

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотиваций персонала на предприятии

Обучающийся

С.А. Прокопьева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т.В. Полтева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Тема выпускной квалификационной работы «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотиваций персонала на предприятии».

Работу выполнила: С.А. Прокопьева

Научный руководитель: Т.В. Полтева

Объект – ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Предмет – система мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Цель – разработка комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемых источников и используемой литературы, приложением.

Во введении описывается актуальность данной задачи, формулируется цель и ставятся задачи, поставленные в работе.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы системы мотивации персонала.

Вторая глава посвящена анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Третья глава раскрывает разработку комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

В заключении представлены выводы по проделанной работе.

В работе использована 18 таблиц, 23 рисунка, список литературы содержит 36 литературных источников. Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 78 страниц.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические и методологические основы системы мотивации персонала.....	7
1.1 Социально-экономическая сущность системы мотивации персонала .....	7
1.2 Классификация моделей мотивации персонала.....	14
Глава 2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» .....	20
2.1 Характеристика производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» .....	20
2.2 Анализ кадровой политики предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» .....	28
Глава 3 Разработка комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» .....	55
3.1 Разработка комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» .....	55
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».	61
Заключение .....	68
Список используемых источников и используемой литературы.....	70
Приложение А Организационная структура ТПП «Повхнефтегаз».....	74
Приложение Б Имущество и источники его формирования ТПП «Повхнефтегаз».....	75
Приложение В Зона отдыха .....	77
Приложение Г Место для сна .....	78

## **Введение**

Актуальность. Современные предприятия объединяют в своих стенах большое количество сотрудников, которых необходимо мотивировать для успешного развития компании. Если раньше в задачи менеджмента входило обеспечение предприятия необходимым количеством сотрудников и распределение обязанностей, то сегодня в структуре предприятия происходят изменения в организационных структурах, методах управления для стимулирования деятельности сотрудников. Однако, даже внедряя новые организационные структуры и методы управления, остается недостаточно проработанной система мотивации сотрудников, которая включает в себя систему поощрения и наказания. Во все времена сотрудники играли важную роль в развитии предприятия, для которых создавались выгодные условия труда, осуществлялась материальная и не материальная поддержка. Сегодня каждый сотрудник также является для предприятия важным звеном, для которого разрабатываются различные системы поощрения, наказания, выгодные программы материальной и не материальной поддержки, начиная от обеспечения бесплатными питанием, медицинской страховки до помощи в приобретении недвижимости. Однако, между сотрудниками и предприятием должна быть взаимосвязь, где руководство поощряет и поддерживает, а сотрудник повышает эффективность своей трудовой деятельности. В связи с развитием технологий, увеличивается количество потребностей человека, которые требуют затраты не только физического труда, но и финансирования.

Чем больше потребностей появляется в жизни человека, тем больше вырастает необходимость в финансовом обеспечении. Следовательно, чем больше у человека потребностей, которые требуют финансовых затрат, тем больше человеку необходимо зарабатывать. А для заработка человек должен трудиться. То есть, необходимость финансов выступает стимулом труда, а потребности человека, на которые он зарабатывает денежные средства, выступают в роли мотива труда. Человеческим мотивом выступает

потребность, для получения которой человек вынужден прибегать к трудовой деятельности. Что же касается человеческого стимула, то им выступает орган управления (или руководство компании), который в состоянии обеспечить человека всеми необходимыми ему потребностями, взамен на хорошую и качественную трудовую деятельность.

Однако нельзя с точностью определить какой вид мотивирования идеально подойдет для компании. Только после практического применения мероприятий по мотивации персонала можно узнать о том, какие методы лучше применять к конкретному сотруднику. В связи с этим, актуальность обусловлена тем, что система мотивации персонала требует изучения, совершенствования и дополнения новыми методами мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса.

Степень разработанности темы. Следует говорить о том, что вопросами мотивации персонала занимается большое количество ученых. Данная тематика стала предметом статей следующих авторов: Аснович Н. Г. [1], Бернацкий Н. В. [2], Беспамятнова Л. П. [3], Гаспарович Е. О. [4], Демиденко Д. С. [5] и др.

Цель – разработка комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Задачи:

- изучить социально-экономическую сущность системы мотивации персонала;
- рассмотреть классификацию моделей мотивации персонала;
- охарактеризовать производственно-хозяйственную и финансовую деятельности предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;
- осуществить анализ кадровой политики предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;

- проанализировать систему мотивации ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;
- выявить особенности системы мотиваций предприятий нефтегазовой промышленности;
- разработать комплекс мероприятий по управлению мотивацией персонала предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;
- оценить экономической эффективности мероприятий по мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Объект – ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Предмет – система мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Теоретическая значимость заключается в всестороннем изучении системы мотивации предприятий нефтегазовой промышленности, выделение достоинств и недостатков.

Практическая значимость заключается в возможном применении результатов в практической деятельности компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Кроме того, результаты могут быть использованы специалистами кадровой политики компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» для разработки проекта по управлению мотивацией персонала компании.

Методы: анализ, обобщение, классификация, измерение, сравнение, экономический расчет.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемых источников и используемой литературы, приложением.

# **Глава 1 Теоретические и методологические основы системы мотивации персонала**

## **1.1 Социально-экономическая сущность системы мотивации персонала**

Каждый человек является частью огромного мира, где необходимо трудится. Труд – основная деятельность человека. Человек начинает свою трудовую деятельность в разном возрасте. Труд и все, что с ним связано, играют ключевую роль в жизни каждого. Успехи, которых человек достигает в процессе работы, формируются не только за счет его знаний, умений и талантов. Настоящую эффективность рождает мотивация, т.е. внутреннее стремление действовать. Когда человек вдохновлён и заинтересован, его способности раскрываются потенциал выходит наружу. Наоборот, отсутствие желания или принуждение блокирует возможности и мешает продвигаться к поставленным задачам [9].

Чем больше потребностей появляется в жизни человека, тем больше вырастает необходимость в финансовом обеспечении. Следовательно, чем больше у человека потребностей, которые требуют финансовых затрат, тем больше человеку необходимо зарабатывать. А для заработка человек должен трудиться. То есть, необходимость финансов выступает стимулом труда, а потребности человека, на которые он зарабатывает денежные средства, выступают в роли мотива труда. Исходя из этого, можно сказать, что понятия «мотив» и «стимул» имеют схожие значения [2].

Человеческим мотивом выступает потребность, для получения которой человек вынужден прибегать к трудовой деятельности. Что же касается человеческого стимула, то им выступает орган управления (или руководство компании), который в состоянии обеспечить человека всеми необходимыми ему потребностями, взамен на хорошую и качественную трудовую деятельность (рисунок 1).

Тимакова К. С., Юкина Н. А.

- Внешнее по отношению к персоналу управленческое воздействие, идущее от конкретного руководителя или органа управления и основывающееся, главным образом, на субъективном понимании управленческой подсистемой целесообразности содержания этого воздействия

Медведева А. А., Горностаева Ж. В.

- Воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенным действиям

Бернацкий Н. В., Ваганов Д. Д.

- Способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью

### Рисунок 1 – Определения понятия стимулирование

Исходя из рисунка 1 можно сделать вывод, что авторы придерживаются мнения о том, что стимулирование человека побуждает его к определенному поведению. Тимакова К. С., Юкина Н. А. в своих научных трудах пришли к выводу, что стимулирование – это применение по отношению по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [23].

Под стимулированием следует понимать разработку мероприятий по созданию таких условий для сотрудника, при которых у него формировался бы мотив к результативной трудовой деятельности. Как и любое другое действие, стимулирование имеет свои функции. Шкрабалюк А. А выделяет следующие функции стимулирования (Рисунок 2) [30].

Экономическая -заключается в том, что стимулирование труда работника содействует повышению эффективности производства, которое проявляется в повышении производительности труда и качестве продукции

Нравственная - состоит в том, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат. При этом необходимо обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта

Социальная -предполагает формирование социальной структуры общества через различный уровень доходов. Образование потребностей и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе

Рисунок 2 – Функции стимулирования

По своему виду стимулирование может быть материальным и нематериальным (рисунок 3).

