марок топлива по несколько более высокой цене в рамках стратегии топливообеспечения. внутриванционное распределение нагрузки)[21].

Классификация стратегий по происхождению, логике развития компании и реакции на изменения внешней среды осуществляется на основе «возмущений», вызванных действиями пяти конкурентных сил, специфики «управляющей подсистемы» и «обратной связи», по которой отслеживаются отклонения полученных результатов от планируемых. Указанный критерий укладывается в логику рассуждений Г.Минцберга[26] и предполагает выделение следующих видов стратегий:

- плановую;
- предпринимательскую;
- основанную на опыте.

Плановая модель соответствует стратегиям, которые формируются в результате обдуманного, полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса. Стратегия в этом случае выступает результатом планирования, причем результатом, стандартизованным по своим характеристикам и предполагающим централизованный штат ее исполнителей. На сайтах многих крупных компаний, особенно за последние 2-3 года, появились миссии, стратегические цели, формализованные стратегии, разрабатываемые специальными проектными группами и ориентированными на конкретных исполнителей. Такой тип стратегии и называется плановой.

Модель предпринимательского типа определяет стратегию, которая формируется в уме лидера-предпринимателя на благо его персонального видения ситуации, тенденций ее развития и т.п. Такая стратегия часто возникает полусознанно, что впрочем не мешает принимать в ее развитие конкретные решения, разрабатывать детальные планы, совершать весьма четкие действия. Вместе с тем недостаточная осознанность возникновения и формирования стратегии часто провоцирует ее недопонимание в коллективе, обстановку недоверия, нервозности.

Модель обучения на опыте характеризует адаптивные (реактивные) стратегии. Подобные стратегии формируются поэтапно, циклически, при доминирующем воздействии импульсов извне, со стороны окружающей маркетинговой среды, получаемых непосредственно в ходе рыночной активности. Стратегия создается стратегом, который обязан чувствовать сигналы внешней и внутренней среды и легко адаптировать выбранную линию действий. В данном случае стратегия имеет возможность формироваться как внезапно, так и запланировано, впрочем, степень контроля в этот раз относительно низка, вмешательство исполняется только под действием надобности, а мониторинга рыночной конъюнктуры не создаются. В настоящее время в российской экономике, когда свойственные черты и правила игры на создаваемом рынке изменяются с неведомой скоростью, являются труднопредсказуемыми и противоречивыми. По подобной модели стратегии следует функционировать большинству только зарождающихся компаний, действующих в сфере энергетического бизнеса.

Ориентируясь на степень рискованности, заложенную в основу элемента «Управляющая подсистема» кибернетической схемы управления, стратегии компании можно разделить на высокорискованные, с умеренным уровнем риска и условнобезрисковые. При этом риск, включенный в элемент «управляющая подсистема» содержит следующие компоненты: риск лица принимающего решения, риск, заложенный в самой стратегии, и риск от элемента «Возмущения». Таким образом, в элемент «управляющая подсистема» заложены риски модели измерений и наблюдений. В качестве шкалы для измерения степени риска в этом случае логично предложить либо вероятность достижения поставленных целей, либо степень риска, рассчитанные на основании экспертных оценок.

Классификация по ведущему типу требуемых ресурсов относится к элементам кибернетической схемы «исполнительные органы» и «входная связь». Этот классификационный признак происходит из того, что достижение

поставленной цели возможно различными путями. Любой из альтернативных вариантов стратегий требует существенных затрат ресурсов. Безусловно, в процессе реализации стратегии используются все виды ресурсов, но при этом можно выделить ведущий ресурс. Организация выбирает из различных вариантов реализации стратегии тот, который для нее будет более предпочтительным (типичный пример оптимизационной задачи). В целом, классификация, выстроенная на преимущественном использовании в ходе реализации стратегии определенных ресурсов, предполагает вывод следующих видов стратегий:

- с преобладающим использованием материальных ресурсов;
- с преобладающим использованием финансовых ресурсов;
- с преобладающим использованием человеческих ресурсов (основанные на ключевых компетенциях);
- с преобладающим использованием информационных ресурсов.

В современной российской практике стало широко распространенным явлением в качестве одного из видов ресурсов определять административный ресурс. Отсюда следует, что стратегии, созданные на преобладающем использовании административного ресурса, нужно рассматривать в качестве самостоятельной стратегии.

Временной интервал стратегического планирования может рассматриваться как самостоятельный критерий классификации стратегий. В соответствии с данным отличием можно выделить стратегии краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. В определяющей степени временной интервал стратегического планирования задается целями организации. Многие исследователи, говоря о разновременности стратегий, указывают четкие временные рамки указанных видов стратегий (до года, от года до 5 лет от 5 до 15 лет, соответственно). Подобные оценки давать невозможно, поскольку для различных отраслей экономики сроки стратегического планирования будут существенно различаться. Можно лишь сказать, что отнесение стратегии в рамках рассматриваемого отличия

к тому или иному виду будет определяться жизненным циклом товара (работы, услуги), который предлагает компания потребителям.

На предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
2. Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
3. Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
4. Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

1.3. Стратегии развития персонала корпорации

Известная тенденция на предприятиях – развитие персонала при помощи семинаров и корпоративных мероприятий. Каждая организация или крупная корпорация имеет свой кадровый состав из профессионалов в своей работе. Однако совершенно не имеет значение, какую должность занимает работник: простого специалиста, рабочего или же руководителя компании. Персоналом называют всех работников, которые работают на данном предприятии, при этом не имеет значения, какая форма трудового договора с ними заключена. Для того чтобы предприятие выполняло свои функции, необходимо постоянно развивать персонал, причем на любом уровне. На современных предприятиях любого размера и уровня существует должность менеджера по подбору персонала, который занимается наймом и увольнением работников, а также их развитием в рабочей сфере. При этом развитие персонала – понятие весьма обширное, включающее несколько направлений и методов (рис. 5).

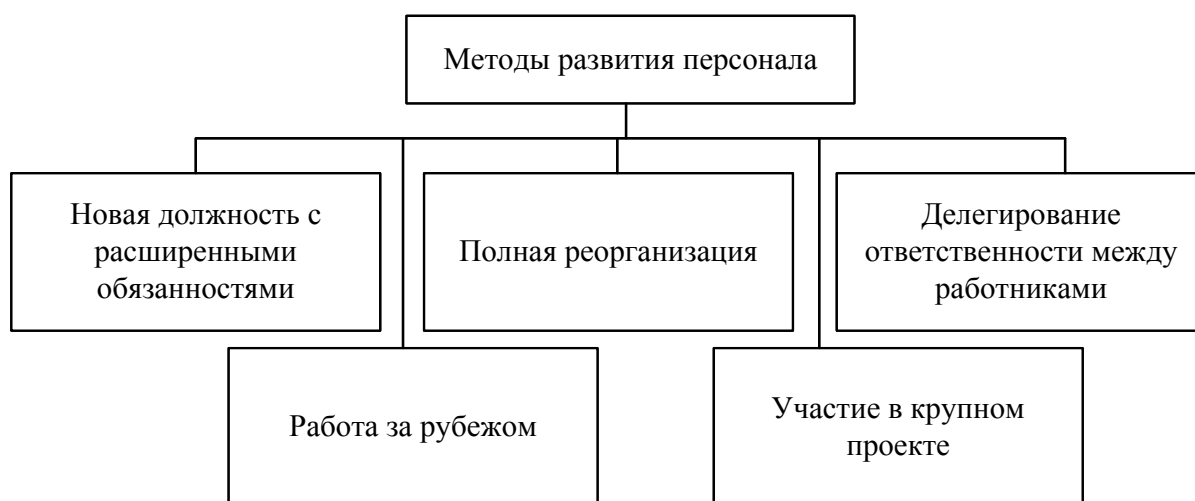


Рисунок 5 - Методы развития персонала

Направления развития персонала:

Во-первых, для выполнения всех функций предприятие обязано иметь укомплектованный штат, в котором не должно быть лишних людей.

Во-вторых, каждый работник обязан четко выполнять свои обязанности, при этом на маленьких предприятиях работники должны быть взаимозаменяемы, исходя из экономической целесообразности. В-третьих, управление развитием персонала обязан осуществлять человек, который обладает дальновидностью и умением стратегически мыслить, прогнозируя эффективность деятельности того или иного работника. При этом лучшие сотрудники должны поощряться не только материальными благами, но и профессиональным ростом и карьерой. В-четвертых, непрерывно обязан производиться процесс обучения сотрудников предприятия, чтобы их профессиональные навыки претерпевали изменения, направленные в лучшую сторону. Все виды обучающих тренингов на крупных предприятиях входят в управление профессиональным развитием персонала и проводятся на регулярной основе в самой организации. Работники маленьких предприятий, как правило, проходят современные тренинги на специальных площадках, на которых их учат не только хорошо и грамотно выполнять свои трудовые обязанности, но и креативно мыслить.

Большинство фирм любят набирать служащих без навыка в собственной сфере и промышляют именно обучением уже в процессе работы. Но преобладающее количество компаний все же выбирает сотрудников уже с навыком в предоставленной сфере работы, например таких работников значительно проще направить в необходимое русло. Считается, собственно что переподготовка сотрудников обходится дороже, чем элементарно предложения обучению свежим способностям, например как люди с определенными познаниями имеют собственные представления о работе в предоставленной сфере и довольно непросто поменять ход их мыслей. В следствие этого, легче научить неопытных людей и устроить их передовиками изготовления.

Как правило, составление персонала случается помаленьку, любой обучается на собственных промахах. Улучшение служащих нельзя сделать проворно, по другому это не станет мастерски создано. Нельзя незамедлительно набрать людей, внятно и согласованно делающих свое дело. Для такого дабы коллектив сформировался, важны время и навык. Стратегия становления персонала подключает некоторое количество определений, любое из коих содержит весомое смысл.

Правильно разработав стратегические шаги, можно увериться в том, что функционирование организации будет идти в предполагаемых рамках, при этом все функции начнут выполняться четко и слаженно. При разработке стратегии нужно учитывать не мгновенные, а долгосрочные перспективы развития организации, то есть планы развития необходимо разрабатывать минимум на несколько лет вперед.

Организации нужно обеспечить своим работникам повышение квалификации, возможность применить полученные навыки и знания на практике, проявление инициатив и личностных качеств с целью скорейшего карьерного роста. Инновационные технологии позволяют задействовать максимальные возможности при вложении минимальных денежных средств.

Организация должна и может предоставлять своему сотруднику альтернативные места работы, если по каким-либо обстоятельствам, не зависящим от нее, сотрудник справляется с выполнением своих нынешних функциональных обязанностей, при этом организация обязана быть уверена в грядущем дне и заинтересована в выполнении возложенных на работника обязанностей.

Долгосрочной стратегии необходимо, первоначально, основываться на человеческом потенциале. Для этого администрации организации необходимо создать условия для личностного роста отдельного сотрудника или коллектива в целом, основанные на желании расти и преображаться в лучшую профессиональную сторону.

Система оплаты труда должна предусматривать все возможности персонала. Для каждого работника должен быть индивидуальный подход, а также система поощрений и премий должна носить индивидуальный характер. При этом необходимо учитывать сначала профессиональное соответствие каждого работника своей должности и способность генерировать идеи и новые возможности своей личности. В некоторых организациях с целью улучшения общего рабочего процесса работники на всех ступенях карьерной лестницы имеют право участвовать в принятии управленческих решений, в особенности тех, от которых зависит дальнейшая судьба организации. Сотрудники низшего звена имеют право выдвинуть свое мнение, и руководство должно обязательно прислушаться к ним. Иногда, распределение полномочий по управлению предприятием приносит хороший результат. Личностное развитие каждого заинтересованного работника при этом имеет быстрый темп.

Грамотный специалист никогда не скажет, что он знает все нюансы работы в своей сфере деятельности. Ему, как известно, всегда будет интересно провести новые исследования и изучить технологии в его области знаний, и он с интересом будет знакомиться с новыми методиками. Такие работники зачастую пользуются успехом, так как, кроме опыта, нужны еще и новые знания. Инновационное развитие технологий идет такими ускоренными темпами, что, если не обучаться постоянно и не изучать что-то новое, через несколько лет даже многолетний опыт работы в любой сфере будет неактуальным и неинтересным. Поэтому формы и методы развития персонала включают в себя в первую очередь различные виды обучения работников. При этом каждый сотрудник обязан иметь право выбора. Часто происходит так называемый нарастающий процесс обучения. Сначала то могут быть вводные тренинги, по прошествии какого-то периода времени – курсы повышения квалификации, потом – тренинги личностного и профессионального роста. Они могут проходить не только в стенах предприятия,

но и с выездом в другой город или вообще в другую страну, с привлечением подрядных организаций.

Серьезная борьба буквально во всех сферах работы привела к тому, что собственно главные основы становления персонала включают в себя не только изучение и личностный подъем отдельного сотрудника, но и умение администрации обнаружить «слабое звено» в цепи служащих, которое влечет все предприятие на низшую ступень. Выявив аналогичного сотрудника, управленцы имеют абсолютное право расторгнуть трудовой контракт с ним, по другому результаты имеют все шансы быть печальными.

Таким «слабым звеном» может быть человек, не желающий совершенствоваться, считающий, что он и так ценный сотрудник. Еще им может стать работник, который в условиях жесткой конкуренции на рынке труда считает себя незаменимым, вследствие чего неправильно выполняет свои служебные обязанности и нарушает трудовую дисциплину. Различные направления сферы деятельности не только не помогают ему совершенствоваться, а наоборот, делают его более уязвимым и никчемным. С такими работниками компании предпочитают расставаться, даже если их уход может быть весьма болезненным для других членов команды. На крупных предприятиях в рамках отдела кадров проводится анализ системы развития персонала. Для этого за расчетную единицу берется каждый сотрудник, а за глобальную – весь рынок, на котором работает сама организация. Каждая компания нуждается только в высококвалифицированных кадрах, способных слаженно и четко выполнять свою работу.

Система развития персонала в целом действует в той или иной мере на каждом предприятии любого уровня. Важное значение при этом имеет понимание руководства, что вложение денежных средств в обучающий процесс имеет далеко идущие перспективы, ведь конкуренция предприятий вынуждает административных менеджеров искать варианты выгодных вложений средств в своих работников, и это не только обучение, но и система поощрений

и вознаграждений. Профессиональное развитие персонала включает в себя несколько факторов, при развитии каждого из которых компания может быть уверена в завтрашнем дне. К таким факторам относится обучение на местах новых сотрудников. Это, как известно, наиболее выгодный и мало затратный процесс. Как правило, для такого обучения достаточно приставить к новому работнику наставника из числа опытных, и через некоторое время он будет подкован практически во всех вопросах.

Превосходный эффект имеет и приглашение профессиональных лекторов и бизнес-тренеров, которые могут научить персонал навыкам ведения бизнеса и успехам на профессиональном поприще. Безусловно, такие тренинги лучше устраивать только для руководителей среднего и высшего звена управления, так как там разбираются специфические вопросы. Стратегия развития персонала организации играет огромное значение для любого предприятия, ведь без хорошего и профессионального коллектива невозможно развитие предприятия. Вложение капитала в своих сотрудников обязательно принесет свои плоды. Грамотные управленцы могут многое рассказать о развитии персонала, важно знать, что любой бизнес требует вложений. Если человеку обеспечить достойные условия труда, то он воздаст сторицей, и через некоторый промежуток времени предприятие будет процветать и приносить хороший доход.

2. Анализ стратегического развития персонала АО «Самаранефтегаз»

2.1. Анализ финансово-экономического состояния АО «Самаранефтегаз»

Акционерное Общество (далее АО) «Самаранефтегаз» — российская компания, входящая в группу Публичного АО «Нефтяной Компании «Роснефть» (далее ПАО «НК «Роснефть»). Штаб-квартира – Центральный Аппарат управления - Компании расположена в Москве, офис Дочернего общества АО «Самаранефтегаз» находится в Самаре. Общество основано в 1942 году. 100% акций Компании принадлежит ООО «Нефть-Актив», аффилированной с ПАО «НК «Роснефть».

В 1994 году производственное объединение «Куйбышевнефть» было акционировано и переименовано в АО «Самаранефтегаз».

Основным видом деятельности является добыча нефти. Также Общества занимается:

- добычей газа;
- нефте- и газопереработкой;
- разработкой и обустройством нефтяных месторождений;
- всеми прочими видами деятельности, которые связаны с основной: маркшейдерские, геолого-поисковые работы, поисково-разведочные работы и т. д.;
- внешнеэкономической деятельностью.

В АО «Самаранефтегаз» линейно-функциональная организационная структура (Приложение 1). Генеральному директору Общества подчиняется 10 заместителей генерального директора по различным направлениям деятельности и 9 самостоятельных структурных подразделений. Списочная численность работников на 01.12.2016 составляет 5901 чел.

Миссия АО «Самаранефтегаз» - инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества

в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Деятельность компании способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов.

Ключевые условия выполнения миссии: непрерывное повышение эффективности по всем направлениям деятельности; инновационное развитие; повышение информационной прозрачности и открытости; соблюдение высоких стандартов корпоративного управления; высокая социальная ответственность; строгое соблюдение российских и международных стандартов экологической и промышленной безопасности.

Корпоративные ценности Общества: профессионализм и совершенствование, результативность и добросовестность, инициативность и ответственность, доверие и уважение.

Принципы деятельности предприятия: обеспечение прибыльности и эффективности, соблюдение законов и норм, социальная ответственность, добросовестное ведение дел.

Стратегическая цель - войти в тройку лидеров ведущих энергетических компаний мира по эффективности и масштабам деятельности.

Не исключено, что в ближайшие лет 15-20 компании удастся добиться своей основной цели, но для этого нужно приложить колоссальные усилия, так как на данный момент компания входит в тройку лидеров только среди российских предприятий.

В ближайшем будущем компания будет развиваться, увеличивать масштабы своей деятельности. В планы компании входит реконструкция нефтеперерабатывающих производств, что позволит в разы увеличить объемы переработки. Также к стратегическим задачам компании относится: повышение качества всей выпускаемой продукции, чтобы по возможности замещать аналогичную импортную продукцию; достижение максимально возможного уровня реализации нефтепродуктов через биржевые площадки; обеспечение растущего

производства квалифицированным персоналом; расширение благотворительной деятельности и т.д.

По данным АО «Самаранефтегаз», в 2016 году объём добычи нефти составил 12 миллионов тонн. В 2016 чистая прибыль Общества составила 50 миллионов рублей.

В бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия АО «Самаранефтегаз» основные средства показаны по текущей восстановительной стоимости за минусом сумм амортизации, накопленной за все время эксплуатации.

Данные о наличии и движении основных средств предприятия, бухгалтерский баланс (Приложение 2), отчет о финансовых результатах (Приложение 3), данные распределения расходов Общества по элементам затрат (Приложение 4) представлены в приложениях к данной работе, а значения коэффициентов движения и технического состояния основных средств – в табл. 2.

Таблица 2 - Изменение значения показателей движения и технического состояния основных средств АО «Самаранефтегаз»

Показатель	2015г.	2016г.	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Коэф. поступления, %	10,51	17,32	6,81	164,79
Коэф. выбытия, %	-1,21	-1,86	-0,65	153,71
Коэф. прироста, %	13,21	21,15	7,94	160,10
Коэф. износа, %	34,33	32,46	-1,87	94,55
Коэф. годности, %	65,67	67,54	1,87	102,84

Проведенный анализ движения основных средств позволяет сформулировать следующие выводы:

Доля поступивших в 2016 году основных средств составила 17,32%, что на 6,81 п. выше значения 2015 года, и это может являться характеристикой роста темпов поступления основных средств. Кроме того, коэффициент выбытия в 2016 году вырос на 0,65 п., и его значение продолжает оставаться отрицательным (что говорит о превышении прироста над выбытием). Коэффициент прироста в 2016 году равен 21,15%, что на 7,94 п. выше значения 2015 года, и этом может

характеризовать тот факт, что предприятием произведено обновление материально-технической базы (закупка новых основных средств).

Результаты расчета показателей эффективности использования основных средств представлены в табл. 3.

Анализ показателей эффективности использования основных средств позволяют сформулировать выводы о том, что у предприятия происходит увеличение показателя фондоемкости (на 0,03 п.). Также происходит снижение показателей фондоотдачи (на 0,28 п.) и фондорентабельности (на 2,39 п.) в 2015 году. Обусловлено внедрением прогрессивных ресурсосберегающих новых видов техники и технологий, которые способствуют повышению фондовооруженности производства.

Таблица 3 - Эффективность использования основных средств АО «Самаранефтегаз»

Показатель	2015г.	2016г.	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	134 709 900	156 582 730	21 872 830	116,2
Основные средства, тыс. руб.	44 941 474	55 839 621	10 898 147	124,2
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	40 686 743	50 393 791	9 707 048	123,9
Прибыль от продаж, тыс.руб.	48 887 929	56 298 551	7 410 622	115,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	39 735 626	50 390 684	10 654 922	126,8
Фондоотдача, руб.	3,39	3,11	-0,28	91,7
Фондоемкость, руб.	0,29	0,32	0,03	109,1
Фондорентабельность чистой прибыли, %	102,39	100,01	-2,39	97,7
Фондорентабельность прибыли от продаж, %	123,03	111,72	-11,31	90,8

В табл. 4 представлены показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов позволяет сформулировать следующие выводы.

Эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии подтверждает ростом значения показателя выработки в 2016 году на 3540 тыс.руб. Темпы роста выработки превышают темпы роста среднегодовой заработной платы

(среднегодовая заработная плата выросла на 2,2 тысячи рублей тыс. руб.). Таким образом, можно назвать целесообразным повышение роста среднегодовой заработной платы. Среднесписочная численность работников на предприятии выросла на 63 человека. Наблюдается уменьшение значения коэффициентов по приему и полному обороту.

Таблица 4 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов АО «Самаранефтегаз»

Показатель	2015г.	2016г.	Отклонение	
			Абсолютное, руб.	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	134 709 900	156 582 730	21 872 830	116,2
Списочная численность, чел	5906	5901	-5	99,9
Среднесписочная численность, чел.	5795	5858	63	101,1
фонд оплаты труда, тыс. руб.	3 256 739	3 767 221	510 482	115,7
Выработка, тыс. руб.	23 654,06	27 193,94	3 540	115,0
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	51,3	53,5	2,20	104,3
Принято в общество, чел	1695	597	-1098	35,22
Уволено из общества, чел	372	602	230	161,83
Коэффициент оборота по приему	0,30	0,10	-0,19	34,8
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,10	0,04	160,1
Коэффициент текучести кадров	6,53	10,46	3,92	160,1
Коэффициент полного оборота	29,76	10,37	-19,39	34,8

В табл. 5 представлены значения показателей для анализа материальных ресурсов предприятия АО «Самаранефтегаз».

Таблица 5 - Показатели изменения материальных ресурсов АО «Самаранефтегаз»

Наименование показателя	2015г.	2016г.	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	134 709 900	156 582 730	21 872 830	116,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	48 887 929	56 298 551	7 410 622	115,2
Материальные затраты, тыс. руб.	4 835 726	6 039 884	1 204 158	124,9
Общие затраты, тыс. руб.	100 284 180	99 735 415	-548 765	99,5
Материалоотдача, руб.	27,86	25,92	-1,93	93,1
Материалоемкость, руб.	0,036	0,039	0,003	107,5
Доля материальных затрат в себестоимости, %	5,926	6,177	0,252	104,2
Прибыль на 1 руб. материальных затрат, руб.	10,11	9,32	-0,79	92,2

Результаты анализа показателей изменения материальных ресурсов предприятия позволяют сформулировать следующие выводы. Материалоотдача снизилась в 2016 году на 1,93 руб. и составила 25,92 руб., чему способствовало увеличение материальных затрат на 1 204 158 тыс. руб. значение показателя материалоемкость увеличилось в 2016 году и составило 0,039 руб., что может говорить об увеличении объема затрат на 1 рубль выручки.

Динамика основных показателей финансовых результатов предприятия показана в табл. 6.

Таблица 6 - Динамика основных показателей финансовых результатов АО «Самаранефтегаз»

Наименование показателя	2015г.	2016г.	Отклонение		Структура	
			Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %	2015г.	2016г.
Выручка	134709900	156582730	21872830	116,2	100	100
Себестоимость продаж	81607788	97774352	16166564	119,8	60,6	62,4
Валовая прибыль (убыток)	51309155	58437144	7127989	113,9	38,1	37,3
Коммерческие расходы	100580	138257	37677	137,5	0,1	0,1
Управленческие расходы	2320646	2000336	-320310	86,2	1,7	1,3
Прибыль (убыток) от продаж	48887929	56298551	7410622	115,2	36,3	36,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	48267462	59990528	11723066	124,3	35,8	38,3
Чистая прибыль (убыток)	40686743	50393791	9707048	123,9	30,2	32,2

Анализ показателей финансовых результатов позволяет сформулировать выводы об увеличении объемов выручки предприятия в 2016 году на 21872830 тыс. руб., а также о значительном увеличении чистой прибыли.

Наблюдается снижение управленческих расходов, при этом наблюдается рост коммерческих расходов. Чистая прибыль до налогообложения является положительным сальдо прочих доходов и расходов, а также высокая эффективность самой деятельности.

Значение себестоимости продаж в 2016 году увеличилось на 16 166 тыс. руб., однако наблюдается снижение управленческих расходов, при этом наблюдается рост коммерческих расходов.

Горизонтальный анализ направлен на изучение темпов роста (прироста) показателей, который объясняет причины изменения в их структуре, таким образом, он представляет собой абсолютное и относительное изменение показателей за период.

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах – это анализ структуры формирования финансовых результатов в сравнении с предыдущим периодом, он помогает разобраться в том, какие показатели оказали наиболее существенное влияние на чистую прибыль.

По горизонтальному анализу видно, что валовая прибыль в промежутке с 2015 по 2016 год увеличилась, по вертикальному анализу видно, что валовая прибыль в 2016 году составляет 37,3% в объеме выручки, а в 2015 году составляла 36,9%, т.е. на 0,4% стала выше в объеме выручки за рассматриваемый период. Причиной явилось увеличение выручки по отношению к себестоимости. Вследствие, увеличивается чистая прибыль.

Чистая прибыль по горизонтальному анализу в 2016 году относительно 2015 года увеличивается примерно также, как и валовая; по вертикальному анализу чистая прибыль в 2016 году составляет 28,6% в объеме выручки, а в 2015 году составляла 32,2%, т.е. на 3,6% стала ниже в объеме выручки за рассматриваемый период.

Для оценки рентабельности предприятия АО «Самаранефтегаз» рассмотрим показатели рентабельности (табл. 7).

Таблица 7 - Показатели рентабельности АО «Самаранефтегаз»

Наименование показателя	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение
Коэффициент рентабельности активов, %	22,62	28,02	5,40
Коэффициент рентабельности капитала, %	36,84	45,63	8,79
Коэффициент рентабельности продаж, %	30,20	32,18	1,98
Рентабельность затрат по валовой прибыли	62,87	59,77	-3,11

Рентабельность - относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, ее формирующим.

Для оценки рентабельности предприятия АО «Самаранефтегаз» рассмотрим показатели рентабельности:

Рентабельность продаж определяется по формуле (1):

$$R_{п} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100, \quad (1)$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли определяется по формуле (2):

$$R_{пчп} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Выручка}} \times 100, \quad (2)$$

Рентабельность активов определяется по формуле (3):

$$R_{a} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} \times 100, \quad (3)$$

где \bar{A} – Средняя величина активов, тыс.руб. (4)

$$\bar{A} = \frac{A \text{ нач.пер.} + A \text{ кон.пер.}}{2}, \quad (4)$$

Рентабельность оборотных активов определяется по формуле (5):

$$R_{oa} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{OA}} \times 100, \quad (5)$$

где \overline{OA} – Средняя величина оборотных активов, тыс.руб. (6)

$$\overline{OA} = \frac{OA \text{ нач.пер.} + OA \text{ кон.пер.}}{2}, \quad (6)$$

Рентабельность собственного капитала определяется по формуле (7):

$$R_{ск} = \frac{ЧП}{СК} \times 100, \quad (7)$$

где $\overline{СК}$ – Средняя величина собственного капитала, тыс.руб. (8)

$$\overline{СК} = \frac{СК \text{ нач.пер.} + СК \text{ кон.пер.}}{2}, \quad (8)$$

Рентабельность заемного капитала определяется по формуле (9):

$$R_{зк} = \frac{ЧП}{\overline{ЗК}} \times 100, \quad (9)$$

где $\overline{ЗК}$ – Средняя величина заемного капитала, тыс.руб. (10)

$$\overline{ЗК} = \frac{ЗК \text{ нач.пер.} + ЗК \text{ кон.пер.}}{2}, \quad (10)$$

Рентабельность производственных затрат по валовой прибыли определяется по формуле (11):

$$R_{пз \text{ в. п.}} = \frac{ВП}{СС} \times 100, \quad (11)$$

где ВП – Валовая прибыль, тыс.руб.

Рентабельность затрат на производство определяется по формуле (12):

$$R_{зп} = \frac{ПП}{(СС+КР+УР)} \times 100, \quad (12)$$

где КР – Коммерческие расходы, тыс.руб;

УР – Управленческие расходы, тыс.руб.

В 2016 году, как и в 2015 году, почти все показатели рентабельности имеют положительное значение, более того, наблюдается положительная динамика в их изменении.

Так, показатель рентабельности активов свидетельствует об эффективности вложений (увеличение на 5,40 п.). Коэффициент рентабельности капитала свидетельствует об эффективности использования вложенного капитала (увеличение на 8,79 п.). Рост значения коэффициента продаж составил 1,98 п.

Рентабельность затрат по валовой прибыли в 2016 году по сравнению с 2015 годом упала на 3,11% и составила 59,77%. Причиной снижения

рентабельности были опережающие темпы сокращения валовой прибыли по сравнению с себестоимостью.

Финансовое состояние предприятия – это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к погашению долговых обязательств и саморазвитию на фиксированный момент времени. Платежеспособность предприятия, в свою очередь, – это способность субъекта экономической деятельности полностью и срок погашать свою кредиторскую задолженность. Платежеспособность является одним из ключевых отличий нормального (устойчивого) финансового положения предприятия.

В целях анализа платежеспособности предприятия проанализируем данные табл. 8.

Таблица 8 - Анализ платёжеспособности АО «Самаранефтегаз»

Актив	Базовый период 2015	Отчетный период 2016	Пассив	Базовый период	Отчетный период	Платежеспособность излишек/недостаток	
						Базовый период	Отчетный период
A1	482	656	П1	15517257	19486599	-15516775	-19485943
A2	83040451	134731654	П2	0	83000000	83040451	51731654
A3	2102262	3483855	П3	8718396	12158308	-6616134	-8674453
A4	68552946	67826022	П4	129460488	91397280	-60907542	-23571258
Баланс	153696141	206042187	Баланс	153696141	206042187		

Ликвидность (текущая платежеспособность) - одна из важнейших характеристик финансового состояния организации, определяющая возможность своевременно оплачивать счета и фактически является одним из показателей банкротства. Результаты анализа ликвидности важны с точки зрения, как внутренних, так и внешних пользователей информации об организации.

Ликвидность баланса выражается в степени покрытия обязательств организации его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность баланса достигается путем установления равенства между обязательствами организации и его активами.

Активы баланса группируются по времени превращения их в денежную форму:

К наиболее ликвидным активам относятся сами денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения в ценные бумаги (А1).

Следом за ними идут быстрореализуемые активы – готовая продукция, товары, отгруженные и дебиторская задолженность (А2).

Более длительного времени реализации требуют производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов. Они относятся к медленно реализуемым активам (А3).

Группу труднореализуемых активов образуют основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, незавершенное строительство, продажа которых требует значительного времени, а поэтому осуществляется крайне редко (А4).

Для определения платежеспособности предприятия с учетом ликвидности его активов обычно используют баланс. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении размеров средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности, с суммами обязательств по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

К наиболее срочным обязательствам, которые должны быть погашены в течение месяца, относятся кредиторская задолженность и кредиты банка, сроки возврата которых наступили (П1).

Среднесрочные обязательства со сроком погашения до одного года – краткосрочные кредиты банка (П2).

К долгосрочным обязательствам относятся долгосрочные кредиты банка и займы (П3).

К четвертой группе отнесем собственный капитал, находящийся в распоряжении предприятия (П4).

Ниже представлены формулы расчета групп активов и пассивов.

Высоколиквидные активы А1, которые определяются по формуле (13):

$$A1 = ДС + КФ, \quad (13)$$

где ДС – Денежные средства (строка 1240 бух.баланса), тыс.руб.;

КФ – Денежные средства (строка 1250 бух.баланса), тыс.руб.

Быстрореализуемые активы А2, которые определяются по формуле (14):

$$A2 = ДЗ + ПОА, \quad (14)$$

где ДЗ – Дебиторская задолженность (строка 1230 бух.баланса), тыс.руб.;

ПОА – Прочие оборотные активы (строка 1260 бух.баланса), тыс.руб.

Медленно реализуемые активы А3 – это все остальные оборотные активы (строка 1210 и 1220 бух.баланса).

Труднореализуемые активы А4 это все внеоборотные активы (строка 1100 бух.баланса).

Наиболее срочные обязательства П1 – это краткосрочная кредиторская задолженность (строка 1520 бухбаланса), тыс.руб.

Краткосрочные пассивы П2, которые определяются по формуле (15):

$$P2 = КЗС + ПКО, \quad (15)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства (строка 1510 бух.баланса), тыс.руб.;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства (строка 1550 бух.баланса), тыс.руб.

Долгосрочные обязательства П3, которые определяются по формуле (16):

$$P3 = ДСО + НКО, \quad (16)$$

где ДСО – долгосрочные обязательства (строка 1400 бух.баланса), тыс.руб.;

НКО – неучтенные краткосрочные обязательства (строка 1530 и 1540 бух.баланса), тыс.руб.

Устойчивые пассивы П4 – это капитал и резервы предприятия (строка 1320 бух.баланса), тыс.руб.

В целях анализа платежеспособности предприятия проанализируем данные, представленные в таблице (табл.11).

Сравниваются соответствующие группы активов и пассивов.

Условие абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Перспективная ликвидность определяется по формуле (16):

$$ПЛ = A3 - П3, \quad (16)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется по формуле (17):

$$Кал = \frac{A1}{П1+П2}, \quad (17)$$

Коэффициент быстрой ликвидности определяется по формуле (18):

$$Кбл = \frac{A1+A2}{П1+П2}, \quad (18)$$

Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле (19):

$$Ктл = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}, \quad (19)$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется по формуле:

$$Косс = \frac{П4-A4}{A1+A2+A3}, \quad (20)$$

Охарактеризуем платежеспособность предприятия АО «Самаранефтегаз».

Получается, что абсолютно ликвидным баланс предприятия назвать нельзя, поскольку не выполняется первое и третье неравенство, его невыполнение характеризует проблемы с будущей платежеспособностью предприятия. Выполнение четвертого неравенства ($A4 \leq П4$) свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости - наличии у предприятия собственных оборотных средств.

Далее проанализируем ликвидность предприятия с помощью следующих показателей (табл. 9).

Таблица 9 - Показатели ликвидности АО «Самаранефтегаз»

Показатель	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение	Нормативное значение
Перспективная ликвидность, тыс. руб.	-6616134	-8674453	-2058319	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00003	0,00001	-0,00002	$\geq 0,2$
Коэффициент быстрой ликвидности	5,35	1,31	-4,04	≥ 1

Коэффициент текущей ликвидности	5,49	1,35	-4,14	1,5 - 2,0
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,72	0,17	-0,54	$\geq 0,1$

На основании проведенных расчетов коэффициентов ликвидности можно сделать следующие выводы.