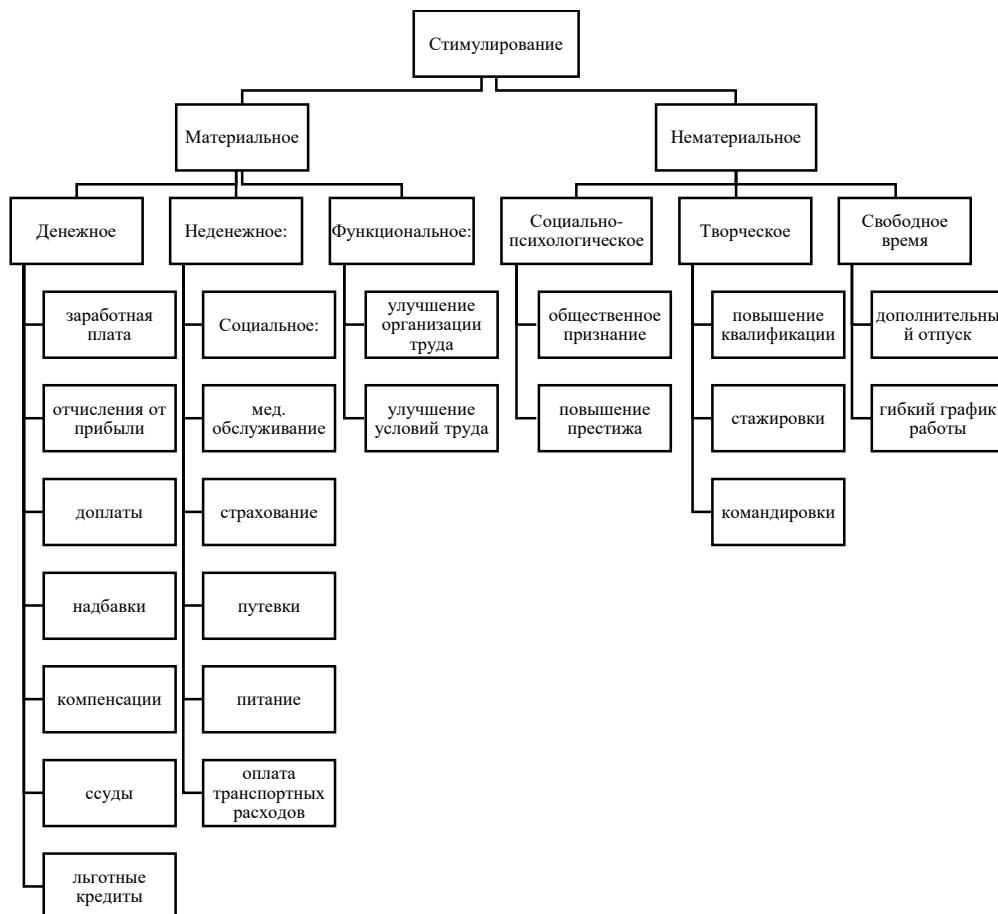


Рисунок 3 – Виды стимулирования [22]

Материальное стимулирование оказывается денежным или неденежным путем. Так, стимулирование денежным путем может быть в виде заработной платы, отчислений от прибыли, доплаты и т.д. Неденежное стимулирование может быть оказано при помощи оплаты путевки, питания и иных расходов.

Нематериальное стимулирование оказывается социально-психологического, творческого и личностного воздействия. Например, сотруднику могут предложить стажировку или дополнительный отпуск. Как уже было сказано выше понятия «мотив» и «стимул» являются тождественными [34]. Мотивация присуща каждому человеку с рождения. В научной литературе дается разные определения понятию «мотивация». Так, по мнению Демиденко Д. С., Шифрин М. Б. мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности [6]. Сорокина О. Г. считает, что мотивация – это побуждение людей к деятельности [21]. Позднякова М. М., Мелещенко В. В. определяют мотивацию, как состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации [12]. Таким образом, каждый автор определяет понятие мотивации исходя из своей точки зрения, но каждый из них считает, что мотивация – это побуждение, навязанное извне, которое порождает самопобуждение. То есть, руководство стимулирует сотрудников при помощи определенных действий, которые мотивируют сотрудников к лучшей трудовой деятельности. Процесс мотивации можно разделить на внутренний и внешний.

Внутренняя мотивация представляет собой активизацию мотивов сотрудников, то есть мотивирование. Внешняя мотивация представляет собой процесс создания стимулов, или стимулирование. Основной задачей стимулирования является создание таких условий, которые бы активизировали процесс мотивирования сотрудников. Процесс мотивации тесно связан с психологией, так как именно эта наука занимается вопросом воздействия на человека посредством различных методов. Если рассматривать

мотивацию с психологической точки зрения, то можно сказать, что мотивация представляет собой процесс взаимосвязи потребностей, мотивов и целей человека (рисунок 4).

Модель процесса мотивации, представленная на рисунок 5, является имеет лишь общие черты взаимоотношения потребностей человека с его мотивами. Мотивы человека могут изменяться на протяжении всей жизни. Каждый раз мотивы могут попадать под влияние различных факторов, таких, как образование, способности, материальное положение, социальный статус, мнение окружающих, требования семьи, собственные принципы и убеждения.



Рисунок 4 - Составляющая основа мотивации [19]

Модель процесса мотивации имеет три элемента: потребности, целенаправленное поведение и удовлетворение потребностей (рисунок 5).



Рисунок 5 - Модель процесса мотивации [17]

В связи с этим возникают трудности в выборе элементов мотивирования персонала, так как нельзя точно утверждать о том, как повлияют те или иные мероприятия на мотивацию каждого сотрудника. Руководство должно быть заинтересовано в создании таких условий труда для своих сотрудников, при которых трудовая деятельность будет улучшаться. [26]

Н. С. Трубицына описывает мотивацию как живой процесс, проходящий через несколько последовательных фаз. Всё начинается с осознания потребностей. Затем человек ищет пути их удовлетворения. Следующий этап — постановка целей: определяется, что именно требуется для устранения потребности, какие средства доступны и насколько реально достичь желаемого результата [32]. После планирования следует переход к действию, причём в процессе выполнения задач цели могут корректироваться, так как сама работа влияет на внутреннюю мотивацию. Завершает цикл получение вознаграждения за проделанный труд [26]. В большинстве случаев таким вознаграждением становится заработка плата, которая, по статье 129 Трудового кодекса РФ, представляет собой оплату труда с учетом

квалификации работника, сложности, объёма, качества и условий выполнения работы, а также включает компенсационные и стимулирующие выплаты [27].

На этом этапе становится ясно, насколько успешно действия привели к ожидаемому результату. В зависимости от исхода мотивация либо усиливается, либо ослабевает: если потребность устранена, человек либо завершает деятельность до появления новой потребности, либо продолжает искать способы её полного удовлетворения. Однако даже обладая теоретическими представлениями о механизмах мотивации, невозможно заранее точно определить, какая форма стимулирования окажется наиболее эффективной для конкретной компании [7].

Только после практического применения мероприятий по мотивации персонала можно узнать о том, какие методы лучше применять к конкретному сотруднику. Проблемы выявления лучшего метода мотивирования персонала связаны с тем, что у каждого человека в разный отрезок времени могут преобладать разные мотивы. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс мотивации представляет собой сложную систему, которая включает в себя разные элементы воздействия или стимулирования персонала. Для определения подходящего метода мотивации необходимо учитывать особенности конкретных сотрудников конкретной компании, разделяя их по их потребностям и целям.

## 1.2 Классификация моделей мотивации персонала

Классификацию моделей мотивации персонала разделяют по поведенческим теориям (рисунок 6).

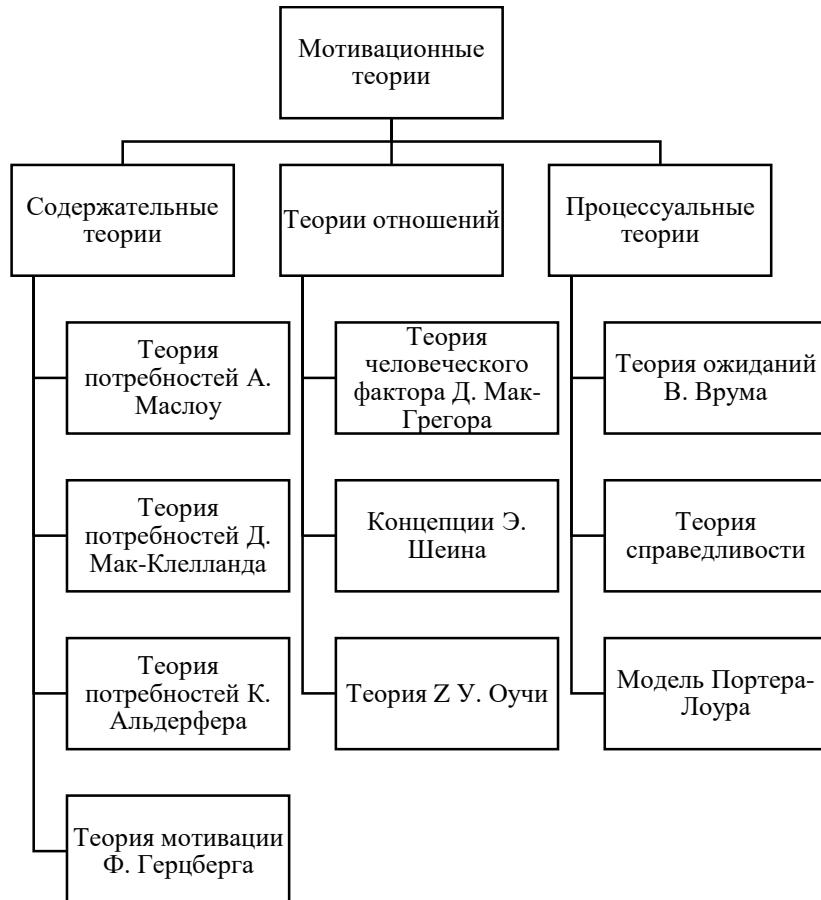


Рисунок 6 - Классификация мотивационных теорий [3]

Основой мотивационных теорий выступает человек и его потребности, которые невозможно увидеть или ощутить, но можно заметить их по поведению человека. Так, если у человека появляется потребность в чем-либо, он стремительно пытается найти пути получения или удовлетворения этой потребности.

В 1943 году А. Маслоу впервые предложил мотивационную теорию в своей работе «Теория человеческой мотивации», которая была основана на

человеческих потребностях. Все эти «человеческие потребности А. Маслоу разделил на 5 категорий» (рисунок 7).