Данные коэффициента абсолютной ликвидности показывают отрицательную динамику, т.е. предприятие в отчетном периоде становится не готовым погасить свои краткосрочные и текущие обязательства за счет имеющихся денежных средств на счетах данной организации, т.к. средства сформированы за счет заемных источников.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном году приближается к нормативному значению и показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. В данном случае коэффициент говорит о присутствии некоторого финансового риска, связанном с тем, что предприятие не в полном объеме способно стабильно оплачивать текущие счета.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Показатель используется как признак несостоятельности (банкротства) предприятия. Нормальное значение показателя обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1. Значение данного коэффициента у предприятия более 0,1 на протяжении 2 периодов, следовательно риска банкротства нет.

Финансовая устойчивость отражает такое состояние финансовых ресурсов, при котором организация, свободно маневрируя денежными средствами, способна путем их эффективного использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции (работ, услуг).

Динамика коэффициентов, характеризующих платежеспособность предприятия, представлена в табл.10.

Таблица 10 - Коэффициенты характеризующие платежеспособность
АО «Самаранефтегаз»

Показатель	2015г.	2016г.	Изменение	Нормативное значение
Коэффициент финансовой независимости	0,84	0,44	-0,40	> 0,5 (но не более 0,7)
Коэффициент финансовой устойчивости	0,89	0,50	-0,39	≥0,6
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	0,19	1,25	1,07	≤ 1,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,72	0,17	-0,54	≥ 0,1

Собственные оборотные средства определяются по формуле (21):

$$СОС = СК - ВА, \quad (21)$$

где СК – собственный капитал (строка 1300 бух.баланса), тыс.руб.;

ВА – внеоборотные активы (строка 1100 бух.баланса), тыс.руб.

Функционирующий капитал определяется по формуле (22):

$$ФК = СОС + ДО, \quad (22)$$

где ДО – долгосрочные обязательства (строка 1400 бух.баланса), тыс.руб.

Общая величина источников – это средства для формирования запасов, определяется по формуле (23):

$$ОВИ = ФК + КО, \quad (23)$$

где КО – краткосрочные обязательства (строка 1500 бух.баланса), тыс.руб.

Для оценки коэффициентов финансовой устойчивости определяются следующие коэффициенты:

Коэффициент автономии или финансовой независимости – это доля собственного капитала в обязательствах, т.е. отношение капитала (строка 1300 бухбаланса) к суммарным пассивам (строка 1700 бух.баланса).

Коэффициент финансовой устойчивости – это отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств (строка 1300+1400 бух.баланса) к пассиву баланса (строка 1700 бух.баланса).

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств или финансовых рычаг, т.е. отношение краткосрочных и долгосрочных обязательств (строка 1400+1500 бух.баланса) к капиталу (строка 1300 бух.баланса).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами, т.е. отношение собственных оборотных средств (строка 1300-1100 бух.баланса) к оборотным активам (строка 1200 бух.баланса).

Коэффициент финансовой независимости. Нормативным общепринятым значением показателя считается значение коэффициента автономии больше 0,5, но не более 0,7. По результатам расчетов значение коэффициента находится в границах нормативного значения, а значит говорит о присутствии финансовой устойчивости предприятия, его стабильности, так как оно несильно зависит от внешних кредиторов. Возможен прирост активов, приобретенных в долг.

Коэффициент финансовой устойчивости. Рекомендуемое значение не менее 0.75. Если значение ниже рекомендуемого, то это вызывает тревогу за устойчивость компании. Коэффициент финансовой устойчивости предприятия находится вне пределов нормативов, так как предприятия зависит от внешних источников финансирования.

Коэффициент отношения заемных и собственных средств. Экономический смысл коэффициента соотношения заемных и собственных средств состоит в определении, сколько единиц заемных финансовых ресурсов приходится на единицу источников собственных средств. Коэффициент больше 1 свидетельствует о преобладании заемных средств над собственными.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Отсутствие собственного оборотного капитала, т.е. отрицательное значение коэффициента, свидетельствует о том, что все оборотные средства организации

и, возможно, часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных источников.

Деловая активность – это результативность и эффективность производственно-коммерческой деятельности предприятия (скорость оборачиваемости его средств). Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств.

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов (показателей) оборачиваемости.

Целью анализа деловой активности является оценка качества менеджмента по критерию скорости преобразования активов организации в денежные средства. Для этого необходимо определить следующие коэффициенты и показатели:

1. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов – это отношение выручки к среднегодовой величине оборотных активов.

2. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов – это отношение выручки к среднегодовой величине внеоборотных активов.

3. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала – это отношение выручки к среднегодовой стоимости собственного капитала.

4. Коэффициент оборачиваемости запасов (далее КОЗ) – это отношение выручки к запасам (строка 1210 бух.баланса).

5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (далее КОДЗ) – это отношение выручки к дебиторской задолженности (строка 1230 бух.баланса).

6. Коэффициент оборачиваемости денежных средств (далее КОДС) – это отношение выручки к денежным средствам (строка 1230 бух.баланса).

7. Время оборота запасов, которое равняется отношению количеству дней в году к КОЗ.

8. Время оборота дебиторской задолженности, которое равняется отношению количеству дней в году к КОДЗ.

9. Время оборота денежных средств, которое равняется отношению количеству дней в году к КОДС.

Проанализируем деловую активность предприятия (табл. 11).

Таблица 11 – Коэффициенты и показатели деловой активности АО «Самаранефтегаз»

Показатель	2015г.	2016г.	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	134709900	156582730	21872830	116,2
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	132235824	179869164	47633340	136,0
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	68980555	111679680	42699125	161,9
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	109107113	110428884	1321772	101,2
Коэффициент оборачиваемости активов	1,02	0,87	-0,15	85,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,95	1,40	-0,55	71,8
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,23	1,42	0,18	114,8
Период оборота коэффициента оборачиваемости активов	358,3	419,3	61,0	117,0
Период оборота коэффициента оборачиваемости оборотных активов	186,9	260,3	73,4	139,3
Период оборота собственного капитала	295,6	257,4	-38	87,1

На основе полученных результатов можно сделать вывод, деловая активность компании в целом снизилась. Об этом свидетельствует снижение уровня некоторых коэффициентов, характеризующих деловую активность предприятия.

Коэффициент оборачиваемости активов показывает количество полных циклов обращения продукции за анализируемый период. Коэффициент оборачиваемости активов в 2016 году меньше, чем в 2015 году, так как наблюдается рост суммы используемых активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, число оборотов, которые оборотные средства совершают за плановый период.

замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов. Показатель вырос по сравнению с 2015 годом, и составил 1,42п.

Сопоставив характеристики АО «Самаранефтегаз» с характеристиками основных конкурентов, оценив внутреннюю среду Общества, рассмотрев внешние условия, предоставляющие определенные возможности, но и несущие отрицательные факторы, сформировалась матрица SWOT-анализа (табл. 12).

SWOT-анализ основан на выявлении сначала сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей и далее — установлении цепочек взаимосвязей между ними для последующего установления (корректировки) целей организации и выбора стратегий их достижения. Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, T=Threats.

Таблица 12 - Матрица SWOT-анализа АО «Самаранефтегаз»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Лидер по объемам добычи нефти и по запасам среди Обществ Самарской области; - Высокая степень вертикальной интеграции нефтяного бизнеса; - Сравнительно малая степень выработанности месторождений; - Приоритет при распределении стратегических нефтяных месторождений государством; - Низкая стоимость долга. 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая долговая нагрузка; - зависимость от трубопроводной инфраструктуры ООО «Газпром Трансгаз Самара» и ООО «Транснефть – ТСД»; - Слабая экспансия в профильные активы за рубежом; - Низкая степень вертикальной интеграции газового и сбытового бизнеса; - Контроль государства ограничивает гибкость в принятии инвестиционных решений; - Подверженность политическому риску.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Разработка крупных месторождений в регионах, подлежащих налоговым льготам; - Кредит от государства по невысокой процентной ставке и финансирование из Главного офиса на развитие Общества должны помочь безболезненно пережить кризис; - Реконструкция Новокуйбышевского и Куйбышевского НПз, удвоение их мощностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограничение доступа к газотранспортным системам Газпрома и Трансгаза; - Повышение влияния со стороны государства; - замена горючего топлива на электро или солнечную энергию; - Ископание природных запасов.

Исходя из полученных данных SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что одной из наиболее сильных сторон данного предприятия является лидерство по объемам добычи нефти и по запасам среди Обществ Самарской области. Слабой же стороной является высокая долговая нагрузка.

Портфельный анализ (табл. 13) строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом). К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации. В таблице представлено производство основных нефтепродуктов АО «Самаранефтегаз».

Таблица 13 - Данные для проведения БКГ - анализа

Вид продукции	Объем продаж АО «Самаранефтегаз», тыс. тонн.	Объем продаж ООО «Газпром нефть», тыс. тонн.	Емкость (размер) рынка, тыс. тонн.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка	Доля рынка, %
Производство масел	559	334	3530	108	1,673653	15,8357
Производство дизельного топлива	9350	10688	55576	103,9	0,874813	16,8238
Производство бензина	6554	9686	33455	104,7	0,676647	19,5905
Производство бункерного топлива	1161	1406	5500	104	0,825747	21,1091
Производство сжиженных углеводородных газов	370	1368	7653	103,6	0,270468	04,8347
Производство мазута	13750	6346	42040	101,9	2,166719	32,7069

Матрица BCG (транс. БиСиДжи; англ. BCG matrix) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге.

Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

На основе приведенных данных, составлена матрица БКГ (рис. 6), которая приведена ниже. Размер окружностей, обозначающих продукцию, зависит от доли на ранке.

Из матрицы видно, что сжиженные углеводородные газы являются наименее выгодной продукцией, так как занимают нижний правый квадрант матрицы. В этом квадранте находятся так называемые «Собаки». Они имеют слабые перспективы роста, отстающие позиции на рынке и нахождение позади лидеров на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. за исключением особых случаев к слабеющим собакам БКГ рекомендует применять стратегию сбора урожая, сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

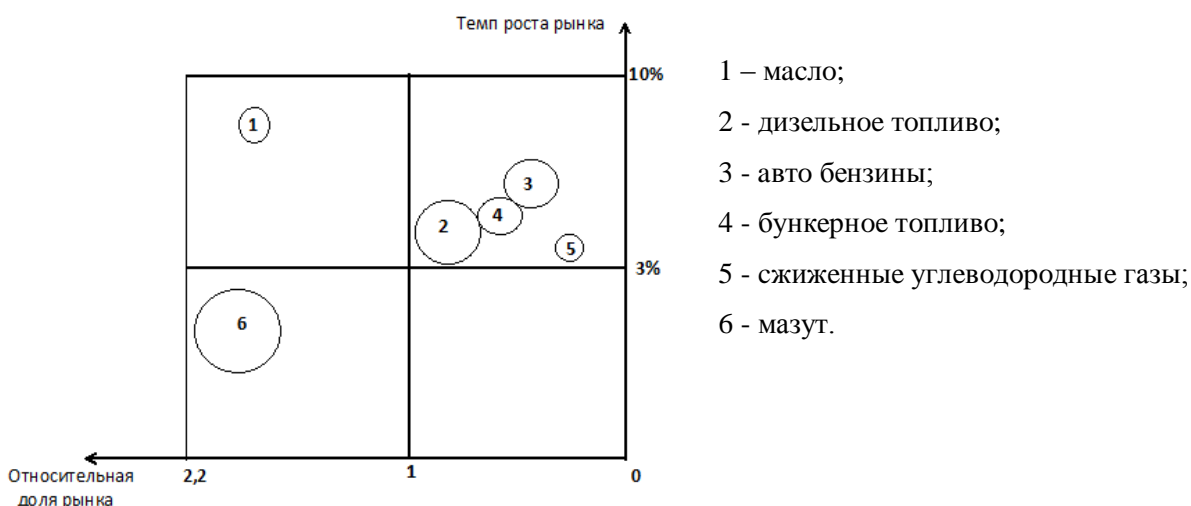


Рисунок 6 - Матрица БКГ для продукции АО «Самаранефтегаз»

Большинство видов продукции относится к «трудным детям». Темпы роста высоки, но низка доля рынка. Данная продукция требует существенной финансовой поддержки, чтобы иметь возможность перейти в статус товаров - «звезд».

Один вид продукции (масла) имеет статус «звезды». Он имеет достаточно высокую долю рынка, но для обеспечения высокого темпа роста данная продукция требует значительных инвестиций.

И один вид продукции (мазут) имеет статус «дойной коровы». Деятельность по производству мазута необходимо максимально контролировать. Средства

от продаж данной продукции можно направлять на развитие «трудных детей» (различных видов топлива, бензина и газа).

Матрица GE, или матрица Мак-Кинси используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y - привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

Вертикальная ось матрицы представляет собой интегральное многократное измерение привлекательности рынка по данному производству. здесь оцениваются те параметры, которые организации практически неподконтрольны, т.е. фактически это значимые факторы внешней среды.

Горизонтальная ось - это интегральная многократная оценка конкурентной позиции бизнеса. здесь измеряются зависимые от организации факторы ее внутренней среды.

Определим относительный вес значимости критериев для оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции (табл. 14).

Таблица 14 - Оценка критериев привлекательности и конкурентоспособности

Параметр	Номер эксперта						Общая сумма	Относительный вес значимости критерия
	1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Привлекательность на рынке								
Темп роста рынка	5	6	6	8	4	8	37	0,19
Особенности конкуренции	8	5	4	7	8	9	41	0,21
Норма прибыли в отрасли	5	6	8	6	8	7	40	0,21
Воздействия внешней среды	7	5	8	5	8	6	39	0,2
Социальная роль	6	5	8	6	4	7	36	0,19
Итого	-	-	-	-	-	-	193	1
Конкурентоспособность на рынке								

Репутация предприятия	6	5	4	8	7	5	35	0,21
Способность конкурировать по качеству	6	8	9	5	8	6	42	0,25
финансовый потенциал	6	5	8	7	5	6	37	0,22
Технологические преимущества	3	2	4	5	4	3	21	0,12
Классификация персонала	5	6	8	6	5	5	35	0,2
Итого	-	-	-	-	-	-	170	1

Нахождение интегральных оценок привлекательности рынка и конкурентной позиции по выбранным объектам представлено в табл. 15.

Таблица 15 - Интегральные оценки привлекательности и конкурентоспособности на рынке

Параметр	Масло		Дизельное топливо		Бензин		Бункерное топливо		Мазут	
	ФП	АО	ФП	АО	ФП	АО	ФП	АО	ФП	АО
Привлекательность продукции на рынке										
Темп роста рынка	3	0,57	4	0,76	5	0,95	3	0,57	2	0,38
Особенности конкуренции	4	0,84	5	1,05	5	1,05	3	0,63	3	0,63
Норма прибыли в отрасли	4	0,84	5	1,05	5	1,05	3	0,63	2	0,42
Воздействия внешней среды	5	1	4	0,8	4	0,8	5	1	3	0,6
Социальная роль	4	0,76	5	0,95	5	0,95	4	0,76	3	0,57
Интегральная величина	-	4,01	-	4,61	-	4,8	-	3,59	-	2,6
Конкурентоспособность продукции на рынке										
Репутация предприятия	4	0,84	5	1,05	5	1,05	4	0,84	4	0,84
Способность конкурировать по качеству	4	1	5	1,25	5	1,25	2	0,5	2	0,5
финансовый потенциал	3	0,66	4	0,88	5	1,1	2	0,44	1	0,22
Технологические преимущества	4	0,48	5	0,6	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Маркетинговые преимущества	3	0,6	4	0,8	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Интегральная величина	-	3,58	-	4,58	-	4,68	-	2,54	-	2,2

Условные обозначения в таблице:

- ФП - величина фактической привлекательности (балльная оценка от 1 до 5);
- АО - абсолютная оценка привлекательности (фактическая оценка, умноженная на относительный вес значимости критерия оценки).

Величины интегральных оценок привлекательности и конкурентоспособности на рынке являются координатами объектов на матрице «Мак Кинси» (рис.7).

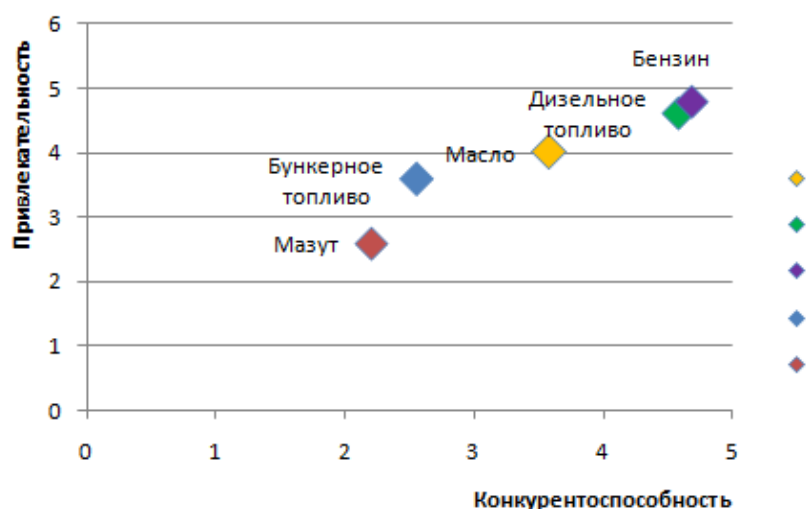


Рисунок 7 - Матрица Мак-Кинси

Стратегический анализ по Портеру проводится путем определения 5 конкурентных сил:

1) Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов.

Эта угроза крайне маловероятна, так как существование в этой отрасли требует огромных капиталовложений (на покупку и освоение дорогостоящих новых технологий, освоение новых месторождений и так далее). Кроме того, существует некая приверженность потребителей к продукции уже функционирующих компаний. Также у компаний в данной отрасли существуют уже налаженные каналы сбыта, создание которых требует немалых затрат (да и трудность вызвать заинтересованность со стороны сбытовиков новыми, никому еще не известными и непроверенными компаниями также способна помешать потенциальным конкурентам).

2) Анализ силы потребителей (табл. 16).

Группы покупателей целесообразно разделить на группы для проведения более четко анализа:

- Автовладельцы Самарской области, автозаправочные станции (масло, бензин, дизельное топливо);
- Морские и воздушные суда (бункерное топливо, авиационное топливо);
- Промышленные предприятия, предприятия теплоснабжения, жилищно-коммунальное хозяйство (мазут).

Таблица 16 - Анализ силы потребителей

Вопросы анализа конкурентной силы покупателя	Группы потребителей			
	1	2	3	4
Сконцентрирована ли группа потребителей (состоит из нескольких доминирующих структур)?	0,1	1	1	1
Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема производства?	1	1,5	1,5	1,5
Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей?	1,5	1,5	1,5	1,5
Являются ли приобретаемые продукты стандартными или дифференцированными?	1	1	1	1
Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей?	0,5	0,5	0,5	0,5
Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	0,1	0,1	0,1	0,1
Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта группы потребителей?	1	1	1	1
Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии?	2	2	2	2
Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам?	0,1	1,5	1,5	1,5
Существуют ли организации и программы поддержки потребителей?	0,1	1,5	1,5	1,5
ИТОГО	7,4	10,6	11,6	11,6

Таблица заполняется оценками сил покупателей от 0,1 до 2. Максимальное количество баллов 20. Сильное давление на предприятие могут оказать промышленные предприятия, предприятия теплоснабжения, флот, жилищно – коммунальное хозяйство, авиакомпании и аэропорты страны. Незначительное давление могут оказать на АО «Самаранефтегаз» автовладельцы Самарской области.

3) Анализ силы поставщиков (табл. 17).

Таблица 17 - Анализ силы поставщиков

Вопросы для анализа конкурентного давления поставщиков	Группы поставщиков		
	1	2	3

Сконцентрирована ли группа поставщиков (состоит ли из нескольких доминирующих организаций, компаний или более сконцентрирована, чем ее потребитель)?	0,5	0,1	0,1
Есть ли реальные продукты-субституты по отношению к продуктам поставщиков?	0,1	0,1	0,1
Является ли данный рынок важным для поставщика?	1,5	0,5	0,1
Является ли продукт поставщика важным для предприятия?	1,5	1,5	1
Являются ли продукты поставщика дифференцированными?	0,1	1	0,1
Вызовет ли смена поставщика дополнительные затраты?	0,1	0,5	0,5
Есть ли у группы поставщиков реальная возможность прямой интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты предприятия?	0,1	0,1	0,1
Есть ли у предприятия возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить продукты поставщиков?	2	0,5	1
ИТОГО	5,9	4,3	3

Поставщиков целесообразно разделить на группы:

- 1) Предприятия, которые входят в состав ПАО «НК «Роснефть», которые передают АО «Самаранефтегаз» свои инновационные разработки для развития производства (например, ООО "СамараНИПИнефть»);
- 2) Поставщики материально технических ресурсов (например, ООО «Реммаш-Сервис-Отрадный»);
- 3) Поставщики транспортных услуг (например, ООО «Транспорт-Отрадный 2»).

Таблица заполняется оценками сил поставщиков от 0,1 до 2. Максимальная суммарная оценка не может превышать 16 баллов.

Все три группы поставщиков оказывают не значительное влияние, поэтому опасность усиления давления с их стороны практически отсутствует. Потому что группа поставщиков входят в состав ПАО «НК «Роснефть», отношения с ними уже достаточно хорошо отлажены, что обеспечивает бесперебойную и своевременную поставку сырья. Наличие длительных, хорошо отлаженных связей исключает возможность возникновения угрозы со стороны этой группы поставщиков. А отказаться от материально – технических ресурсов и поставщиков транспортных услуг можно, отдать предпочтение другим поставщикам с более выгодными для условиями, что пока что не является первостепенной задачей.

- 4) Товары-заменители.

Существует возможность появления и широкого распространения альтернативных источников энергии в долгосрочной перспективе, что сократит потребность в использовании бензина для автомобилей и других технических устройств. Но скорость разработки и освоения этих источников не столь велика, чтобы уже сейчас у нефтяных компаний начали появляться проблемы со сбытом. В ближайшее время компаниям, да и отрасли в целом, ничего не угрожает, но уже можно начинать задумываться о будущем.

5) Уровень интенсивности соперничества между существующими игроками (rivalry).

На сегодняшний день, присутствует сильная конкуренция между существующими игроками. В таких условиях предприятию необходимо наращивать свою конкурентоспособность всё большими темпами.

На основе стратегического анализа по Портеру, можно сказать, что для дальнейшей успешной работы и сохранению своих позиций АО «Самаранефтегаз» необходимо работать над оптимизацией всех 5 вышеизложенных конкурентных сил.

2.2. Оценка стратегического развития АО «Самаранефтегаз»

Основной частью стратегического управления являются выбор сценариев развития компании, а также стратегическое планирование, которое определяет главные цели и направления работы корпорации и пути их достижения. На стадии стратегического планирования идет разработка бизнес-плана, а также в некотором роде самостоятельных планов: инновационного и инвестиционного, в которых идеи инноваций, сформулированы в процессе составления стратегического плана, получают дальнейшую детальную проработку. На сегодняшний день АО «Самаранефтегаз» является крупнейшим нефтегазовым Обществом Самарской области по разведанным запасам и добыче углеводородов.

Основные виды деятельности Общества – разведочные работы по установлению месторождений углеводородов, добыча нефтепродуктов, «Самаранефтегаз» является одним из стратегических предприятий Самарской области.

В декабре 2015 года на заседании Советом директоров ПАО «НК «Роснефть» были утверждены Стратегии развития для каждого отдельного Дочернего общества и для Компании в целом.

Целями «Самаранефтегаз» для укрепления лидерства являются:

- увеличение эффективности управления ресурсами, снижение затрат и повышение производительности труда;
- увеличение нефтеотдачи действующих месторождений, запуск новых скважин и месторождений, запуск добычи трудноизвлекаемых запасов;
- повышение конкурентоспособности;
- разработка инновационных технологий, производство оборудования для освоения новых месторождений;
- работа с ориентацией на мировые экологические стандарты и безопасность труда.

Стратегической целью нефтегазодобывающих Обществ входящих в ПАО «НК «Роснефть» является поддержание добычи и максимальное раскрытие потенциала действующих скважин и месторождений, рациональная реализация новых проектов для обеспечения устойчивого профиля добычи и максимального коэффициента извлечения углеводородов, а также экономически обоснованная разработка нетрадиционных и сложных месторождений.

В АО «Самаранефтегаз» развитая система корпоративной социальной ответственности (далее КСО), а, следовательно, Общество принимает всю возникающую в результате своей эффективной работы ответственность. Общество руководствуется нормами российского и международного законодательства. «Самаранефтегаз» применяет инновационные технологии и новейшие методы производства для того, чтобы организовать безопасную и здоровую рабочую обстановку для своих сотрудников, и для того, чтобы привести

к минимуму возможные риски аварийных ситуаций и несчастных случаев. Общество имеет статус крупнейшего налогоплательщика Самарской области, обеспечивающего около четверти всех налоговых поступлений в бюджет.

В АО «Самаранефтегаз» действует стратегия удержания лидерской позиции за счет снижения затрат, основывается на принятии таких работников, которые смогут принести какую-либо ценность организации. запланированное сокращение работников проходит как можно более гуманным способом. Обучение персонала направлено на достижение следующих целей:

- завершение работы в установленные сроки;
- повышение уровня производительности труда;
- повышение результативности функционирования компании.

Что касается вознаграждения за выполненную работу, то здесь учитывается строгое соотношение качества и цены. Это необходимо для того, чтобы включать в статьи расходов по оплате труда дополнительных позиций в виде премирования или других стимулирующих мер.

С учетом текущей экономической ситуации, Правление Компании приняло решение в отношении работников трудовых коллективов Дочерних обществ об индексации заработной платы на 7% с 1 апреля 2015 года в соответствии с действующими коллективными договорами, но при этом индексация не коснется генеральных директоров обществ и их заместителей. Данный факт свидетельствует, что система корпоративного управления ориентирована на устойчивое развитие Компании. «Роснефть» постоянно стремится к повышению эффективности бизнес-процессов и к организационной эффективности. Экологическая безопасность и охрана окружающей среды входят в число наиболее приоритетных направлений работы. В целях достижения лучших показателей в данной сфере Общество постоянно совершенствует подходы к управлению природоохранной деятельностью, наращивает масштабы экологических мероприятий и необходимые затраты на охрану окружающей среды. По оценкам аналитиков Компания показала лучшие результаты в отрасли, и сохранила свое лучшее конкурентное преимущество, заключающееся в более низких затратах в блоке разведки и добычи.

Для обеспечения соблюдения требований природоохранного законодательства в компании функционирует многоуровневая система внутреннего производственного контроля, которая обеспечивает своевременное предупреждение, выявление и пресечение нарушений природоохранных требований, а также планирование мероприятий по устранению выявляемых нарушений и их устранение. Помимо Целевой экологической программы, реализуемой ПАО «НК «Роснефть», и Программы ликвидации ранее накопленных экологических ущербов, проекты с существенным экологическим эффектом будут финансироваться в рамках Инвестиционной газовой программы и Программы повышения надежности трубопроводов.

Технологическое лидерство обеспечивается инновационной деятельностью, которая заключается в постоянном внедрении новейших технологий и оборудования, использовании передового мирового опыта, повышении качества управления и контроля над бизнес-процессами, а также в непрерывном повышении компетенции специалистов. НК «Роснефть» осознает необходимость инновационного пути развития, активно накапливая научный потенциал в тесном сотрудничестве с отраслевыми НИИ, ВУзами, малыми и средними инновационными предприятиями отрасли. Программа инновационного развития НК «Роснефть» является важной частью концепции развития. Инновации направлены на модернизацию производственной базы, создание и внедрение новых технологий для решения производственных задач. Программа инновационного развития ПАО «НК «Роснефть» отвечает на глобальные вызовы, стоящие перед ней, и обеспечивает достижение стратегических целей компании. Система целей Программы инновационного развития включает:

1. Обеспечение развития «НК «Роснефть» как высокотехнологичной энергетической компании;
2. Обеспечение технологического лидерства по ключевым компетенциям: нефтегазодобыча, нефтепереработка;
3. Поддержание удельных капитальных и операционных затрат на уровне лучших мировых отраслевых показателей;

4. Повышение энергоэффективности производства до достижения лучшего мирового уровня;

5. Соблюдение высоких международных стандартов экологической и промышленной безопасности.

Общий объем расходов АО «Самаранефтегаз» на инновационную деятельность в 2014 году превысил 170 млн. рублей, включая, в том числе, расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, приобретение программных средств и обучение штата.

Стратегические приоритеты компании можно разделить на 5 блоков:

1. Эффективность:

- совершенствование корпоративной структуры и системы корпоративного управления;

- оптимизация и диверсификация портфеля активов;

- оптимизация логистики;

- контроль над расходами;

- оптимизация структуры капитала.

2. Устойчивый рост:

- увеличение акционерной стоимости;

- стратегическое планирование, базирующееся на разумных допущениях;

- эффективное наращивание объемов добычи;

- развитие перерабатывающих мощностей в соответствии с требованиями рынка;

- максимально эффективное использование сырья и выпуск продукции высокого качества;

- развитие системы управления рисками.

3. Прозрачность:

- соблюдение современных российских и международных требований;

- доступность информации для всех заинтересованных сторон;

- регулярное обновление информации;
- ежеквартальная отчетность по международным стандартам;
- открытый диалог с миноритарными акционерами и инвесторами.

4. Социальная ответственность:

- экологическая и промышленная безопасность;
- обеспечение безопасных условий труда;
- охрана здоровья;
- улучшение качества жизни сотрудников и их семей;
- поддержка образования;
- вклад в социально-экономическое развитие регионов.

5. Инновации:

- постоянное совершенствование корпоративной системы инновационного развития;
- непрерывная разработка и внедрение новых технологий;
- мониторинг и адаптация передового мирового опыта;
- технологическое обучение специалистов.

Согласно стратегии развития к 2030 году АО «Самаранефтегаз» должно превратиться в энергокомпанию глобального масштаба, обеспечивающую высокие доходы акционерам. за это время оно планирует найти стратегических партнеров за рубежом, принять участие в крупных международных проектах и удвоить свою капитализацию. Для этого в «Роснефти» будет внедрена новая модель управления, а инвестиции в ближайшие десять лет составят более 120 млрд. долл.

Стратегия «Самаранефтегаз» выделяет приоритетные направления – это внедрение новой модели управления Общества, стабильный и рентабельный рост добычи нефти и газа.

Для того чтобы установить является ли стратегия развития компании эффективной, можно провести анализ, например, по технологиям SMART и MBO. Технология SMART (SMART) – современный подход к постановке работающих целей. Система постановки целей позволяет на этапе целеполагания обобщить

всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи. SMART является аббревиатурой, расшифровка которой:

- specific (конкретный);
- measurable (измеримый);
- achievable (достижимый);
- relevant (значимый);
- time bound (ограниченный во времени).

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Всегда действует правило: одна цель – один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей. Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой – вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели. Цель по SMART должна быть значимой. Для определения значительности цели принципиально воспринимать, какая лепта заключена в определенной задаче и что ведет к достижению массовых стратегических задач фирмы. В постановке важной цели несомненно поможет грядущий вопрос: Какие цели ставит фирма заключая установленную задачу? В случае если при выполнении цели в целом фирма

не получит выгоды – эта задача является лишней и значит пустой тратой ресурсов фирмы. Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит обязан быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. Технология «Управления по целям» – MBO (Management by objective) была предложена Питером Друкером в 50-е годы XX века.

Существует несколько определений технологии управления по целям:

- систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов;

- это работа менеджмента по формулировке целей организации, донесения их до сотрудников, обеспечения их необходимыми ресурсами, а также распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей. Применение технологии MBO делает процесс управления систематизированным, помогает повысить результативность деятельности предприятия, а также определяется как эффективный инструмент постановки и улучшения системы менеджмента качества на предприятии. Этот подход предъявляет высокие требования к персоналу, а, значит, чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели, тем больше вероятность достижения целей в полном объеме. Согласно этой технологии показатели деятельности компании планируются основываясь на стратегических целях компании. Показатели деятельности должны показывать связь текущей деятельности с достижением стратегических ориентиров организации.

Проведенный SMART-анализ стратегии развития АО «Самаранефтегаз» показал, что:

- все цели, отраженные в стратегии развития сформулированы конкретно, и представляют собой четкий результат в будущем;

- стратегические цели подразумевают количественные и качественные показатели результата;
- цели должны быть достижимыми и необходимыми для организации, но при анализе было выявлен ряд целей, достижимость которых можно поставить под сомнение;
- цели четко определены во времени и имеют конкретные временные рамки сроков достижения – стратегия подразумевает реализацию мероприятий к 2030 году.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что стратегия развития АО «Самаранефтегаз» является действующим документом стратегического планирования. Общество проводит мероприятия, которые приведут Компанию к достижению главной стратегической цели – ПАО «НК «Роснефть» станет лидером на внутреннем рынке и укрепит свои позиции на международном рынке.

2.3. Анализ стратегии развития персонала АО «Самаранефтегаз»

Главный актив Компании — это высокопрофессиональный персонал, мотивированный на эффективную работу в непростых реалиях сегодняшнего дня.

В АО «Самаранефтегаз» линейно-функциональная организационная структура (см. приложение 1). Генеральному директору Общества подчиняется 10 заместителей генерального директора по различным направлениям деятельности и 9 самостоятельных структурных подразделений.

Заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам напрямую подчиняется генеральному директору АО «Самаранефтегаз». В структуре заместителя генерального директора по персоналу и социальным программам 4 управления, в которых работает 107 сотрудников (рис.8).

Списочная численность работников АО «Самаранефтегаз» на 01.12.2016 составляет 5901 чел.

Основная причина увеличения численности Общества — приобретение новых активов и ввод штата из сторонних подрядных сервисных организаций в штат Общества группы.

Средний возраст сотрудников практически не изменяется за последние 5 лет и составляет на 01.12.2016 - 39,5 лет (на конец 2015 г. — 39,7).

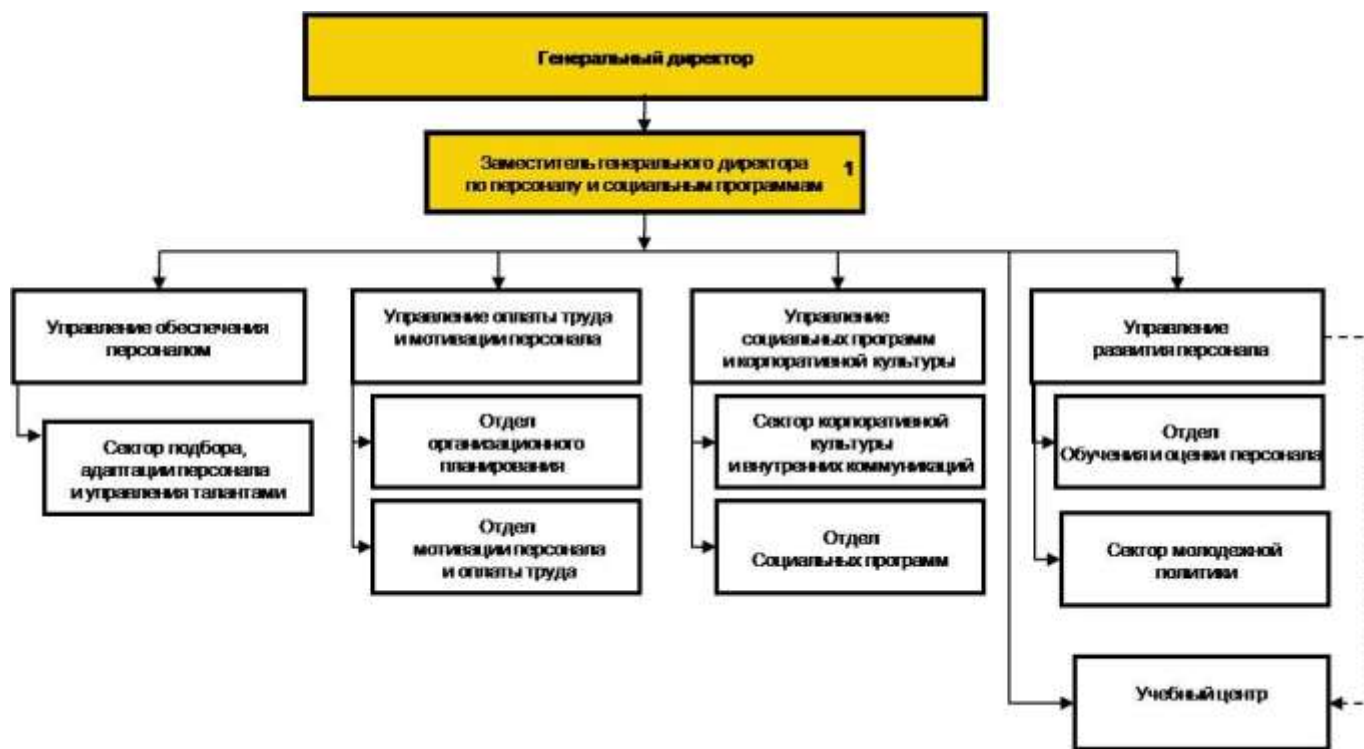


Рисунок 8 - Организационная структура блока заместителя генерального директора по персоналу и социальным программам АО «Самаранефтегаз»

Главные задачи деятельности подразделений заместителя генерального директора по персоналу и социальным программам (далее блока ЗГД по ПиСП) АО «Самаранефтегаз»:

1. Обеспечение кадровой устойчивости Общества;
2. формирование оптимальной организационно-управленческой структуры, позволяющей своевременно и эффективно реагировать на изменение внешних условий, целей и задач Общества;
3. Подбор, оценка, развитие и оптимальная расстановка кадров на основе соответствия выявленного кадрового потенциала;

4. Создание и актуализация системы мотивации работников всех категорий на основе реализации политики материального стимулирования повышения производительности труда

5. Создание и обеспечение работникам Общества социально-бытовых условий, необходимых для эффективной работы;

6. Реализация в полном объеме социальных программ, направленных на улучшение условий работы, оздоровление и социальную защиту работников Общества.