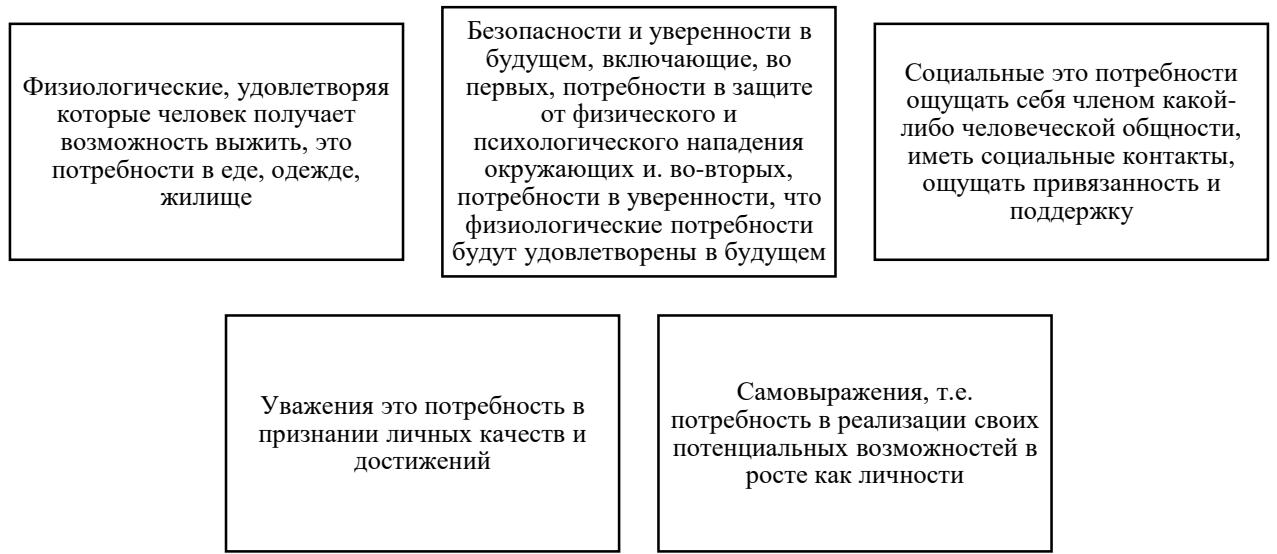


Рисунок 7 - Категории человеческих потребностей по А. Маслоу [18]

Все пять категорий человеческих потребностей, согласно А. Маслоу, имеют иерархическую зависимость (рисунок 8).



Рисунок 8 - Иерархия человеческих потребностей [10]

Такими важными потребностями для каждого человека является ощущение безопасности и защищенности, а также физиологические потребности в еде, воде и сне.

Не менее важными являются потребности в любви, дружбе, самоуважении и самовыражении

Врожденные или физиологические потребности удовлетворить гораздо легче, чем приобретенные, такие как самовыражение или самоуважение [36].

Согласно «Теории потребностей» Дэвида Мак-Клелланда, у каждого человека можно выделить потребность власти, успеха и причастности. Так человек имеющий потребность власти желает иметь возможность влиять на других людей». Чаще всего такие люди весьма энергичны, амбициозны, публичны, принципиальны. Кроме того, среди людей, имеющих потребность власти, часто встречаются руководители, так как именно эти люди требуют к себе большего внимания [29].

Люди, имеющие потребность в успехе, стараются всеми силами достичь положительных результатов во всем. Так, многие сотрудники, желая подняться по карьерной лестнице и выделится перед руководством, часто обучаются чему-то новому, посещают образовательные курсы. К примеру сегодня популярна тема коучинга.

Английское слово *coach* переводится буквально: «тренер», «наставник» - тот, кто ведет к результата, к победе.

Коучинг строится на главной идеи: внимание следует сосредоточить не на прошлых ошибках, а на раскрытии собственных возможностей для достижения высоких результатов. Сегодня коучинг представляет собой самостоятельную профессию, вобравшую в себя лучшие подходы из психологии, спортивной мотивации, управления, финансов, образования взрослых, философии развития и духовных практик [35]. Такой синтез знаний и методик направлен на то, чтобы помогать руководителям высшего уровня, предпринимателям, владельцам компаний, менеджерам, специалистам и

частным клиентам раскрывать свой потенциал и двигаться к максимальному личному и профессиональному росту [24].

Коучинг включает в себя три уникальных компонента (рисунок 9).

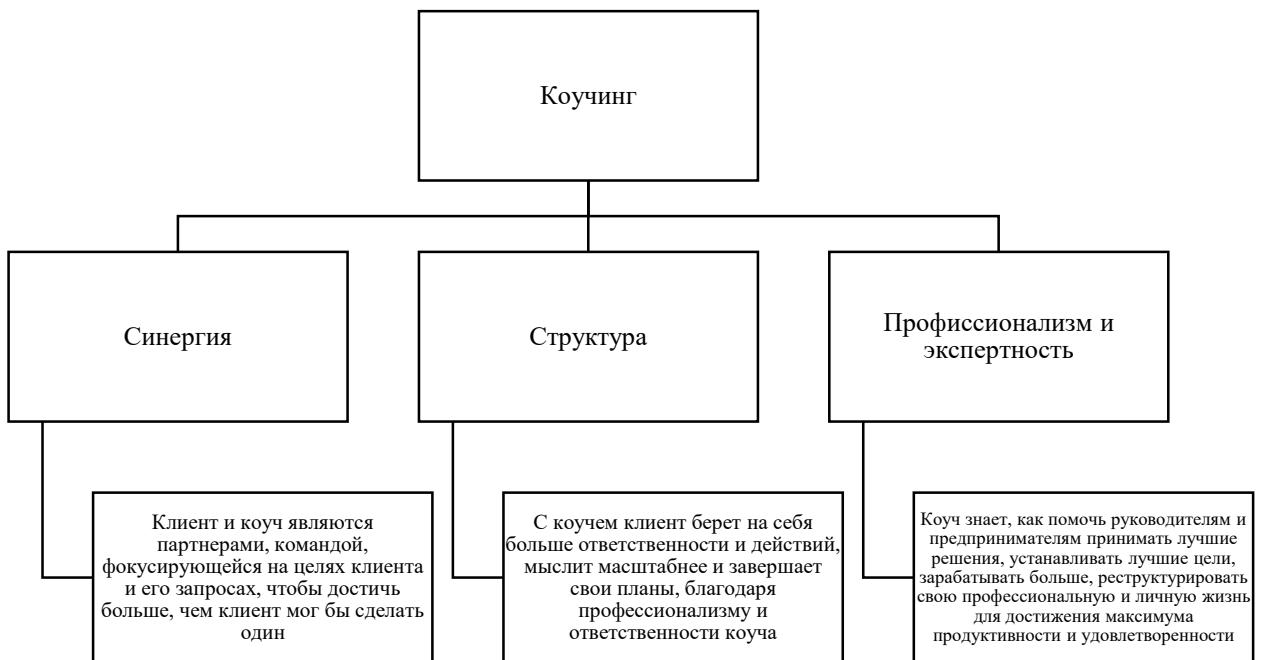


Рисунок 9 – Компоненты коучинга [1]

Коучинг помогает сотрудникам углублять знания, повышать эффективность работы и улучшать качество жизни. Его основная задача — раскрыть сильнейшие стороны людей и команд, чтобы они достигали выдающихся результатов в значимых для себя сферах. Этот метод отличается практической направленностью: коуч вместе с клиентом формулирует чёткие количественные и качественные показатели, по которым можно судить об успехах. Такой подход не только повышает профессиональные стандарты, но и укрепляет уверенность в себе, развивает самоуважение и усиливает общую

продуктивность. Особенно это важно для топ-менеджеров, чьи компетенции напрямую влияют на развитие и благополучие компании [5].

Коучинг сегодня представляет собой современный и мощный инструмент работы с людьми, направленный на развитие их потенциала [33]. Развитие теории потребностей получило продолжение в 1972 году благодаря К. Альдерферу, который в своей работе «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации» предложил новую классификацию. Он выделил три ключевые группы потребностей:

- E (Existence) — базовые запросы, связанные с выживанием и физическим благополучием;
- R (Relatedness) — стремление к причастности через общение, признание и уважение со стороны окружающих;
- G (Growth) — потребности, связанные с развитием личности, стремлением к новым знаниям, навыкам и укреплению самоуважения [14].

В отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер полагал, что строгая иерархия потребностей не существует. По его мнению, разные уровни потребностей способны одновременно влиять на поведение человека с равной силой. Более того, если одна из потребностей остаётся неудовлетворённой, человек может компенсировать этот дефицит, уделяя больше внимания другим сферам. Это наблюдение особенно важно для руководителей, стремящихся повысить мотивацию персонала: если работа не даёт возможности для личностного роста, сотрудники начинают придавать больше значения социальным аспектам — общению, признанию, поддержке. В тех случаях, когда эти потребности остаются без ответа, усиливается стремление к удовлетворению базовых запросов, связанных с безопасностью и материальным обеспечением [28].

В 1959 году Фредерик Герцберг в исследовании «Мотивация на работе» выдвинул двухфакторную теорию мотивации, основанную на обширном анализе экспериментальных данных. Вместо абстрактных предположений он

опирался на реальные наблюдения и факты. Герцберг разделил факторы, влияющие на отношение человека к труду, на две принципиально разные категории. Первая группа, мотиваторы, стимулирует удовлетворение от работы. Вторая, гигиенические факторы, вызывает недовольство при их отсутствии или недостатке. К числу мотиваторов он отнес такие элементы, как стремление к достижениям, признание заслуг, интерес к выполняемым задачам, ощущение ответственности, карьерный рост и расширение профессиональных горизонтов [31].

В 1981 году Уильям Оучи представил теорию Z в одноимённой книге, расширив рамки известных концепций X и Y. Новая модель отразила особенности подхода японских управленцев к работе с персоналом, сделав акцент на доверии, коллективизме и долгосрочных трудовых отношениях [16].

Суть теории Z раскрывается через несколько ключевых принципов. Руководитель обязан видеть в сотруднике не просто исполнителя, а полноценного человека заботиться не только о достойной оплате труда, но и о качестве его жизни. При этом предполагается, что работники заинтересованы в будущем компании не меньше самих управляющих. Именно поэтому привлечение сотрудников к совместному принятию решений становится не правом, а необходимостью. Предприятие, если оно рассчитывает на преданность персонала, должно подтверждать свою заинтересованность в людях делом, предлагая пожизненный найм и создавая условия для поиска оптимальной сферы деятельности через внутреннюю ротацию. Иную грань мотивации раскрыл Виктор Врум в 1964 году в книге «Работа и мотивация». Его теория ожиданий строится на понимании того, как человек оценивает вероятность достижения результата. По Вруму, стремление добиваться целей определяется тремя взаимосвязанными моментами: насколько усилия влияют на качество работы, насколько результат связан с поощрением или наказанием и насколько ценным человек считает предполагаемое вознаграждение [20].

Таким образом, рассмотрев теории, мы можем сделать вывод, что мотивация сотрудников, в первую очередь, связана с их потребностями.

## **Глава 2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

### **2.1 Характеристика производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

Сегмент западносибирского нефтедобычного климата видопреобразился 01.01.2013 года. Это значимое событие в истории нефтяного извлечения последовало за расчленением ТПП «Когалымнефтегаз». У организации, именующейся теперь ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», корни уходят в глубокое прошлое - в 1972 год, когда группой буровиков во главе с Александром Халиным с Усть-Балыкской экспедиции было достигнуто мощное истечение нефтяных запасов из скважины номер 7Р на Повховском месторождении. «Чёрное золото» отыскалось тогда в огромном количестве, открывая новый раздел в отечественной энергетической моцни [25].

Вальные изменения на фронте горно-добывающей промышленности продолжились, когда в 1978 году было заключено образование «Повхнефть» в структуре ассоциации «Нижневартовскнефтегаз», призванной к освоению Когалымского района; первенство движения отныне возложилось на плечи Бориса Гавриловича Кошелева. Процесс управления территорией поиска и добычи углеводородов перешел в руки Вагита Юсуfovича Алекперова в зимний месяц 1983 года, когда он взял управляющую длань НГДУ «Повхнефть». В каждом из этих вех получено новое направление развития, упрочив которое, предприятие продолжило свою деятельность на пути к совершенству отраслевого производства и удовлетворению энергетических потребностей нации.

Компания «Повхнефтегаз» своё наименование унаследовала от великого добытчика углеводородов, Степана Ананьевича Повха (1929-1972), ключевого фигуранта в процессе разведки Самотлора и многочисленных запасов нефти на просторах Западной Сибири. В знак уважения к профессиональным достижениям Повха, поселок вахтовиков возле Повховского нефтяного месторождения был окрещен его именем, а также в городах Когалым и Нижневартовск его именем названы улицы, в Когалыме - сквер, а в Нижневартовске - средняя образовательная школа.

Добыча углеводородов ведется на 12 лицензионных участках, на которых расположено 10 месторождений, два из которых по начальным извлекаемым запасам классифицируются как уникальные – это Ватьеганское и Повховское, к средним – Южно-Вынтоиское, Западно-Котухтинское, Вынтоиское, к мелким – Восточно-Придорожное, Усть-Котухтинское, Южно-Сардаковское, к очень мелким – Свободное и Северо-Ватьеганское месторождения. При этом Восточно-Придорожное и Свободное месторождения ТПП «Повхнефтегаз» и ТПП «Когалымнефтегаз» разрабатывают совместно.

Организационная структура управления ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ» представлена в приложении А, на рисунке А.1.

ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ» возглавляет аппарат управления, в подчинении которого находятся службы и отделы основного, вспомогательного и обслуживающего производств.

Аппарат управления возглавляет генеральный директор, которому подчиняются:

- заместитель директора по добыче нефти и газа;
- три функциональных отдела (юридическая группа, ПЭО, группа по работе с персоналом);
- главный бухгалтер;
- заместитель директора – главный инженер.

Представленная структура управления относится к линейно-функциональному типу, когда основным принципом управления выступает принцип единонаачалия и разделения отделов по функциям.

ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ». являясь структурным подразделением ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». не выделено на отдельный баланс, поэтому показатели деятельности представлены в целом по организации [11].

Структура имущества и источники его формирования представлены в приложении Б, таблице Б.1 [4].

На 31 декабря 2024 года структура активов выглядела следующим образом: 81,8% приходилось на внеоборотные активы, а 18,2% — на текущие. За анализируемый период активы компании выросли на 273 157 129 тыс. руб., что составляет прирост в 27,6%. Однако при общем росте активов собственный капитал увеличился лишь на 22,3%, что указывает на негативную тенденцию — замедление темпов прироста собственных средств относительно роста общего имущества.

Основными драйверами расширения активов стали несколько ключевых позиций бухгалтерского баланса. Наибольший вклад внесла дебиторская задолженность, которая увеличилась на 128 904 978 тыс. руб., обеспечив 38,8% прироста среди всех положительно изменившихся статей. Следом за ней шли основные средства — рост составил 119 761 206 тыс. руб. (36%), а также нематериальные активы, увеличившиеся на 51 772 564 тыс. руб. (15,6%).

В пассивной части баланса наиболее заметный рост пришёлся на следующие статьи: нераспределённая прибыль выросла на 175 386 350 тыс. руб. (58,7%), кредиторская задолженность увеличилась на 70 819 099 тыс. руб. (23,7%), а отложенные налоговые обязательства — на 48 758 679 тыс. руб. (16,3%).

Одновременно с положительными изменениями зафиксированы и сокращения. Среди активов значительное снижение продемонстрировали прочие внеоборотные активы, уменьшившиеся на 57 595 694 тыс. руб. В

пассивах наибольшее падение наблюдалось по статье краткосрочных заёмных средств — их объем сократился на 20 903 990 тыс. руб.

Таблица 1 – Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4-гр.2)
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	
1	2	3	4	5
Коэффициент автономии	0,79	0,77	0,76	-0,03
Коэффициент финансового левериджа	0,26	0,3	0,32	+0,06
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,22	-0,26	-0,32	+0,9
Индекс постоянного актива	1,14	1,06	1,08	-0,06
Коэффициент покрытия инвестиций	0,88	0,85	0,86	-0,02
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,14	-0,06	-0,08	+0,06
Коэффициент мобильности имущества	0,09	0,18	0,18	+0,09
Коэффициент мобильности оборотных средств	<0,01	<0,01	<0,01	—
Коэффициент обеспеченности запасов	-7,14	-2,65	-3,12	+4,02
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,6	0,67	0,58	-0,02

Коэффициент автономии организации на 31.12.2024 составил 0,76. Полученное значение указывает на оптимальное соотношение собственного и заемного капитала (собственный капитал составляет 76% в общем капитале организации). Коэффициент автономии за два последних года не сильно снизился.

Таблица 2 – Основные финансовые показатели ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	1 231 924 446	1 184 395 239	1 290 629 704	+58 705 258	+4,8	1 235 649 796
Расходы по обычным видам деятельности	1 092 858 155	1 012 251 516	1 117 456 024	+24 597 869	+2,3	1 074 188 565
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	139 066 291	172 143 723	173 173 680	+34 107 389	+24,5	161 461 231
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-40 350 967	-12 207 240	-1 642 525	+38 708 442	↑	-18 066 911
ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	98 715 324	159 936 483	171 531 155	+72 815 831	+73,8	143 394 321
Проценты к уплате	68 498	221 093	199 435	+130 937	+191,2	163 009
Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-15 835 232	-26 897 010	-64 192 825	-48 357 593	↓	-35 641 689
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	82 811 594	132 818 380	107 138 895	+24 327 301	+29,4	107 589 623

За период 01.01–31.12.2024 годовая выручка составила 1 290 629 704 тыс. руб. Отмечен небольшой рост выручки (+58 705 258 тыс. руб.).

За период с 01.01.2024 по 31.12.2024 прибыль от продаж составила 173 173 680 тыс. руб. В течение анализируемого периода имел место

существенный рост финансового результата от продаж, на 34 107 389 тыс. руб., или на 24,5%.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Рассмотрим долю рынка в России за 2024 год, данные представлены на рисунке 10.