Повышение эффективности труда — один из ключевых приоритетов Общества. Для реализации этой задачи в 2015 г. была завершена работа по разработке и утверждению укрупнённых показателей производительности труда по предприятиям основных бизнес-блоков и в целом по Компании.

Целевое значение показателя производительности труда в целом по Компании утверждено в качестве технико-экономического показателя Компании на Совете Директоров Компании при утверждении бизнес-плана на 2016год.

Начиная с 2016 года, в перечни показателей эффективности топ-менедеров Компании и руководителей обществ группы включены КПЭ производительности труда по соответствующим направлениям деятельности.

В 2016-2017 гг. продолжают реализовываться программы развития резервистов 1-го эшелона управления Компании в соответствии с утвержденными в 2015 году индивидуальными планами развития.

В 2017 г. в рамках выполнения утверждённого в Компании «Плана усиления контроля и автоматизации в области управления персоналом, расчёта заработной платы и социального развития на перспективу до 2020 года» был завершён пилотный проект по разработке и внедрению в АО «Самаранефтегаз» единого корпоративного шаблона (далее - ЕКШ) по учету персонала и расчету заработной платы на базе единой информационной платформы (SAP). С осени 2015 года стартовал проект по тиражированию данного шаблонного решения ещё в 5-ти обществах группы, а также проект по приведению единой

информационной системы бывшей ТНК-БП к алгоритмам ЕКШ. Одновременно с этим начата работа по созданию аналогичного шаблонного решения на базе второй информационной платформы (1 С) – предназначенного для небольших предприятий Компании.

В 2015 году АО «Самаранефтегаз» сотрудниками блока ЗГД по ПиСП прообязана работа по укреплению взаимовыгодных партнерских отношений с Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «НК «Роснефть» и профсоюзами дочерних обществ, входящих в ее состав.

В рамках работы по совершенствованию социального обеспечения работников дочерних обществ по итогам встреч рабочей группы, сформированной из представителей работодателя и профсоюзного актива в шаблон «Типовой Коллективный договор» дочерних обществ ПАО «НК «Роснефть» внесен ряд дополнительных льгот, по отдельным льготам, гарантиям и компенсациям улучшены условия предоставления.

АО «Самаранефтегаз» имеет репутацию одного из наиболее социально ответственных работодателей. В рамках повышения социальной защищенности работников в Обществе разработан типовой Коллективный договор, в котором отражен перечень социальных льгот и гарантий, предоставляемых работникам Дочерних обществ сверх норм Трудового законодательства РФ.

Приоритетными направлениями, заложенными в Шаблоне «Типовой коллективный договор», являются:

- социальная поддержка многодетных и малообеспеченных семей работников;
- социальная поддержка пенсионеров;
- создание условий по привлечению и удержанию штата в регионах деятельности Компании с неблагоприятными климатическими условиями и на работах с неблагоприятными условиями труда;
- поддержка работников, попавших в трудную жизненную ситуацию.

Коллективный договор АО «Самаранефтегаз» на 2014-2016 годы был разработан на основе Шаблона Типового коллективного договора

ПАО «НК «Роснефть» и утвержден конференцией трудового коллектива 23.06.2014. Коллективный договор вступил в действие с 01.07.2014г.

За 11 месяцев 2016 года обязательства по Коллективному договору АО «Самаранефтегаз» выполнены практически в полном объеме. В связи с реализацией антикризисных мероприятий не произведена компенсация стоимости приобретённых работниками абонементов в группы здоровья, на занятия в спортивных секциях, посещения объектов спортивно-оздоровительного назначения.

Установлены новые льготы:

1. Один раз в три года обеспечение сертифицированной спецодеждой представителей Профсоюзной организации, по роду своей деятельности регулярно посещающих производственные объекты.

2. Освобождение от основной работы с сохранением среднего заработка Работников, участвующих и представляющих Общество по поручению Работодателя на профсоюзных мероприятиях.

Увеличен размер льгот:

1. Материальная помощь ко Дню Победы – пенсионерам-участникам Великой Отечественной войны и приравненным к ним категориям с 7 450 до 8 870 рублей.

2. Денежные средства на приобретение единых подарочных комплектов ко «Дню знаний» детям Работников – первоклассникам с 1 860 до 2 500 рублей.

В связи с изменениями в законодательстве РФ, введением института специальной оценки условий труда с 01.05.2016 внесены изменения в Коллективный договор АО «Самаранефтегаз», касающиеся предоставления дополнительного отпуска и выдачи молока для работников, занятых на работах с вредными условиями труда.

В 2016 году сотрудниками блока ЗГД по ПиСП АО «Самаранефтегаз» разработан и согласован с Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «НК «Роснефть» Шаблон Типового положения «О правилах внутреннего трудового распорядка».

Типовое положение призвано установить следующие принципы:

- установления порядка приема, перевода и увольнения работников Общества;
- определения основных прав, обязанностей и ответственности работников и работодателя;
- установления режимов работы, времени отдыха;
- определения требований к работникам Общества по вопросам соблюдения дисциплины труда и правилам поведения на территории и объектах Общества;
- укрепления трудовой дисциплины;
- рационального использования рабочего времени.

Практика любого специалиста насыщена опытом, связанным с созданием, реконструкцией и разного рода переделками нормативных документов (далее НД). Казалось бы, задачи понятные и несложные. Но каждый сотрудник хорошо знает, сколько проблем связано с этим, на первый взгляд, простым делом. Создать проект НД необходимо не только согласно требованиям ЕТКС, ЕКСД, ОКПДТР, Профессионального стандарта, но и за минимальное количество дней, вовремя в срок [12].

Успех в профессиональной деятельности и командной работе каждого из сотрудников Компании зависит от объема знаний и навыков, которыми они обладают. Роснефть предоставляет своим сотрудникам возможности для постоянного совершенствования их способностей и навыков. Ключевым аспектом политики в области обучения и развития штата является стратегия внутреннего роста и профессионального развития.

Корпоративная система обучения и развития персонала АО «Самаранефтегаз» направлена на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса;
- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;

- обеспечить стратегические проекты Компании подготовленным персоналом;

- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки штата топливно-энергетического комплекса, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве;

- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в системе управления промышленной безопасности;

- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

В соответствии с обозначенными задачами и в зависимости от целей, для достижения которых происходит обучение и развитие, программы делятся на следующие категории:

- 1) программы обязательного обучения, обеспечивающие безопасность труда и качество выполнения работ на производстве;

- 2) программы профессионального развития, в том числе профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, целевые курсы развития профессиональных компетенций, управленческие программы.

Через обучение транслируются государственные требования, корпоративные политики и процедуры, лучшие российские и зарубежные практики.

Большое внимание уделяется ключевым направлениям профессионально-технического обучения. В области разработки и добычи: геология и разработка месторождений, бурение скважин, освоение ресурсов нефти и газа континентального шельфа, разработка трудноизвлекаемых запасов, перспективные технологии интенсификации добычи нефти и повышения нефтеотдачи пластов, шельфовые системы добычи. Общество ведет управленческую подготовку руководителей, выявляет и развивает кадровый резерв.

Действующая система дистанционного обучения содержит большое количество корпоративных курсов и мультимедийных пособий, обеспечивая быстрый и удобный доступ сотрудников к знаниям.

Традиционно АО «Самаранефтегаз» уделяет большое внимание развитию внутреннего ресурса обучения, ставя задачу накопления и распространения знаний внутри Общества и развития собственной учебно-тренинговой базы на уровне международных стандартов.

В 2016 году обучение на участке практического тренинга (далее УТП) (табл.18), расположенного в филиале «Учебный центр», проводилось в рамках производственного обучения, которое является частью программ подготовки по основным профессиям. Обучение по каждой профессии проводилось в подгруппах численностью от 5 до 10 человек (в зависимости от профессии). Продолжительность обучения в зависимости от профессии составляла от 3 до 5 дней. Наибольшая продолжительность обучения для операторов по добыче нефти и газа и операторов товарных, наименьшая – для стропальщиков и трубопроводчиков. Кроме специалистов Учебного центра обучение на УТП проводят также специалисты отдела обучения и оценки персонала Управления развития персонала.

Таблица 18 - Обучение сотрудников АО «Самаранефтегаз» на УТП

Наименование участка	Наименование профессии	Кол-во дней обучения одной группы	Количество обученных в 2016 г., план (чел.)	Количество обученных в 2016 г., факт (чел.)	Количество обученных в 2017 г., план (чел.)
Участок добычи нефти и газа	Оператор по добыче нефти и газа	5	137	118	139
Участок насосных установок и трубопроводов	Машинист технологических насосов	4	221	227	259
	Машинист насосной станции по ЗРАП	4			
	Машинист насосных установок	4			
	Трубопроводчик линейный	3			
Участок подготовки нефти	Оператор технологических установок	4	136	153	210
	Оператор товарный	5			
Участок обучения стропальщиков	Стропальщик	3	123	131	45
ИТОГО:			617	629	653

ПАО «НК «Роснефть» — участник государственного проекта развитию системы национальных квалификаций. В 2015 году представители АО «Самаранефтегаз» вошли в состав Совета по профессиональным квалификациям в Нефтегазовом комплексе. Совет создан при поддержке Национального совета по профессиональным квалификациям при Президенте Российской Федерации. В рамках данного проекта в Обществе сотрудниками блока ЗГД по ПиСП организована работа по рассмотрению 21-ого проекта профессионального стандарта, размещенного на общественное обсуждение на сайте Минтруда России.

Достойная оплата труда сотрудников – основа системы управления персоналом Компании. Сотрудники управления оплаты труда и мотивации штата блока ЗГД по ПиСП АО «Самаранефтегаз» последовательно реализуют политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций.

При определении уровня и структуры оплаты труда Обществом используются данные общепризнанных обзоров заработных плат и компенсаций, в которых принимают участие крупнейшие нефтегазовые компании.

Также данные региональных рынков труда используются для мониторинга конкурентоспособности заработных плат работников с целью их своевременной корректировки.

Заместителем генерального директора по персоналу и социальным программам (далее ЗГД по ПиСП) сформирован системный подход к определению уровней оплаты труда и компенсационных пакетов работников с учетом региональных особенностей.

Большое значение ЗГД по ПиСП уделяет программе мотивации, основанной на оценке эффективности результатов деятельности работников. Работниками сектора подбора, адаптации персонала и управления талантами Управления обеспечения персоналом проводится оценка как коллективной составляющей, так и индивидуального вклада каждого работника в общие итоги. Система стимулирования персонала нацелена на достижение высоких производственных результатов и повышение производительности труда.

«Самаранефтегаз» уделяет особое внимание укреплению системы партнерских взаимоотношений с профсоюзными организациями дочерних обществ и Межрегиональной профсоюзной организацией ПАО «НК «Роснефть».

На регулярной основе проводятся встречи руководства кадрово-социального блока с профсоюзным активом для обсуждения вопросов, волнующих трудовые коллективы.

В целом, Общество ведет сбалансированную политику в области оплаты труда, социальных льгот и гарантий для эффективного построения бизнеса.

Молодежная политика АО «Самаранефтегаз» реализуется силами работников сектора молодежной политики Управления развития персонала, ориентирована на решение следующих ключевых задач:

- обеспечение формирования молодого внешнего кадрового резерва Общества из числа лучших выпускников школ, мотивированных к получению качественного профессионального образования и трудоустройству в АО «Самаранефтегаз»;

- обеспечение притока на предприятие необходимого количества перспективных молодых специалистов из числа лучших выпускников вузов с уровнем подготовки, соответствующим требованиям бизнеса;

- обеспечение поддержки государственной политики в сфере профессионального образования.

Эффективно решать поставленные задачи позволяет действующая в «Самаранефтегаз» корпоративная система непрерывного образования «Школа – вуз – предприятие». формирование внешнего кадрового резерва начинается в старших классах общеобразовательных организаций. В лучших школах осуществляют свою деятельность 10-е и 11-е «Роснефть-классы», открытые при поддержке Общества Группы. В настоящее время в 2 школах Самарской области созданы «Роснефть-классы», в которых обучается 53 учащихся 11-х классов 49 учащихся 10-х классов. В 2016 году 49 человек закончили обучение в «Роснефть-классах», в том числе 18 человек с золотой медалью.

Работа по формированию внешнего кадрового резерва продолжается в высших учебных заведениях. АО «Самаранефтегаз» сотрудничает на основе долгосрочных комплексных соглашений с 3 вузами страны: ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», ФГБОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина». Все они имеют статус «ВУЗ-Партнер ПАО «НК «Роснефть»».

Общество проводит системную работу со студентами вузов-партнеров, обеспечивая привлечение, отбор и мотивацию лучших из них для трудоустройства на предприятия «Роснефти». Ежегодно «Самаранефтегаз» организует, проводит, а также принимает участие в профориентационно-имиджевых мероприятиях для студенческой молодежи. Наиболее эффективной формой привлечения студентов на практики и трудоустройство в Компанию являются «Дни «Роснефти» и участие в вузовских ярмарках вакансий.

В 2016 году персоналом блока ЗГД по ПиСП проведены следующие мероприятия совместно со студентами:

- участие в «ярмарке вакансий СамГТУ»;
- участие в мероприятии «День Роснефти» в РГУ имени И.М. Губкина;
- проведение профориентационного мероприятия «День АО «Самаранефтегаз» в СамГТУ».

На 31.12.2016 организована практика 379 студентов, из них:

- 339 чел. - студенты СамГТУ;
- 44 чел. с предоставлением рабочего места - 39 студентов СамГТУ, 3 - УГНТУ, 2 - Санкт-Петербургский горный университет;
- 14 студентов РГУ имени И.М. Губкина, инженеров Union Cuba Petroleo.

Часть студентов, прошедших практику, после окончания вузов трудоустраиваются в Общество с присвоением статуса молодого специалиста. за каждым из них закрепляется наставник из числа опытных работников.

В 2016 году в АО «Самаранефтегаз» трудоустроен 31 выпускник СамГТУ.

На начало 2017 года в Обществе Группы по различным направлениям деятельности работает 107 молодых специалистов (рис.9).

Среди них есть как рабочие, так и специалисты и руководители (рис. 10).

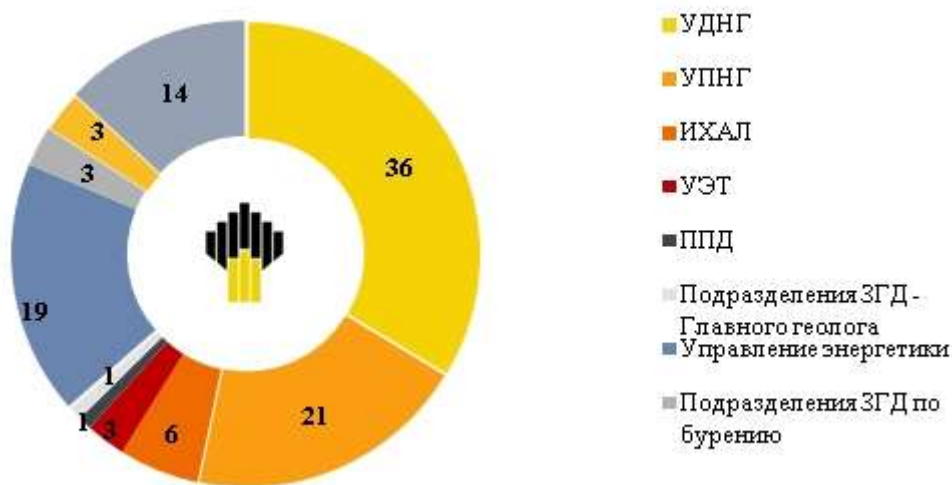


Рисунок 9 - Распределение молодых специалистов по бизнес-процессам, чел.