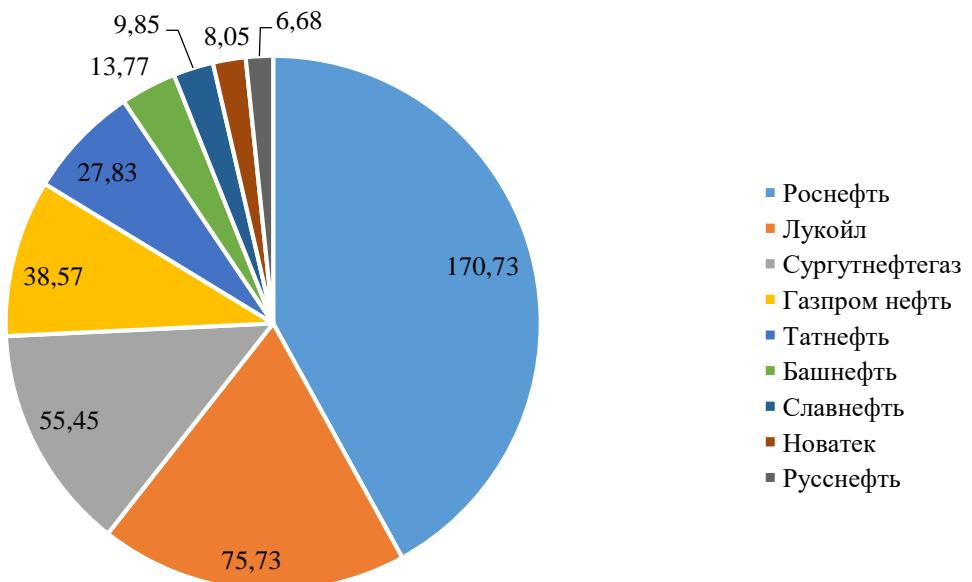


Рисунок 10 – Доля рынка нефтегазовой промышленности за 2024 г., согласно количеству добытых углеводородов

Согласно рисунку, ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» занимает второе место среди всех нефтяных компаний. Лидирующее место занимает ПАО «Роснефть», третье место – это «Сургутнефтегаз».

Нефтедобыча в России характеризуется высокими барьерами входа, которые сдерживают расширение количества игроков на рынке, за счет чего в отрасли небольшое количество основных конкурирующих предприятий. Из

этого можно сделать вывод, что тип конкурентного рынка в данной отрасли – олигополия. Интенсивность конкуренции на рынке нефтедобычи также высока. Рассмотрим более детально факторы, которые влияют на интенсивность конкуренции и конкурентную среду нефтедобывающего сектора.

Краткий аналитический обзор STEP-факторов, значимых для перспектив развития организации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – STEP-анализ положения ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Социальная среда (S)	Технологическая среда (T)
Социальная политика предприятия, возрастание потребности в энергоресурсах, увеличение разрыва между растущим потреблением и снижающимся производством углеводородов в азиатских странах	Иновационные методы оптимизации геологоразведочных работ, ускоренное освоение малоизученных периферийных районов осадочных бассейнов РФ, усовершенствование схемы лицензирования недр
Социальные факторы оказывают положительное влияние на предприятие, так как представляют собой возможности увеличения объемов продаж	Технологическая среда позволяет совершенствовать процесс добычи и переработки углеводородов, используя новейшие разработки в этой области
Экономическая среда (E)	Политическая среда (P)
Отмена акцизов на нефтепродукты, соответствующие утвержденным стандартам качества, отмена «плавающей» экспортной пошлины, снижение ставки вывозной таможенной пошлины на нефть и нефтепродукты, «рублевая» нефтяная биржа, рыночные методы устранения привязки к мировым ценам	Постановление Правительства РФ от 17.02.2011 N 90 «О порядке подключения объектов нефтедобычи к магистральным нефтепроводам в Российской Федерации и учета субъектов предпринимательской деятельности, осуществляющих добычу нефти», высокие таможенные пошлины на сырую нефть и нефтепродукты [15]
Экономическая среда регулирует финансовые издержки, сопутствующие нефтяную деятельность, поэтому анализ рынка позволяет более гибко адаптироваться к изменениям среды	Изменения законодательной базы страны, рынка, отрасли влияют на экспортную и импортную деятельность предприятия,

На основе проведенного STEP-анализа можно сделать вывод, что каждая среда имеет влияние на деятельность не только ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», но и на нефтяную отрасль в целом.

Социальные факторы характеризуют отношения предприятия с клиентами B2B и B2C. То, насколько организация социально-ориентирована и может удовлетворять различные второстепенные требования потребителей (защита экологии региона, этичность и т.д.), говорит о ее клиентоориентированности.

Технологическая среда – одна из главенствующих отраслей влияния: использование новых технологий позволяет предприятию выйти на новый уровень показателей эффективности ее деятельности.

Экономическая среда регулирует весь рынок продуктов нефтепереработки. Мировой рынок нефти диктует собственные правила, под которые транснациональные корпорации обязаны адаптироваться. Учитывая природу нефтяного сектора и все свойственные ему особенности, необходим инструмент, позволяющий осуществить эффективный структурный анализ отрасли.

Политическая среда регулирует рынок уже в рамках страны. Изменения законодательной базы регулируют рынок, что так же может влиять на характер деятельности предприятия.

Для анализа конкурентной среды будет использован метод 5 конкурентных сил, предложенный американским экономистом Майклом Портером, представленный в таблице 4.

Таблица 4 – Структура конкурентных сил в нефтяной отрасли

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу	Весомость, %	Приоритетность влияния
Конкуренция внутри отрасли	Вариативность конъюнктуры рынка	35	Высокая
Угроза появления новых конкурентов	Высокие барьеры входа (существенные капитальные вложения), патенты на технологическую инновационную разработки, нестабильность цен на нефть	10	Низкая

#### Продолжение таблицы 4

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу	Весомость, %	Приоритетность влияния
Угроза со стороны товаров-заменителей	Рост популярности на альтернативные источники энергии, сокращение спроса на сырую нефть и продукты ее переработки	15	Средняя
Сила позиции поставщиков	Большая конкурентоспособность вертикально-интегрированных компаний	10	Низкая
Сила позиции покупателей	Геополитические факторы, ограничивающие деятельность той или иной страны	30	Высокая

Так, конкурентные силы в отрасли характеризуются 5 направлениями, отраженными в таблице 2.4. Наиболее весомая сила – это конкуренция внутри отрасли. Наименее весомые силы – угроза появления новых конкурентов и сила позиций поставщиков.

Обороту конкурентных сил способствуют такие тенденции, как повсеместная автоматизация процессов, возрастающее количество проблем климатического и природного характера; столкновения интересов различных государств, порождающие геополитические трудности.

## **2.2 Анализ кадровой политики предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

В основе системы управления персоналом лежит достойная оплата труда — она служит фундаментом устойчивого развития предприятия. Кадровая политика ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» строится на прочной корпоративной культуре и четкой системе ценностей. Каждый её элемент направлен на эффективное раскрытие кадрового потенциала и обеспечение гибкости компании в условиях стремительных изменений на рынке. Для достижения этих целей компания разрабатывает планы и формирует бюджеты, позволяющие повысить производительность, грамотно

перераспределять трудовые ресурсы внутри организации, оперативно привлекать квалифицированных специалистов и создавать условия для их профессионального роста. Учитывая задачи Программы стратегического развития ПАО «Лукойл» на 2022–2031 годы, кадровая стратегия «Повхнефтегаза» сосредоточена на повышении эффективности работы через цифровизацию бизнес-процессов, автоматизацию операций и систематическое повышение квалификации сотрудников [8].

ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» активно развивает систему мотивации персонала и поддерживает талантливых сотрудников. В декабре 2020 года Совет директоров ПАО «Лукойл» утвердил Политику управления человеческим капиталом, зафиксировав в ней ключевые принципы мотивации и вознаграждения работников. Этот документ, выстроенный на основе бизнес-стратегии компании, помогает снижать риски и оперативно отвечать на вызовы внешней среды. Главная задача Политики — обеспечить устойчивое развитие компании через грамотное управление человеческими ресурсами. При этом ставка делается на опережающее развитие сотрудников, уважительное отношение к талантам каждого члена команды и создание среды, где каждый получает возможность для профессиональной самореализации и роста [13].

В течение отчетного года ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» развивал подходы, заложенные в Политике управления человеческим капиталом, и внедрял в систему работы с персоналом механизм оценки эффективности и результативности сотрудников. Одновременно компания активно взаимодействовала с профсоюзовыми организациями. Международная ассоциация профсоюзных организаций ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» (МОПО) объединяет усилия работников ТПП «Повхнефтегаз» как в России, так и за её пределами. Ассоциация защищает трудовые, профессиональные и социально-экономические интересы сотрудников, а также содействует консолидации коллективов для успешного решения производственных задач.

Политика оплаты и мотивации труда компании четко прописаны в социальном кодексе ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (Рисунок 11).

Единство политики оплаты и мотивации труда для всех организаций Группы "ЛУКОЙЛ"

Установление минимально гарантированного уровня оплаты труда в организациях Группы "ЛУКОЙЛ" для всех профессионально-квалификационных групп работников на уровне, превышающем законодательно установленный минимальный размер оплаты труда, из расчета необходимости удовлетворения основных жизненных потребностей и предоставления определенного располагаемого дохода

"Прозрачность", объективность и конкурентоспособность системы оплаты и мотивации труда работников

Периодическое повышение заработной платы в связи с ростом производительности труда

Регулярная индексация заработной платы на основе индекса потребительских цен

Использование гибких систем премирования с целью наиболее полного учета индивидуального трудового вклада работника

Рисунок 11 - Политика оплаты и мотивации труда ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

В основе этой политики лежит принцип единообразия, обеспечивающий согласованность подходов к оплате труда и системе стимулирования во всех структурах компании. Одним из ключевых принципов компании стало обеспечение гарантированного уровня оплаты труда, превышающего установленный законом минимум. При его расчёте учитываются базовые потребности сотрудников, чтобы обеспечить им достойный уровень располагаемого дохода. Эта норма без исключений распространяется на все профессионально-квалификационные категории персонала. Система оплаты труда характеризуется прозрачностью, объективностью и высокой

конкурентоспособностью, что способствует созданию справедливых условий для трудовой деятельности. Одновременно предусматривается периодическая корректировка размеров заработной платы, соответствующая росту производительности труда.