Условные обозначения, указанные на рисунке:

1. УДНГ – управление добычи нефти и газа;
2. УПНГ – управление подготовки нефти и газа;
3. ИХАЛ – испытательная (химико-аналитическая) лаборатория;
4. УЭТ – управление эксплуатации трубопроводов;
5. УППД – управление поддержания пластового давления;

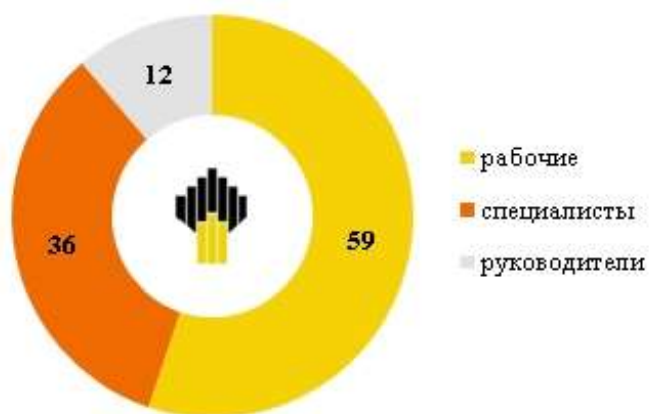


Рисунок 10 - Распределение молодых специалистов по категориям, чел.

Молодыми специалистами считаются выпускники очного отделения высшего учебного заведения до 33 лет, трудоустроившиеся в Компанию в год окончания вуза

и работающие по специальности, указанной в дипломе, не более трех лет со дня трудоустройства.

К концу 3-го года работы по результатам деловых оценочных лучшие молодые специалисты (далее МС) получают рекомендацию по включению в кадровый резерв Обществ Группы.

С целью максимального вовлечения МС в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность Компания ежегодно проводит научно-технические конференции (далее НТК) на уровне предприятия – «Региональная НТК» (между МС АО «Самаранефтегаз»), региона – «Кустовая НТК» (между МС Обществ Группы Разведка и добыча), Компании – «Межрегиональная НТК» (в г. Москва, между всеми МС Компании), участниками которых становятся около 50% молодых специалистов. Лучшие проекты, представленные на итоговой конференции Компании, рекомендуются к внедрению.

Тринадцать инновационных проектов молодых специалистов представляли АО «Самаранефтегаз» на Межрегиональной НТК - 2016 в Москве. Из представленных проектов призовыми местами было оценено только 3, оставшиеся 10 проектов были актуальными и значимыми, но остались в статусе «потенциальных победителей». Команда АО «Самаранефтегаз» заняла третье общекомандное место.

Так же одним из направлений деятельности сектора молодежной политики является поддержание функционирования в Обществе Совета молодых специалистов (рис. 11).

Основными функциями Советов являются:

- содействие адаптации молодых специалистов;
- представление интересов молодых специалистов перед руководством;
- помощь молодым специалистам в решении социальных проблем;
- участие совместно с кадровыми службами Обществ Группы в проведении профориентационной работы с «Роснефть-классами» и в работе с высшими и средними профессиональными учебными заведениями;

- участие в подготовке и проведении научно-технических конференций и мероприятий, направленных на развитие профессионально-технических, корпоративных компетенций молодых специалистов.

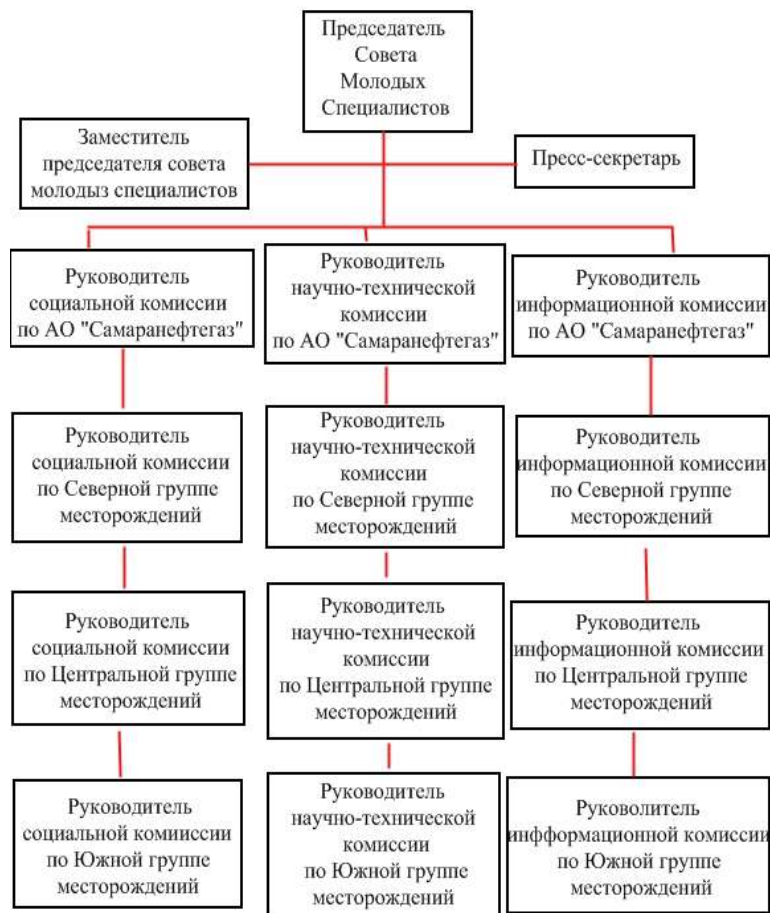


Рисунок 11 - Структура совета молодых специалистов АО «Самаранефтегаз»

Совет работает на добровольных началах, состоит из 15 молодых специалистов: во главе совета стоит председатель и заместитель председателя, далее участники делятся на 3 комиссии (информационная, научно-техническая и социальная). У каждого молодого специалиста определен свой ряд полномочий и регион действий. А также в совете есть пресс-секретарь, который освещает все события связанные с молодыми специалистами в социальных сетях.

Корпоративная система оценки персонала успешно функционирует в АО «Самаранефтегаз» с 2005 года. В основу системы положен компетентностный

подход. Критериями оценки являются — корпоративные, управленческие и профессионально-технические компетенции.

Действующая система оценки способствует решению значимых бизнес-задач:

- Планирование обучения и развития персонала Компании;
- Отбор работников в Кадровый резерв Компании;
- формирование Экспертных сообществ;
- Обеспечение руководства актуальной информацией об уровне развития компетенций персонала для принятия кадровых решений при приеме на работу и повышении в должности.

Для оценки работников используются передовые методы, действующие в крупнейших международных компаниях — тестирование, личностные опросники, интервью по компетенциям, центры оценки, деловые оценочные игры, 360° и др.

Программой кадрового резерва «Самаранефтегаз» занимается управление обеспечения персоналом. Данная программа включает системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для Общества программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для работников – это, прежде всего, возможности для развития и карьерного роста.

Программа кадрового резерва Компании предполагает формирование резерва на позиции 1-го, 2-го и 3-го эшелонов управления.

Кадровый резерв 1-го эшелона управления Компании утверждается на уровне Центрального Аппарата управления ПАО «НК «Роснефть». Резервисты 1-го эшелона управления Компании могут рассматриваться на целевые позиции в нескольких Обществах Группы ПАО «НК «Роснефть», при этом Компания обеспечивает возможности для самореализации резервистов путем ротации, приоритетного назначения на целевые позиции и участия в ключевых проектах Компании.

Корпоративная культура является важным звеном в деятельности Роснефти, неотъемлемым компонентом успешной стратегии развития Компании, она базируется на главных ориентирах и ценностях, которых придерживается Компания при взаимодействии с сотрудниками, партнерами и клиентами.

Среди ключевых инициатив в области корпоративной культуры АО «Самаранефтегаз» можно перечислить следующие направления:

- 1) Деловая этика;
- 2) Внутренние коммуникации и социологические исследования;
- 3) Корпоративные мероприятия.

Деловая этика. Главное, что определяет успех каждой компании – это ее сотрудники. От каждого из нас зависят репутация, авторитет, успешное и устойчивое развитие предприятия. АО «Самаранефтегаз» уделяет большое внимание обеспечению благоприятного психологического климата и созданию условий реализации потенциала каждого сотрудника. В 2015 году в «Самаранефтегаз» введена в действие новая редакция Кодекса деловой и корпоративной этики (далее Кодекс), разработанная в соответствии с лучшими международными практиками.

Кодекс является одним из важнейших инструментов корпоративной культуры. Корпоративные ценности и ориентиры, закрепленные в Кодексе, требуют от каждого работника осознанной активности и инициативы. Следование сотрудниками единым принципам и стандартам поведения способствует формированию надежной и высокопрофессиональной команды, объединенной общими целями, культурой поведения и традициями, а также помогает поддерживать на должном уровне взаимопонимание как в самой Компании, так и с деловыми партнерами и клиентами.

Уполномоченным представителем Совета по деловой этике НК «Роснефть» в АО «Самаранефтегаз» является ЗГД по ПиСП. Он осуществляет поддержку структурных подразделений Общества в вопросах применения и соблюдения положений Кодекса, принимает решения и разрабатывает рекомендации

для работников и должностных лиц по вопросам, относящимся к сфере деловой этики и комплаенс, контролирует выполнение требований Кодекса.

Работа в АО «Самаранефтегаз» предусматривает неукоснительное соблюдение всеми сотрудниками законодательных, этических и профессиональных норм и стандартов, соответствующих требованиям государства, рынка и общества и составляющих основу термина «комплаенс». Компания придерживается принципа неприятия коррупции в любых формах и проявлениях при осуществлении как операционной, так и инвестиционной и иных видов деятельности. Компания считает любые проявления корпоративного мошенничества недопустимыми, вне зависимости от суммы нанесенного ей ущерба.

В Компании функционирует Горячая Линия Безопасности, проводится обучение сотрудников в области комплаенс (Комплаенс - буквально означает действие в соответствии с запросом или указанием; повиновение). В соответствии с принципами комплаенс проводится информационная кампания по предупреждению коррупции и формированию нетерпимого отношения к проявлениям мошенничества среди руководства и работников Компании. Информация о принимаемых мерах по противодействию корпоративному мошенничеству и предупреждению коррупции публикуется во внутренних информационных изданиях Компании.

Внутренние коммуникации – неотъемлемая часть корпоративной культуры АО «Самаранефтегаз» и один из главных факторов повышения эффективности деятельности. Сегодня в Роснефти на первый план выходят задачи своевременного информирования персонала обо всех изменениях, проектах и событиях, происходящих в Компании, поддержки сотрудничества и обмена знаниями между подразделениями.

Чтобы верно определить направления дальнейшего развития корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в Роснефти на регулярной основе проводятся социологические исследования. Исследования позволяют провести оценку уровня информированности и удовлетворенности персонала кадровыми и социальными программами, выявить зоны потенциальных и существующих

рисков, а также дать рекомендации по развитию кадровой и социальной политик Обществ Группы.

Корпоративные мероприятия. Ежегодно в АО «Самаранефтегаз» силами работников Управления социальных программ и корпоративной культуры проводятся три крупных многоэтапных корпоративных мероприятия:

- 1) конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии»;
- 2) «Спартакиада» (летняя и зимняя);
- 3) творческий фестиваль «Роснефть зажигает звезды».

В 2015 году на производственных площадках Самары состоялись финальные мероприятия для лучших из лучших в рамках XI Смотра - конкурса «Лучший по профессии». Испытания проводились в 25 номинациях, в которых приняли участие 460 лучших рабочих и инженерно-технических работников из более чем 97 добывающих, сбытовых и перерабатывающих обществ Компании.

Спортивные традиции в НК «Роснефть» имеют большую историю. Особой популярностью пользуются спартакиады. В 2016 г. в VI зимней и в XII Летней Спартакиадах команда АО «Самаранефтегаз» занимала первое общекомандное место.

С каждым годом растет количество участников корпоративного фестиваля «Роснефть зажигает звезды». В 2016 году зональный тур фестиваля состоялся в Самаре.

Ориентирами в работе Компании были и остаются высокие стандарты не только в производственной, но и в социальных сферах. Системный подход к реализации всех направлений социальной политики, пристальное внимание к потребностям работников, членов их семей, ответственное ведение бизнеса – все это способствует повышению стабильности и эффективности социальных инвестиций не только внутри Обществ Группы, но и в регионах деятельности НК «Роснефть».

Сотрудники блока ЗГД по ПиСП уделяют приоритетное внимание реализации мероприятий по охране здоровья и личному страхованию персонала, направленных на повышение работоспособности и профессионального долголетия,

профилактику заболеваемости и повышение качества жизни работников, пропаганду здорового образа жизни. Основными направлениями этой работы являются:

- организация медицинской помощи на производственных объектах;
- добровольное медицинское страхование работников, обеспечивающее их своевременным и высококачественным медицинским обслуживанием сверх программ обязательного медицинского страхования;
- обеспечение работников санаторно-курортным, реабилитационно-восстановительным лечением и оздоровлением;
- проведение профилактических мероприятий (вакцинация, диспансеризация) по предупреждению и снижению заболеваемости персонала.

Санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей рассматриваются в АО «Самаранефтегаз» в качестве эффективного направления профилактики заболеваемости и сохранения профессионального долголетия нефтяников. В 2016 году оздоровлено более одной тысячи работников, пенсионеров и членов семей в здравницах Сочи, Анапы, Крыма и других регионов России.

В соответствии с утвержденной программой развития культуры здорового образа жизни в Обществах Группы проведены и получили положительные отзывы работников тематические дни здоровья с привлечением ведущих специалистов-медиков и использованием современного диагностического оборудования.

Работники управления социальных программ и корпоративной культуры ежедневно стремятся к повышению качества обслуживания и расширению страхового покрытия по программам ДМС, увеличивая возможности получения работниками необходимой медицинской помощи в лучших региональных лечебных учреждениях России.

Забота сотрудников блока ЗГД по ПиСП об уровне жизни своих работников, в том числе, находящихся на заслуженном отдыхе – насущная потребность сегодняшнего дня. Наряду с решением социальных задач, программа корпоративного пенсионного обеспечения дополнительно мотивирует сотрудников к работе в АО «Самаранефтегаз».

Успешная реализация корпоративной пенсионной программы позволяет, используя принцип солидарного обязательства, дополнительно к государственной пенсии, формировать будущую пенсию за счет средств работодателя, а также за счет собственных средств работника путем заключения индивидуального пенсионного договора с Негосударственным пенсионным фондом «НЕФТЕГАРАНТ».

Кроме того, Общество на протяжении многих лет реализует проект социальной поддержки ветеранов, в рамках которого выплачивается ежемесячная доплата к государственной пенсии.

В честь Победы в Великой Отечественной войне и Дня работника нефтяной, газовой и топливной промышленности для пенсионеров-ветеранов войны и труда ежегодно АО «Самаранефтегаз» проводит торжественные собрания, памятные встречи, концерты, а также оказывает материальную поддержку.

АО «Самаранефтегаз» из года в год поддерживает статус одного из крупнейших работодателей в Самарской области, при этом уделяя большое внимание созданию безопасных и комфортных условий труда на производстве. Основные корпоративные социальные программы направлены на поддержку и продвижение здорового образа жизни, улучшение жилищных условий и качества жизни сотрудников и их семей, материальную поддержку ветеранов и пенсионеров.

3. Совершенствование стратегии развития персонала в АО «Самаранефтегаз»

3.1. Концепция развития персонала

Концепция развития персонала - это ориентированная на собственника человеческого капитала философия, идеология, стратегия и политика работодателя.

Производственная концепция, или концепция совершенствования процесса накопления человеческого капитала состоит в том, чтобы обеспечить наиболее полную укомплектованность рабочих мест работниками. В этой связи работодатели интересуются такой товаром рабочая сила, который широко доступен и предлагается по низким ценам. В основе этой концепции лежит многопрофильная подготовка работника с ориентацией на поливалентную квалификацию, т.е. комплекс знаний, умений, навыков выполнения работ, относящихся к разным профессиям.

Продуктовая концепция, или концепция повышения качества человеческого капитала, утверждает, что собственники капитала будут благосклонны к рабочей силе, предлагающей наивысшее качество. Согласно этой концепции потребители рабочей силы ориентируются на такой товар, который в наибольшей степени соответствует высшему уровню в техническом, эксплуатационном и качественном отношениях и тем самым обеспечивает наибольшую выгоду для организации.

Торговая концепция, или концепция стимулирования использования возрастающего человеческого капитала, основана на убеждении, что если предоставить собственнику капитала право самостоятельно решать вопрос о развитии карьеры работников персонала, то предпочтения потребительского выбора могут остаться неизменными или даже ухудшиться.

Традиционная маркетинговая концепция, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодателя опирается на то, что критерием оптимизации стратегии потребления рабочей силы является прибыль (убытки) от процесса соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами.

Социальная концепция, или концепция социально-этического развития персонала, направлена на разрешение противоречия между социальными предпочтениями (пожеланиями), реализуемыми потребностями (запросами) и материализованными социальными потребностями как работодателя и наемного работника, так и общества в целом. Мера расхождения между указанными уровнями стремлений служит характеристикой устойчивости или, напротив, подвижности поведения работодателя. При наличии противоречий и расхождений между различными уровнями стремлений активизируются действия по установлению равновесия между ними.

Профориентационная концепция, или концепция поиска профессиональных талантов предполагает, что знания, способности и навыки человека - это форма капитала, которая подобно физическому капиталу обеспечивает своему владельцу более сложную профессию, более высокую должность, больший доход.

Коммуникативная концепция развития персонала ориентирована на системно-скомбинированное использование всех коммуникационных средств, направленных на поддержание эффективного спроса на рабочую силу (реклама, пропаганда, работа с общественностью и т.п.).

Согласно концепции сервиса рабочей силы, руководитель принимает на себя ответственность за создание и развитие условий потребления рабочей силы (труда) с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.

Современная концепция развития персонала означает, что исходным пунктом современной концепции является не столько удовлетворение потребности работодателей в конкурентоспособной рабочей силе, сколько удовлетворение с помощью этой конкурентоспособной рабочей силы рыночной потребности в труде.

Недостаточное внимание к профессиональному развитию персонала приводит к снижению профессионализма и компетентности персонала, что, в свою очередь, влечет за собой ухудшение результативности и эффективности деятельности персонала и организации в целом. Современная научная концепция

профессионального развития персонала представлена ориентированной на цели развития организации системой взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как: цели и задачи, стратегия и политика профессионального развития персонала организации, принципы, методы развития, технологии развития, обеспечивающие, с одной стороны, поддержание соответствия качественного уровня персонала требованиям организации / рабочих мест, а с другой, – возможность удовлетворения потребностей самих работников в профессиональной самореализации.