Дополнительно кадровая политика включает регулярную индексацию заработной платы, привязанную к изменению индекса потребительских цен. Такой подход позволяет поддерживать реальную покупательную способность доходов сотрудников на стабильном уровне. Наряду с этим компания применяет гибкую систему премирования, нацеленную на точную оценку личного вклада каждого работника в общий успех. Это решение усиливает мотивацию персонала и способствует росту трудовой отдачи.

Таблица 5 – Структура персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по категориям за 2022-2024 гг.

Группа работников	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес %	Численность, чел.	Уд. вес %
Административно-управленческий персонал, в том числе:						
- руководители	156	11,31	152	11,35	154	11,15
- специалисты	484	35,10	475	35,47	483	34,97
- прочие служащие	12	0,87	12	0,90	13	0,94
Производственный персонал, в том числе:						
- основные рабочие	727	52,72	700	52,28	731	52,93
- производственные рабочие	427	30,96	405	30,25	420	30,41
Итого:	1379	100,00	1339	100	1381	100

Структура занятости включает две основные группы: административно-управленческий и производственный персонал. В 2022 году численность административно-управленческого состава составила 652 человека, или 47,28% от общего количества сотрудников. В последующие годы численность данной категории варьировалась незначительно: в 2023 году – 639 человек (47,72%), в 2024 году – 650 человек (47,07%).

Внутри этой группы наибольший удельный вес приходится на специалистов. В 2022 году их численность составляла 484 человека, или 35,10%. В 2023 году – 475 человек (35,47%), а в 2024 году – 483 человека (34,97%). Количество руководителей варьировалось от 156 человек в 2022 году (11,31%) до 154 в 2024 году (11,15%). Число прочих служащих сохранялось на стабильном уровне: 12 человек в 2022 году, 12 – в 2023 году и 13 – в 2024 году, что соответствовало удельному весу от 0,87% до 0,94%.

Производственный персонал количественно преобладает. В 2022 году его численность составила 727 человек (52,72%), в 2023 году – 700 человек (52,28%), в 2024 году – 731 человек (52,93%). Среди них основными рабочими в 2022 году числились 427 человек (30,96%), в 2023 году – 405 человек (30,25%), в 2024 году – 420 человек (30,41%). Производственные рабочие составляли 300 человек (21,75%) в 2022 году, 295 человек (22,03%) в 2023 году и 311 человек (22,52%) в 2024 году.

Таблица 6 – Структура персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по полу за 2022-2024 гг.

Группа работников	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %
Женщины	540	39,16	605	45,18	590	42,72
Мужчины	839	60,84	734	54,82	791	57,28
Итого	1379	100,00	1339	100	1381	100

В гендерной структуре коллектива преобладали мужчины. В 2022 году их численность составила 839 человек, что эквивалентно 60,84% от общего штата. В 2023 году численность уменьшилась до 734 человек (54,82%), однако уже в 2024 году вновь возросла до 791 человека (57,28%). Женщины составляли меньшинство. В 2022 году их численность достигала 540 человек, что соответствовало 39,16%. В 2023 году было зафиксировано увеличение численности до 605 человек (45,18%), после чего в 2024 году количество женщин в штате сократилось до 590 человек, с удельным весом 42,72%.

Таблица 7 – Структура персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по возрасту за 2022-2024 гг.

Показатель, лет	2022 г.			2023 г.			2024г.		
	Численность, чел.	Удел. Вес, %	Средн. возраст	Численность, чел.	Удел. Вес, %	Средн. возраст	Численность, чел.	Удел. Вес, %	Средн. возраст
До 25	80	5,80	46,4	55	4,11	45,7	70	5,07	44,9
26-30	75	5,44		59	4,41		61	4,42	
31-35	112	8,12		113	8,44		119	8,62	
36-45	330	23,93		305	22,78		322	23,32	
46-50	206	14,94		240	17,92		218	15,79	
51-55	163	11,82		165	12,32		160	11,59	
56 и старше	413	29,95		402	30,02		431	31,21	
Итого	1379	100,00		1339	100,00		1381	100,00	

В 2022 году общее число сотрудников составило 1379 человек, при этом средний возраст персонала достигал 46,4 года. Наибольшая численность наблюдалась в возрастных категориях от 56 лет и старше (413 человек, или 29,95%) и от 36 до 45 лет (330 человек, что составляло 23,93%). Молодежь до 25 лет составляла 5,80% (80 человек), а доля работников в возрасте от 26 до 30 лет – 5,44% (75 человек). В 2023 году численность работников сократилась до 1339 человек, средний возраст снизился до 45,7 года. Самыми многочисленными группами остались сотрудники старше 56 лет (392 человека, 29,27%) и возрастной диапазон 36–45 лет (305 человек, 22,78%). Доля работников моложе 25 лет составила 4,11% (55 человек), в группе от 26 до 30 лет – 4,41% (59 человек). В 2024 году численность персонала увеличилась до 1381 человека, при этом продолжилось снижение среднего возраста, который составил 44,9 года. Возрастная группа от 56 лет и старше вновь оказалась самой представительной – 431 человек, что соответствует 31,21%. Работники в возрасте от 36 до 45 лет насчитывали 322 человека (23,32%). Увеличение численности наблюдается среди работников до 25 лет –

70 человек (5,07%) и в возрастной категории от 26 до 30 лет – 61 человек (4,42%).

Таблица 8 – Структура персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по уровню образования за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %
Начальное профессиональное	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Среднее профессиональное	462	33,50	434	32,41	460	33,31
Высшее	917	66,50	905	67,59	921	66,69
Итого	1379	100,00	1339	100,00	1381	100,00

На протяжении всего периода отсутствует персонал с начальными профессиональными квалификациями. Эта категория не представлена ни в 2022, ни в 2023, ни в 2024 году, что указывает на ориентированность компании на более высокие уровни образования. Сотрудники со средним профессиональным образованием составили в 2022 году 462 человека (33,50%), в 2023 году – 434 человека (32,41%), в 2024 году – 460 человек (33,31%). Данная категория демонстрирует относительную стабильность, несмотря на незначительное колебание численности в пределах трёх лет. Преобладающая часть персонала имеет высшее образование. В 2022 году эта группа включала 917 человек, что соответствует 66,50% общего числа сотрудников. В 2023 году численность уменьшилась до 905 человек, но удельный вес возрос до 67,59%. В 2024 году численность работников с высшим образованием увеличилась до 921 человека, а доля в общей структуре персонала составила 66,69%.

Анализ показывает устойчивую ориентацию предприятия на привлечение квалифицированных кадров, обладающих высшим образованием. При этом сохраняется определённый баланс между специалистами со средним и высшим профессиональным уровнем

подготовки. Отсутствие персонала с начальными профессиональными компетенциями свидетельствует о высоких кадровых требованиях, предъявляемых компанией к своим работникам.

Таблица 9 – Структура персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по трудовому стажу за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, , чел.	Уд. вес, %
До 1 года	251	18,20	242	18,07	258	18,68
1-10 лет	205	14,87	194	14,49	206	14,92
10-20 лет	347	25,16	330	24,65	339	24,55
Более 20 лет	576	41,77	573	42,79	578	41,85
Итого	1379	100,00	1339	100,00	1381	100,00

В 2022 году доля сотрудников со стажем менее одного года составляла 251 человек, что соответствует 18,20% общей численности. В 2023 году показатель снизился до 242 человек (18,07%), однако в 2024 году вновь увеличился до 258 человек (18,68%). Работники со стажем от одного до десяти лет в 2022 году составляли 205 человек, или 14,87%. В 2023 году численность сократилась до 194 человек (14,49%), а в 2024 году достигла 206 человек (14,92%), что указывает на относительную стабильность данного показателя. Категория сотрудников с десятилетним и двадцатилетним стажем включала 347 человек в 2022 году (25,16%), 330 человек в 2023 году (24,65%) и 339 человек в 2024 году (24,55%). Наибольший удельный вес на протяжении всего периода занимают сотрудники со стажем более двадцати лет. В 2022 году их численность достигала 576 человек (41,77%), в 2023 году – 573 человека (42,79%), в 2024 году – 578 человек (41,85%).

Таблица 10 – Показатели движения персонала в ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Среднесписочная численность персонала, чел.	1379	1339	1381
Количество принятых чел.	58	63	52
Количество выбывших чел.	26	40	25
Количество выбывших по причинам текучести кадров, чел.	40	58	69
Коэффициент оборота по приему	4,2	4,7	3,7
Коэффициент оборота по выбыванию	1,9	3	1,8
Коэффициент текучести кадров	2,9	4,3	5

В 2022 году среднесписочная численность персонала составила 1379 человек. За этот период было принято 58 новых сотрудников, выбыло – 26 человек, из которых 40 человек покинули предприятие по причинам, относящимся к текучести кадров. Коэффициент оборота по приёму составил 4,2%, по выбыванию – 1,9%, коэффициент текучести – 2,9%. В 2023 году численность персонала снизилась до 1339 человек. Объём приёма увеличился до 63 человек, при этом выбыло 40 работников, а текучесть составила 58 человек. Коэффициенты по приёму и выбыванию составили соответственно 4,7% и 3%. Показатель текучести кадров достиг 4,3%. В 2024 году численность работников выросла до 1381 человека, однако количество принятых снизилось до 52 человек. При этом число выбывших составило 25 человек, а количество уволившихся по причинам, отнесённым к текучести кадров, увеличилось до 69 человек. Коэффициент оборота по приёму составил 3,7%, по выбыванию – 1,8%. Коэффициент текучести достиг максимального значения за анализируемый период – 5%.

Стремясь соответствовать лучшим мировым стандартам в области промышленной безопасности, охраны труда и защиты окружающей среды, компания последовательно реализует целый комплекс мер во всех своих подразделениях и подконтрольных организациях.

Основной приоритет — сохранение жизни и здоровья сотрудников важнее любых производственных результатов. Для этого компания

выстраивает и постоянно обновляет внутреннюю нормативно-правовую базу, создает организационные структуры, разрабатывает механизмы финансирования системы управления промышленной безопасностью, экологией и охраной труда, основываясь на международных стандартах. Эффективность этой системы регулярно проверяется.

Компания непрерывно выявляет потенциальные угрозы для здоровья и жизни работников, связанные с производственной деятельностью, и оперативно устраняет или минимизирует их воздействие. В практику внедряются передовые технологии и современные методы управления, направленные на сокращение отходов, снижение нагрузки на окружающую среду и рациональное использование природных ресурсов. Орудия производства обновляются с учетом лучших мировых практик создания безопасного оборудования и технологий. На всех этапах производственного цикла приоритет отдается превентивным мерам по охране окружающей среды. В случае загрязнений, разливов нефти или нефтепродуктов компания обеспечивает своевременное информирование всех заинтересованных сторон.

Независимо от изменений в объемах производства, компания последовательно сокращает выбросы и сбросы загрязняющих веществ, снижает токсичность отходов, используя новейшие экологические технологии, оборудование и методы управления. Контроль за соблюдением требований промышленной безопасности, охраны труда и экологии распространяется и на подрядные организации, при этом стандарты не могут быть ниже внутренних требований компании. Кроме того, компания поддерживает открытый диалог с общественностью, включая критически настроенные группы, и регулярно публикует отчеты о своих достижениях в области защиты окружающей среды.

Компания последовательно создает условия для безопасной и эргономичной организации всех рабочих мест в структурах ПАО «Лукойл». Работники, занятые в производстве, обеспечиваются функциональной, качественной спецодеждой и обувью, соответствующей требованиям

безопасности. На всех объектах и в вахтовых поселках Группы «ЛУКОЙЛ» сотрудники имеют доступ к чистой питьевой воде, а рабочие места оборудованы необходимыми санитарно-гигиеническими и бытовыми условиями.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» прилагает все усилия для обеспечения достойных условий труда своим сотрудникам, однако, несмотря на это, на лицо явный отток молодых специалистов, который, предположительно, связан с недостаточной разработанностью системы мотивации ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Для этого целесообразно провести анализ системы мотивации ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Мотивация труда сотрудников позволяет обеспечить компании стабильное развитие и приток новых перспективных молодых специалистов, которые внесут свой вклад в будущее компании.

В ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» ключевым элементом мотивации сотрудников остаётся заработка плата, представленная в двух формах: временной и сдельной. Временную оплату труда компания применяет для управленческого персонала: размер выплат зависит от фактически отработанного времени и уровня квалификации сотрудника. Такой подход позволяет учитывать как профессиональные навыки работников, так и их реальный вклад в деятельность предприятия.

Заработная плата сотрудникам ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» выплачивается из фонда оплаты труда (Рисунок 12)



Рисунок 12 – Система оплаты труда ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Размер заработной платы устанавливает трудовым договором между ПАО «Лукойл» и сотрудником. В соответствии с законодательством Российской Федерации заработная плата сотрудника не должна быть ниже минимальной установленной суммы.

В компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» действует система мотивации, которая основана на материальном и нематериальном вознаграждении (Рисунок 13).

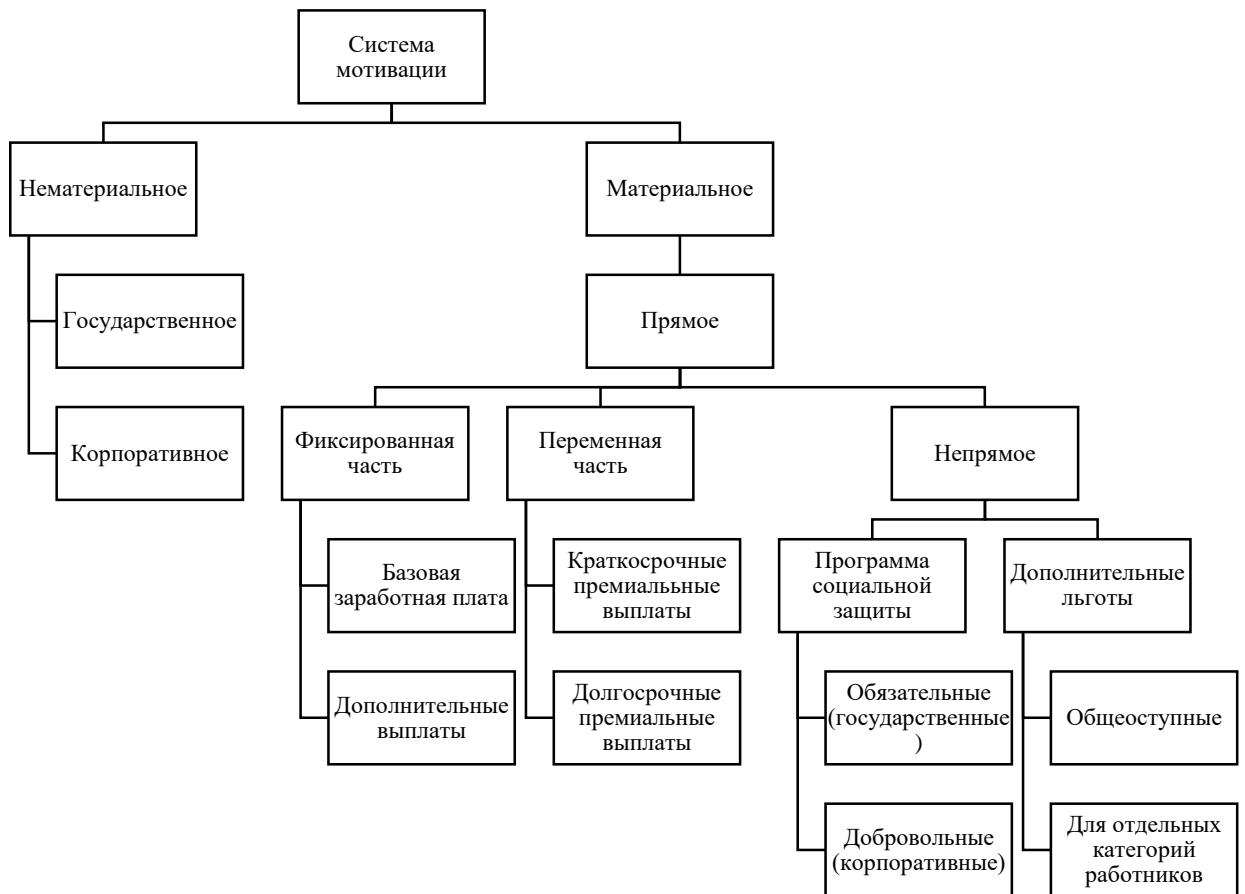


Рисунок 13 – Система мотивации ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Как видно из рисунка 13 система мотивации в ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по большей части представлена материальными вознаграждениями сотрудников, тогда как нематериальные имеют лишь государственное или корпоративное вознаграждение.

В 2021 году в целях совершенствования системы материального стимулирования работников был разработан и введен в действие ряд положений, нацеленных на усиление мотивации работников к продвижению инноваций и повышению эффективности деятельности, в том числе в рамках внедрения Системы непрерывных улучшений.

Материальное вознаграждение сотрудников основано на премиях, которые выплачиваются каждый месяц каждому работнику. Также каждый сотрудник получает так называемую 13-ю зарплату, которая выплачивается за особые достижения и заслуги.

На предприятии не реализовывается неденежная материальная система мотивации сотрудников, примером которых могут послужить медицинское обслуживание, страхование, путевки, питание, оплата транспортных расходов, улучшение организации труда, а также улучшение условий труда.

Из всего выше перечисленного в компании ПАО «Лукойл», согласно пункту 6.15 Политики управления человеческим капиталом, имеются следующие элементы неденежной материальной мотивации персонала. ПАО «Лукойл» реализует программы социальной защиты, включая медицинское страхование, страхование жизни, негосударственное пенсионное обеспечение и страхование от несчастных случаев, чтобы обеспечить сотрудникам высокий уровень медицинских услуг и гарантировать защиту в непредвиденных ситуациях. Эти программы также помогают увеличить объём компенсаций при выходе на пенсию, поддерживая финансовую стабильность работников. Внедрение социальных программ позволяет компании снижать риски и минимизировать потенциальные издержки, связанные со страховыми событиями.