К современным тенденциям развития концепции профессионального развития персонала можно отнести регулярную адаптацию и профессионализацию молодых работников, опережающий характер профессионального образования, соответствие профессиональной подготовки рыночным требованиям.

Самая большая потребность в молодых специалистах существует там, где в силу демографической ситуации происходит омоложение отрасли, например, у добывающих и производственных предприятий. Предыдущее поколение, проработавшее 30-40 лет, уходит на пенсию, на их место приходят сотрудники новой волны. зачастую, это не самые престижные рабочие вакансии, поэтому добывающие и производственные компании стремятся первыми найти лучших молодых специалистов и уже дальше развивать их для того, чтобы они могли заменить уходящее поколение.

В АО «Самаранефтегаз» работа с молодыми специалистами ведется силами работников сектора молодежной политики управления развития персонала. Молодых специалистов Общества в течение трех лет со дня трудоустройства привлекают к участию в научно-технических конференциях и в корпоративных мероприятиях, но вопрос адаптации и последовательного обучения проработан недостаточно.

В АО «Самаранефтегаз» предлагается применить профориентационную концепцию развития молодых специалистов.

Работа с молодыми специалистами должна быть одним из приоритетов кадровой политики, включать в себя адаптацию на предприятии, вовлечение

молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность, обучение молодых специалистов с целью развития их профессионально-технических, корпоративных, управленческих компетенций, выявление и развитие молодых специалистов с лидерским потенциалом, для последующего включения в кадровый резерв.

3.2. Разработка стратегии развития персонала

Для того чтобы выстроить стратегию обучения молодых специалистов, необходимо определить:

1. понятие молодого специалиста;
2. задачи обучения;
3. организационный процесс обучения.

Согласно определению, указанному в Коллективном договоре АО «Самаранефтегаз», молодым специалистом считается выпускник очного отделения высшего учебного заведения до 33 лет, трудоустроившиеся в Компанию в год окончания вуза и работающий по специальности, указанной в дипломе, не более трех лет со дня трудоустройства.

Основой работы с молодыми специалистами и молодыми работниками является содействие развитию индивидуальных и коллективных форм взаимодействия, формирование профессиональных, деловых, коммуникативных, инициативных, творческих, интеллектуальных качеств, воспитание чувства собственного достоинства и корпоративного мышления.

Работа с потенциальными молодыми специалистами ведется в АО «Самаранефтегаз» еще до того, как они устроились в Общество. Данная работа включает в себя взаимодействие со школами и ВУзами.

Целью новой стратегии работы с молодыми специалистами является формирование и развитие нового поколения специалистов и руководителей вертикально-интегрированной нефтяной Компании в соответствии с потребностью бизнеса.

Задачи новой, разработанной стратегии работы с молодыми специалистами состоят в следующем:

1. Адаптация в рабочем коллективе, процессе. Назначение наставника на период первого года работы, для эффективного включения в рабочий процесс.

В течение месяца после начала работы за молодым специалистом закрепляется Наставник, соответствующий следующим критериям отбора:

1. обладает глубокими профессиональными знаниями;
2. пользуется авторитетом в коллективе;
3. осознает цели и принципы Общества и владеет корпоративной культурой;
4. имеет соответствующий склад характера, обладает такими личностными качествами, как способность убедительно излагать свои мысли, коммуникабельность, доброжелательность, внимательность к людям, ответственность, эмоциональная устойчивость, гибкость в общении;
5. имеет значительные производственные успехи;
6. обладает большим практическим опытом в сфере своей деятельности;
7. имеет общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

За одним Наставником закрепляется не более трех молодых специалистов.

В задачи Наставника входит:

- приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила делового и внеслужебного общения, стандарты поведения;
- выявлять проблемные места в профессиональной подготовке молодого специалиста, рекомендует приоритетные направления в обучении;
- принимать участие в формировании индивидуального плана развития молодого специалиста, оказывать теоретическую и практическую помощь в подготовке к защите стажировки и научно – технической конференции;
- вносить предложения по поощрению молодого специалиста в соответствии с действующим в Обществе порядком;

- рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение молодого специалиста в соответствии с его профессиональными способностями;
- представить характеристику на молодого специалиста, отражающую степень подготовки молодого специалиста (наличие профессиональных навыков, способность решать практические задачи, инициативность, новаторство, коммуникативную компетентность, лидерство) в Кадровую службу, на основании которой принимается решение по дальнейшему использованию молодого специалиста в интересах Общества;
- передавать приобретенный практический опыт работы с молодыми специалистами другим Наставникам.

Для отслеживания эффективности прохождения молодым специалистом адаптации и получения обратной связи, в начале работы наставником обязан быть разработан и утвержден индивидуальный план развития молодого специалиста. Пример разработанного индивидуального плана развития представлен в приложении 5.

Наставник несет ответственность за выполнение Плана развития молодого специалиста, своевременное представление плана и отчета о проделанной работе.

2. Развитие навыков.

Для того чтобы развить профессиональные навыки и деловые качества молодого специалиста мною разработан комплекс тренингов. Место проведения тренингов – филиал «Учебный центр» АО «Самаранефтегаз», тренеры – внутренние тренеры АО «Самаранефтегаз».

Программа обучения молодых специалистов принесет пользу не только самому работнику, но и Обществу в целом.

Польза обучения будет отражена на качестве выступлений молодых специалистов на различных этапах Научно-технических конференций (далее НТК) ПАО «НК «Роснефть».

за последние 5 лет делегация АО «Самаранефтегаз» ни разу не занимала первое общекомандное место, стабильно форсировала между 2 и 3 местами (рис.12).

Но потенциал и возможности молодых специалистов безграничны, поэтому цель комплексного обучения – повышение результативности выступлений на НТК.

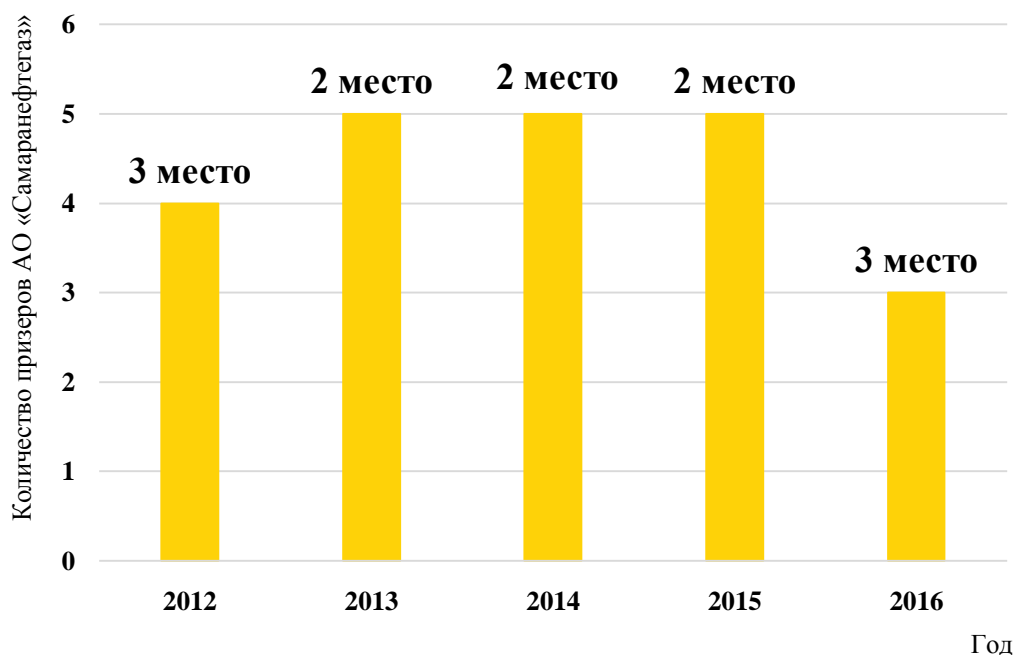


Рисунок 12 - Распределение общекомандных мест АО «Самаранефтегаз»

Программа комплексного обучения работников, а также подготовки молодых специалистов к НТК представлена в табл. 19.

Таблица 19 - Программы обучения для молодых специалистов предлагаемые к внедрению в АО «Самаранефтегаз»

Тема обучения	Целевая аудитория	Продолжительность (дни)
Работа с информацией	Молодые специалисты 1-го года	2
Навыки коммуникации	Молодые специалисты 1-го года	2
Убеждающая презентация	Молодые специалисты 2-го года	2
Основы экономики	Молодые специалисты 2-го года	2
Корпоративный университет молодого лидера (Введение в менеджмент, Развитие лидерского потенциала)	Молодые специалисты	4

Данные программы носят адаптационный, профессионально-технический характер и направлены на развитие управленческих и профессиональных компетенций, знаний.

Подобные программы обучения для всех групп работников существуют в нескольких Обществах по России (например, ООО «РН-Юганскнефтегаз», ООО «РН-Пурнефтегаз»).

Для приобретения новых знаний эффективной визуальной коммуникации, мною разработан инновационный тренинг «Визуализация смыслов – основа эффективности бизнес процессов»

Для начала необходимо разобраться в том, что же такое визуализация. Само по себе понятие является достаточно многогранным. Целью визуализации является передача данных. Визуализация - это представление информации в виде, удобном для зрительного наблюдения и анализа, а так же процесс представления абстрактных деловых или научных данных в виде изображений, которые могут помочь в понимании смысла данных[11].

Ученые доказали, что мы используем всего 10% от общего потенциала нашего мозга, и это в лучшем случае, но научиться более эффективно использовать наши природные способности можно.

Системы визуализации представляют собой неразрывные биологические связи между умом и телом, а также связь между умом и реальностью. Если мы научимся использовать воображение и визуализацию в правильном направлении, то она может стать чрезвычайно мощным средством для получения того, что мы хотим в нашей жизни. Важно научиться использовать силу нашего разума совместно с творческим подходом, который помогает раскрыть и развить скрытые таланты и возможности.

Обычно происходит так: не поверю, пока не увижу. Прежде чем поверить в достижимость цели, сначала нужно иметь об этом визуальное представление. Техника создания мысленного образа будущего события даст возможность членам жюри представить желаемые результаты и прочувствовать эффект от их достижения.

Содержание тренинга «Визуализация смыслов – основа эффективности бизнес-процессов».

Цель тренинга: сформировать у участников навык эффективного представления информации.

Структура тренинга:

1. Понятие «визуализация»;
2. Аффирмации;
3. Кодировка знаний – символы;
4. Форма как носитель информации – то на чем отображена информация зависит от того, будет она понята или нет;
5. Мотивы и эмоции – настроение передачи информации;
6. Схематичность, структурированность – информация, представленная в схемах, чертежах;
7. Новые инструменты визуализации: - скрайбинг, mind-mapping (запечатление идеи), использование шаблонов, видео-визуализация, 3-D визуализация

Рабочая тетрадь участника тренинга «Визуализация смыслов – основа эффективности бизнес-процессов» представлена в приложении 6.

Разработанный тренинг уже применялся в рамках подготовки 10 молодых специалистов АО «Самаранефтегаз» к НТК. По итогам тренинга участники отметили инновационность материала, проработанность темы, применимость полученной информации при подготовке к НТК.

В 2016 году на Межрегиональной НТК АО «Самаранефтегаз» заняло 3 общекомандное место. А после проведенного инновационного тренинга «Визуализация смыслов – основа эффективности бизнес-процессов», и приобретения молодыми специалистами новых навыков и знаний, команде АО «Самаранефтегаз» удалось завоевать первое общекомандное место на Межрегиональной НТК в 2017 году (рис.13).

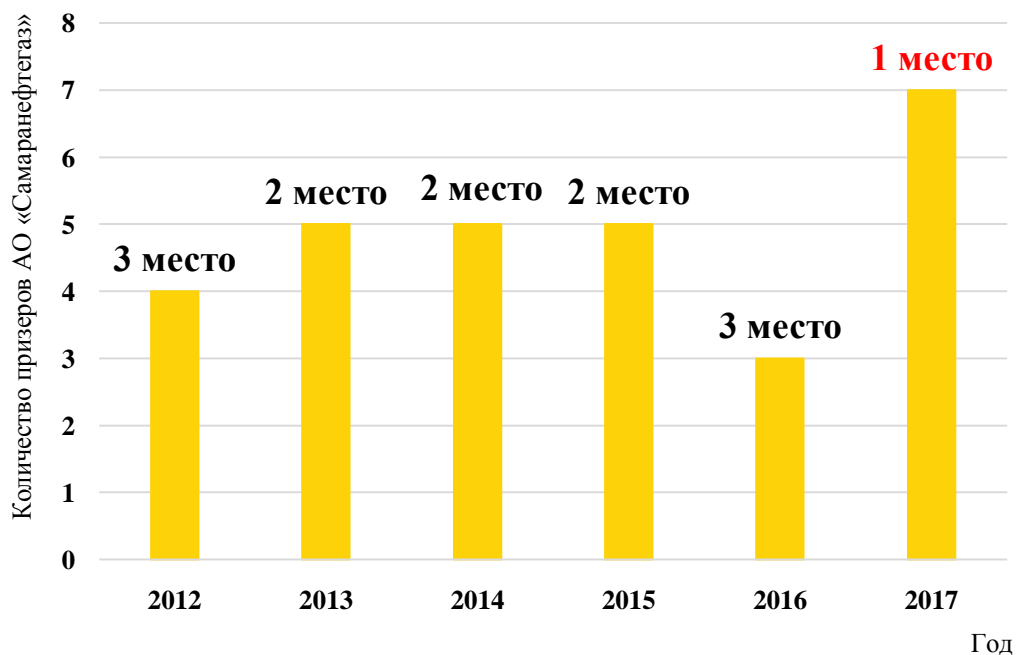


Рисунок 13 - Распределение общекомандных мест АО «Самаранефтегаз»

Результаты внедрения новой стратегии обучения молодых специалистов:

1. После прохождения тренингов, участники обладают знаниями;
2. Участники умеют применять на практике изученные инструменты;
3. Завоевание командой АО «Самаранефтегаз» на первого общекомандного

места на Межрегиональной НТК-2017.

3. Участие в корпоративных имиджевых мероприятиях.

Данный процесс можно охарактеризовать как процесс формирования лояльности к Обществу. Вовлечение в корпоративную жизнь Общества в АО «Самаранефтегаз» реализуется через конкурсы профессионального мастерства, спортивные и культурно-массовые мероприятия, когда лучшие из лучших собираются в одном месте, знакомятся друг с другом, подводят итоги, обсуждают проблемы, строят планы на будущее.

3.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала

В настоящее время в научной литературе отсутствуют разработанные методики экономического обоснования политики развития персонала. Экономическое обоснование предлагаемой политики развития может базироваться на анализе существующей политики, оценки эффективности проводимых мероприятий, внесении необходимых изменений.

Следовательно, именно расчет экономической эффективности отдельных элементов развития персонала - подготовки кадрового резерва, профессионального обучения персонала, планирования карьеры - позволит реализовать системный подход, определяющий влияние системы развития персонала на всю организацию в целом.

В самом общем виде экономическую эффективность можно трактовать как результативность экономической деятельности, характеризуемую отношением полученного экономического результата к затратам ресурсов, обусловившим получение этого результата (24):

$$\mathcal{E}_э = \frac{P_э}{Z_э},$$

(24)

где \mathcal{E}_3 - экономическая эффективность;

P_3 - экономический результат деятельности;

Z_3 - экономические затраты на получение данного результата.

Процесс определения экономической эффективности развития персонала в целом складывается из трех последовательных этапов:

- 1) определение структуры затрат и их стоимостная оценка;
- 2) определение структуры результатов и их стоимостная оценка;
- 3) сопоставление приведенных к одному моменту времени исчисленных величин затрат и результатов.

затраты на развитие персонала складываются из трех основных статей:

- прямые затраты на развитие;
- затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, оплату посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;
- косвенные затраты:
 - транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся;
 - потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время обучения.

Поскольку значительная доля затрат на развитие персонала относится к разряду косвенных, возникает проблема в получении информации о реальной величине рассматриваемых затрат.

В качестве показателей результатов деятельности организации, отражающих влияние развития персонала, могут выступать выручка, прибыль, себестоимость, товарная продукция, выработка на одного работника, потери рабочего времени на одного работника, средняя заработная плата на одного работника и др.

Анализ литературы по проблеме оценки экономической эффективности развития персонала свидетельствует о высокой степени заинтересованности теоретиков и практиков в выработке методик по данному вопросу. При этом основное внимание сосредоточено на оценке эффективности профессионального обучения.

Однако существующие методики можно использовать для оценки эффективности развития в целом, так как обучение является ключевым элементом системы и основной формой развития персонала.

Так во многих источниках представлены методики оценки эффективности обучения, которая выступает в качестве характеристики протекания процесса и выражает его результативность или степень достижения цели, что во многом связано с наличием ряда сложностей, возникающих при определении экономического эффекта от обучения.

Наибольшей популярностью в литературе пользуются четырехуровневая модель оценки эффективности обучения и методология расчета возврата на инвестиции в обучение (Return On Investment (ROI)).

Согласно первой эффективность обучения оценивается на четырех уровнях:

1) реакция участников - степень их удовлетворенности тренинговой программой и действия, которые они планируют предпринять в дальнейшем;

2) уровень знаний - изменение знаний, навыков, установок участников после посещения тренинга; желательно замерять уровень знаний до и после тренинга;

3) применение знаний - изменение рабочего поведения сотрудника в ходе выполнения его должностных обязанностей;

4) влияние на бизнес-результаты - влияние проведенной программы обучения на бизнес-показатели сотрудника или подразделения.

Рекомендуют проводить оценку на каждом уровне, иначе невозможно будет сделать вывод о влиянии обучения на конечный результат.

После того, как определено влияние обучения на бизнес-результаты организации (4-й уровень модели), каждый из показателей можно перевести в денежное выражение и рассчитать возврат на инвестиции с помощью формулы (25).

$$ROI = \frac{\text{Доход от обучения}}{\text{Стоимость обучения}} \times 100\% \quad (25)$$

Первый уровень модели частично позволяет оценить эффективность процесса развития персонала, последующие два уровня оценивают развитие как функцию, так как определяют степень освоения работниками новых знаний

и применение их в профессиональной деятельности. Последний уровень модели и методология ROI ориентированы на оценку развития персонала с точки зрения системного подхода, т. е. на анализ его влияния на изменение экономических показателей деятельности организации, что в свою очередь характеризует политику развития персонала с позиции ее экономического обоснования.

Кроме того, в настоящее время существуют такие модели учета вложений в персонал, как модели активов («затратные»), которые предлагают ведение учета затрат на человеческий капитал и его амортизации, и модели полезности, позволяющие оценить эффект от инвестиций в персонал, экономические последствия его развития. Подробнее рассмотрим модель полезности.

Эффект от воздействия программ развития персонала определяется по формуле (26) [26]:

$$\text{Э} = (\text{П} \times \text{N} \times \text{V}) - (\text{N} \times \text{З}), \quad (26)$$

где П — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности работников (лет);

N - количество обученных работников;

V - стоимостная оценка непроизводительного рабочего времени до и после внедрения программы;

З - затраты на обучение одного работника.

Для того чтобы оценить стоимость непроизводительного рабочего времени в течение дня до и после внедрения программы обучения, мною была проведена фотография рабочего времени специалиста среднего звена АО «Самаранефтегаз» (табл. 20).

Таблица 20 – Данные фотографии рабочего времени

Вид деятельности	Затрачиваемое время на выполнение операции до внедрения программы обучения, мин.	Затрачиваемое время на выполнение операции после внедрения программы обучения, мин.
Подготовка к работе	20	20
Выполнение поручений	40	160
Внесение данных в систему	40	40
Подготовка отчета к совещанию	240	120
Участие в совещании	20	20

Обед	60	60
Прочее	120	120
Итого	540	540

Данные, представленные в таблице, наглядно демонстрируют нам то, что время на выполнение операции «Подготовка отчета к совещанию» сократилось в 2 раза. Соответственно, увеличилось время на выполнение основных трудовых функций.

Позитивная тенденция вызвана тем, что после прохождения тренинга «Визуализация смыслов - основа эффективности бизнес-процессов», у наблюдаемого специалиста появились новые знания и умения эффективной подготовки презентации и представления информации.

Стоимость сэкономленных 120 минут рабочего времени предлагается рассчитать по формуле (27):

$$V = t \times zП_{cp} \times СЧ \times d, \quad (27)$$

где t — сэкономленное время (мин.);

$zП_{cp}$ - средняя заработная плата (руб.);

$Ч$ – количество работников, участвующих в исследовании (чел.);

d – количество рабочих дней в году за вычетом отпуска (28 дней).

$$V = \frac{1}{12} \times 53\,500 \times 1 \times 219 = 976\,375 \text{ руб.}$$

Затраты на обучение одного работника складываются из следующих статей затрат:

1. Вознаграждение внутреннему тренеру;
2. Доставка участника до места проведения тренинга;
3. Затраты на раздаточный материал;
4. Затраты на сертификат участника тренинга.

Формула расчета вознаграждения внутреннему тренеру закреплена внутренним приказом ПАО «НК «Роснефть» от 26.12.2017 №701 «О создании корпоративной системы внутреннего обучения работников ОАО «НК «Роснефть»

:

Стоимость 1 часа (оклад/ср. кол-во раб.часов в месяц) x 32 часа (1 занятие по 8 часов раз в квартал) + 64% (средний процент премии за 2016 год) = $(50\,000 : 165) \times 32\text{ч.} + 64\% = 16\,000$ руб.

Расчет стоимости доставки участника тренинга до места проведения тренинга и обратно:

1. Стоимость 1 км. – 4 руб.
2. Стоимость 1 часа – 500 руб.

Расстояние (доставка «туда – обратно», время использования транспорта 10 часов): г. Самара, ОДЦ ул. Волжский проспект, 50 – г. Отрадный, филиал «Учебный Центр» АО «Самаранефтегаз», ул. Сабирзянова, 22а = 160 км;

$(10\text{ часов} \times 500\text{ руб.}) + (160\text{ км.} \times 4\text{ руб.}) \times 1\text{ раза в год} = 5\,640$ руб./год.

Стоимость раздаточного материала складывается из затрат на печать формата А4 в переплете:

1. Упаковка бумаги А4 – 300 руб.
2. Краска черная для принтера – 500 руб.
3. Краска цветная для принтера – 1000 руб.
4. Пружина для переплета – 200 руб.

Итого: 2 000 руб.

Стоимость печати сертификатов участников (средняя цена по г.Самара):

Тираж 80 шт. * 25 руб./ шт = 2 000 руб.

Совокупные затраты на обучение одного работника в год представлены в табл.21.

Таблица 21 – Совокупные затраты на обучение

Вид затрат	Стоимость (руб.)
Вознаграждение внутреннему тренеру	16 000
Доставка	5 640
Раздаточный материал	2 000
Сертификат участника	2 000
Итого	25 640

Эффект от воздействия программ развития персонала на 1 человека составит:

$$\text{Э} = (1 \text{ год} \times 1 \text{ чел.} \times 976\,375 \text{ руб.}) - (1 \text{ чел.} \times 25\,640 \text{ руб.}) = 950\,735 \text{ руб.}$$

Учитывая, что списочная численность работников АО «Самаранефтегаз» на 31.12.2016 составляет 5901 человек – экономический эффект от воздействия программ развития персонала будет кратно больше.

На основе полученных результатов можно делать вывод об экономической эффективности предлагаемого обучения работников. Следовательно, необходимо придерживаться новой стратегии развития персонала: внести корректировку в политику развития персонала, обновить программы обучения, пересмотреть системы повышения квалификации, аттестации и т. д.

Таким образом, на основании комплексной оценки и сопоставления характеристик, полученных в результате анализа политики развития в целом и показателей экономической эффективности отдельных мероприятий по развитию персонала, предложенные рекомендации по совершенствованию процессов обучения персонала эффективны.

Заключение

На современном этапе развития экономики, характеризующемся высоким уровнем конкуренции, главным преимуществом компании становится умение быстро адаптироваться к рыночным изменениям и предлагать рынку новый продукт, каждый раз опережая конкурентов. Кадровый потенциал компании - важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики персонала определяют возможность реализации стратегии развития, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда. Именно мероприятия, способствующие развитию персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании.

В рамках данной работы был проведен анализ состояния и деятельности исследуемого объекта – АО «Самаранефтегаз», проведена оценка стратегического развития, продиагностированы существующие процессы блока заместителя генерального директора по персоналу и социальным программам АО «Самаранефтегаз» в развитии персонала, разработана и оценена новая стратегия развития персонала.

Проведенный анализ выявил, что на сегодняшний день в АО «Самаранефтегаз» действует стратегия удержания лидерской позиции за счет снижения затрат основывается на принятии таких сотрудников, которые смогут принести какую-либо ценность предприятию. Если запланировано сокращение работников, то данная процедура должна проходить как можно более гуманным способом. Обучение штата направлено на достижение следующих целей:

- выполнение работы в установленные сроки;
- повышение уровня производительности труда;
- повышение результативности функционирования компании.

В АО «Самаранефтегаз» предлагается применять профориентационную концепцию развития молодых специалистов или стратегию качества персонала. Данная стратегия предполагает ориентирование на персонал, с помощью которого будут обеспечиваться высокие показатели деятельности организации, а также качественное выполнение задач, стоящих перед предприятием. Проведение кадровой политики для достижения высокого уровня качества предлагаемых услуг и товаров. Данное мероприятие связано с постоянным поддержанием и обучением персонала новым знаниям и навыкам.

Для реализации данной стратегии мною самостоятельно были разработаны программы обучения для молодых специалистов и заинтересованных групп работников, а так же детально проработана и экономически обоснована инновационная программа обучения «Визуализация смыслов – основа эффективности бизнес процессов».

Внедрение данной программы позволило решить следующие задачи:

1. Участниками тренинга освоены новые навыки и получены новые знания;

2. Участники научились применять на практике изученные инструменты;

3. Повышена репутация АО «Самаранефтегаз» (благодаря полученным новым знаниям и навыкам, команде молодых специалистов АО «Самаранефтегаз» удалось завоевать первое общекомандное место на Межрегиональной НТК-2017 в г. Москва).

Так же рекомендации по совершенствованию стратегии развития персонала АО «Самаранефтегаз» включают в себя:

1. Проведение работ по адаптации молодых специалистов на предприятии:

- назначение наставника;

- составление индивидуального плана развития.

2. Прохождение программ обучения;

3. Привлечение к участию в корпоративных имиджевых мероприятиях молодых специалистов.

Предлагаемые инструменты являются социальными, направленными на изменения процесса, существующего в Обществе. Поэтому экономическая эффективность от внедрения будет отложенная. Эффективность – величина относительная, её сложно объективно измерить в стоимостном выражении, поскольку показатели оценки носят качественный характер.

К социальным эффектам можно отнести:

1. Повышения качества и уровня образованности и компетентности работников;

2. Ускорение процесса адаптации на предприятии;

3. Повышение удовлетворенности трудом;

4. Улучшение имиджа Общества.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию стратегии развития персонала на одного работника за год приблизительно 1 миллион рублей.

Учитывая, что списочная численность работников АО «Самаранефтегаз» на 31.12.2016 составляет 5901 человек – экономический эффект от воздействия программ развития персонала будет кратно больше.

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию стратегии развития персонала в АО «Самаранефтегаз» положительно скажется на функционировании компании, руководителях и сотрудниках.

Внедрение стратегии управления персоналом на примере любой организации показывает, что возрастает производительность труда и доходы компании. То есть достигается главная цель, поэтому видно, что управлять персоналом стратегически гораздо эффективнее и рациональнее.

Стратегия управления кадрами является важным элементом стратегии управления производством или организацией. Это две неотъемлемые части, которые способны сформировать правильный коллектив, который будет наиболее конкурентоспособен и трудоспособен.

Список литературы

1. Абакутина О.В., Чупрова Д.Б. Анализ современных методов отбора персонала. - Ставрополь: СевКавГТУ, 2012.

2. Аблязова Н.О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: финансы и статистика, 2014.
4. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2012.
6. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учеб. пособие. - М.: Высш. образование и наука, 2012.
7. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
8. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: ФОРУМ, 2012.
9. Басаков М.И. Как найти хорошего работника. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
10. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2016.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
13. Григорьева А.С. «Визуализация смыслов» - основа эффективности бизнес-процессов // Вестник науки и образования. – Иваново: Проблемы науки, 2017.
14. Григорьева А.С. Оптимизация процесса создания типового проекта документа с целью повышения производительности труда // Вестник науки и образования. – Иваново: Проблемы науки, 2017.
15. Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М.: Финпресс, 2016.
16. Долбунов А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2014.

17. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник / Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015.
18. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие. – М.: Издательство Экзамен, 2012.
19. Заплатина С.И. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие. – Красноярск: ГУЦМИЗ, 2012.
20. Карлоф Б. Деловая стратегия (концепция, содержание, символы): Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 2012.
21. Карпов А.В. Стратегия: от разработки до реализации. – М.: Сфера, 2013.
22. Качалов И.И. Семь причин падения эффективности рекламы и как рекламироваться в современных условиях. – СПб.: СПЕДА, 2012.
23. Кац И. Система внутрифирменного планирования. Проблемы теории и практики управления. – М.: финансы и статистика, 2012.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Государственный Университет Управления. - М.: ИНФРА-М, 2012.
25. Китушин В.Г. Исследование систем управления. – Новосибирск: НГТУ, 2015.
26. Котова Л.Р. О формировании кадровой политики организаций, работающих на отечественном рынке // Кадровик. Кадровый менеджмент. №11. - М: Панорама, 2012. С. 6-10.
27. Кох Р. Стратегия / Ричард Кох; пер с англ. – М.: Эксмо, 2014.
28. Ламбен Ж.Ж.. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 2013.
29. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015.
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./ Пер. с англ.- Киев, Вильямс, 2017.
31. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С., Стратегический процесс./ Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2012.

32. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012.
33. Ожегов С.И.. Словарь русского языка. – М.: Язь, 2012.
34. Панов А.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАСУ, 2016.
35. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2015.
36. Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013.
37. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация. - М.: Информ-знание, 2012.
38. Поляков О.В, Бизнес-планирование. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2014.
39. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб.: Питер, 2012.
40. Савчук С.В. Анализ основных методов слияний и поглощений. Менеджмент в России и за рубежом. – М.: ФОРУМ, 2016.
41. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2014.
42. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие. – М.: РДЛ, 2014.
43. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: монография / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М.: Дело, 2014.
44. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013.
45. Файбушевич С.К. Методика собеседования при приеме на работу // Кадровик. Рекрутинг для кадровика, 2016.
46. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2015.

47. Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. Курс лекций. Ростов: РГЭА, 2015.

48. Шекшня С.В. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») — М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012.

49. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing // USA. Prentice Hall. - 2016.

50. Kotler P., Keller K. Framework for Marketing Management (6th Edition) // USA. Prentice Hall. - 2015.

51. Об утверждении организационной структуры АО «Самаранефтегаз»: приказ АО «Самаранефтегаз» от 31.12.2016, №1547-П // Портал нормативного обеспечения бизнеса АО «Самаранефтегаз».

52. ПАО «НК «Роснефть» 2017. «Самаранефтегаз» в 2016 году увеличил добычу нефти более чем на 3%. // ПАО «НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/185413/> (дата обращения: 25.01.2017).

53. ПАО «НК «Роснефть» 2017. Устойчивое развитие. // ПАО «НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Development/> (дата обращения: 25.01.2017).

54. ПАО «НК «Роснефть» 2017. Раскрытие информации. // ПАО «НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/information/> (дата обращения: 25.01.2017).

Приложение 2

Бухгалтерский баланс АО «Самаранефтегаз» за 2015-2016 гг. (тыс.руб.)

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2016 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	3 653 929	5 135 439
Результаты исследований и разработок	1120	89	0
Нематериальные поисковые активы	1130	1 343 238	1 380 501
Материальные поисковые активы	1140	128 210	120 489
Основные средства	1150	44 941 474	55 839 621
Финансовые вложения	1170	13 061 656	3 067
Отложенные налоговые активы	1180	344 506	818 562
Прочие внеоборотные активы	1190	5 079 844	4 528 343
Итого по разделу I	1100	68552946	67826022
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	2 049 956	3 430 374
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11 644	17 019
Дебиторская задолженность	1230	83 040 451	134 731 654
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	284
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	482	372
Прочие оборотные активы	1260	40 662	36 462
Итого по разделу II	1200	85143195	138216165
БАЛАНС	1600	153696141	206042187
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 583	3 583
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 050 619	1 015 655
Резервный капитал	1360	179	179
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	128 406 107	90 377 863
Итого по разделу III	1300	129460488	91397280
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 224 079	2 898 090
Оценочные обязательства	1430	5 214 955	7 985 336
Итого по разделу IV	1400	7439034	10883426
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность	1520	15 517 257	19 486 599
Доходы будущих периодов	1530	146 544	135 185
Оценочные обязательства	1540	1 132 818	1 139 697
Прочие обязательства	1550	0	83 000 000
Итого по разделу V	1500	16796619	103761481
БАЛАНС	1700	153696141	206042187

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах АО «Самаранефтегаз»
за 2015-2016гг. (тыс. руб.)

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код</i>	<i>За 2015 год</i>	<i>За 2016 год</i>
Выручка <i>Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.</i>	2110	134709900	156582730
Себестоимость продаж	2120	(81 607 788)	(97 774 352)
Валовая прибыль (убыток)	2100	51 309 155	58 437 144
Коммерческие расходы	2210	(100 580)	(138 257)
Управленческие расходы	2220	(2 320 646)	(2 000 336)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	48 887 929	56 298 551
Доходы от участия в других организациях	2310	304	1 471
Проценты к получению	2320	1 047 220	640 342
Проценты к уплате	2330	(537 477)	(604 934)
Прочие доходы	2340	806 709	5 203 313
Прочие расходы	2350	(1 937 223)	(1 548 215)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	48 267 462	59 990 528
Текущий налог на прибыль	2410	(7 260 425)	(9 396 782)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	288 444	313 135
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	622 133	674 011
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-142 267	474 056
Прочее	2460	-444 106	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	40 686 743	50 393 791
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

Приложение 4

Распределение расходов АО «Самаранефтегаз» по элементам затрат,
признанных в Отчете о финансовых результатах (тыс. руб.)

Показатели	За отчетный период (2016 г.)	За предыдущий отчетный период (2015 г.)
Материальные затраты	6 039 884	4 835 726
Затраты на оплату труда	3 708 268	2 499 719
Отчисления на социальные нужды	1 092 110	770 070
Амортизация	12 581 167	10 438 705
Прочие затраты	76 313 986	81 739 960
В т.ч. налоги	59 168 256	61 006 993
- техобслуживание и ремонт оборудования	8 481 830	5 945 586
- транспортные затраты	2 255 160	1 971 630
- прочие расходы	6 408 740	12 815 751
Итого по элементам затрат	99 735 415	100 284 180

Индивидуальный план развития молодого специалиста АО «Самаранефтегаз»

Ф.И.О. молодого специалиста			
Должность			
Цех/отдел			
Ф.И.О.наставника			
Дата приема на работу			
Основные задачи на год (201_ - 201_):			
1.			
2.			
3.			
Обучение:			
№ п/п	Тема	Провайдер	Дата
1.			
2.			
3.			
4.			
Рекомендации наставника			
Защита годичной стажировки	Тема	Дата	Оценка

Согласовано:

Кадровая служба

Линейный руководитель

Приложение 6.
Рабочая тетрадь участника тренинга «Визуализация смыслов – основа
эффективности бизнес-процессов»



ВИЗУАЛИЗАЦИЯ СМЫСЛОВ

Рабочая тетрадь участника тренинга



САМАРА