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании ПАО «Лукойл» дополнительно могут применяться такие элементы неденежной материальной мотивации, как путевки, оплата транспортных расходов и питания, а также улучшение организации и условий труда.

Если материальная система мотивации довольно развита в компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», то нематериальная система мотивации ограничивается, лишь общей системой управления персоналом субъекта предпринимательства и соответствует характерным чертам линейно-функциональной организационной структуры предприятия и его управления (Рисунок 14).



Рисунок 14 – Элементы нематериальной мотивации ТПП «Повхнефтегаз»  
ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Таким образом, мы видим, что нематериальные элементы мотивации персонала компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» основаны на административных методах, которые влияют на поведение сотрудников. Так, к примеру, административные методы влияют на преданность сотрудника компании, на чувство долга, на осознанную производственную дисциплину и др.

На предприятии, хоть и имеется система деловой оценки персонала, однако же, отсутствует система карьерного роста. То есть, в компании нельзя выделить этапы управления деловой карьерой, таких как информирование сотрудника, составление программы деловой карьеры. Например, сотрудник, занимаемый определенную должность в компании, не имеет собственной программы учета возможного карьерного роста.

Именно карьерный рост играет огромное значение в системе мотивации персонала. Причем, карьерный рост может проходить в компании как горизонтально, так и вертикально.

Горизонтальный карьерный рост может происходить тогда, когда сотрудник получает новую должность на том же уровне, на котором был

прежде. Однако, новая должность может иметь более высокую заработную плату и другие обязанности.

Вертикальный карьерный рост может происходить тогда, когда сотрудник получает новую должность уровнем выше, чем раньше. Например, когда сотрудник назначается на управляющую должность.

На предприятии процесс управления карьерой сотрудников остаётся недостаточно выстроенным. Продвижение по карьерной лестнице чаще происходит стихийно — обычно тогда, когда возникает необходимость срочно закрыть вакантную должность. Системного подхода, предполагающего развитие карьеры с момента найма, компания не практикует. Кандидатам, претендующим на свободные позиции, не предлагают информации о возможностях профессионального роста внутри организации, что снижает их осведомленность и мотивацию на долгосрочное сотрудничество.

Были выделены следующие компоненты управления деловой карьеры в ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (Рисунок 15).

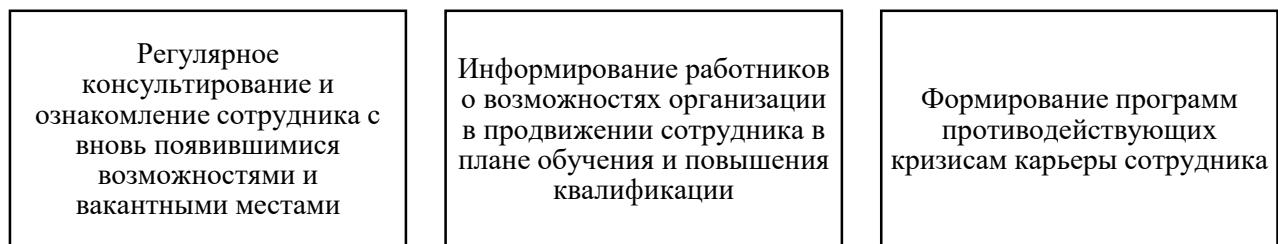


Рисунок 15 – Компоненты управления деловой карьерой ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Таким образом, на предприятии может осуществляться процесс управления карьерой сотрудников, их обучение и продвижение по карьерной лестнице.

К дополнительным элементам нематериальной мотивации можно отнести также общественное признание, дополнительный отпуск, гибкий график работы.

Эффективная нематериальная мотивация сотрудников во многом зависит от правильного баланса между трудом и отдыхом. Однако в существующих условиях на предприятии система организации рабочего времени выглядит недостаточно продуманной. Места для отдыха сотрудников не соответствуют современным стандартам комфорта и функциональности, что снижает уровень удовлетворенности персонала и негативно влияет на общее качество рабочей среды.

Для сравнения проведем анализ элементов системы нематериальной мотивации компаний ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и немецкой компании ООО «Wintershall» по некоторым критериям. Данная компания была выбрана не случайно. ООО «Wintershall» наиболее близкий и похожий конкурент ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» по объемам выработки. Кроме того, ООО «Wintershall», также, как и ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», является крупнейшей компанией в своей местности в нефтегазовой промышленности. Также выбор именно зарубежной компании связан с тем, что большинство российских нефтегазовых компаний используют похожую систему мотивации персонала, которые не сильно отличаются друг от друга. Компания ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» планирует увеличить объем добычи и в связи с этим ей необходимо иметь усовершенствованную систему мотивации персонала.

Основные направления деятельности компании Wintershall – это геологоразведка и добыча нефти и газа в Европе, Северной Африке, Северной и Южной Америке, а также в России и Прикаспийском регионе.

Итак, для сравнения двух компаний были выделены следующие критерии: удовлетворение потребностей в общении, возможность проявить

себя, система наставничества, корпоративные мероприятия, гибкий график работы, условия труда.

Анализ представим в виде таблицы (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ системы мотивации ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и ООО «Wintershall»

ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»	Критерий	ООО «Wintershall»
Имеет свой портал для обмена информацией	Удовлетворение потребностей в общении	Существует несколько систем для обмена информацией, например, телефонный справочник, где указана вся контактная информация любого сотрудника
Осуществляются в основном за счет повышения должности, получения нового проекта или командной работы	Возможность проявить себя	Все перечисленные мероприятия также широко распространены и в Европе
Каждому молодому специалисту первое время помогает освоиться наставник	Система наставничества	Новому сотруднику дают наставника, который помогает ему влиться в коллектив
Корпоративы проводятся несколько раз в год в неофициальной обстановке	Корпоративные мероприятия	Корпоративы делятся на три вида: для всего коллектива, для учащихся и для отдельных профессиональных групп
Действует стандартный рабочий график, который обычно длится с 9.00 до 18.00, так как гибкий график не подходит для промышленных предприятий. За опоздания предусмотрен штраф	Гибкий график работы условия труда	Придерживаются свободного графика. Такой график позволяет работникам совмещать работу и семью

## Продолжение таблицы 11

ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»	Критерий	ООО «Wintershall»
Рабочие помещения оформлены в деловом стиле и общей гамме организации. Помещением для неформального общения является столовая и различные зоны отдыха	Условия труда	Приспосабливаются под сотрудников, под их особенность профессии

Сравнивая элементы нематериальной системы мотивации компаний ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и немецкой компании ООО «Wintershall», можно сделать несколько выводов:

- удовлетворение потребностей в общении

В компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» не предусмотрены открытые группы для общения сотрудников, вся информация не предоставляется в открытом виде, на сайте компании можно найти только контакты руководящих должностей.

Компания ООО «Wintershall» придерживается правила открытости, в открытом доступе можно найти все контакты сотрудников, начиная от простого служащего, заканчивая руководством. Кроме того, компания позволяет сотрудникам открыто редактировать публикуемую информацию на сайте и информационном стенде.

- возможность проявить себя. Как в компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», так и в компании ООО «Wintershall» имеется возможность проявить себя. Сотрудники, имеющие большой опыт и квалификацию, выступают на различных семинарах и конференциях, проводят тренинги и мастер-классы, а также участвуют в международных конкурсах.

- система наставничества. В компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» каждому новому сотруднику на первое время

выделяется наставник, который знакомит его с коллективом, обязанностями и правилами компании.

В компании ООО «Wintershall» также каждому новому сотруднику выделяется наставник, однако, если в компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» наставник выделяется лишь на первое время, то в компании ООО «Wintershall» за каждым сотрудником закрепляется наставник на весь срок его трудовой деятельности.

– корпоративные мероприятия. В компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» под корпоративным мероприятием понимается совместное проведение турниров, квестов, соревнований, совещаний, планёрок и банкетов. Однако, проводятся такие мероприятия, как правило, раз в год.

В компании ООО «Wintershall» же наоборот, стараются проводить корпоративы как можно чаще. Здесь также проводятся турниры, соревнования и квесты. Помимо этого, сотрудники компании часто участвуют в коллективных сборах пожертвований, сдаче крови, помощи беженцам, а также являются активными волонтерами.

– гибкий график труда. В компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» гибкий график работы не предусмотрен, сотрудники работают посменно. Одна смена длится с 9:00 до 18:00. За неявку на рабочее место или опоздание компанией предусмотрена система штрафов.

Компания ООО «Wintershall» позволяет своим сотрудникам самостоятельно решать, с каким графиком им работать. Большая часть сотрудников работает по гибкому графику, чтобы иметь больше свободного времени, которое они могут потратить на отдых, развлечения, семью, образование.

– условия труда. В компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» имеются зоны отдыха в каждом отделе, все выполнены в едином стиле компании.

В компании ООО «Wintershall» зоны отдыха оборудованы спортивными залами, тренажерами, бассейнами, комнатами для дневного сна, которые больше похожи на мини-отель. Кроме того, имеются отдельные комнаты для курящих и некурящих сотрудников.

Исходя из сравнительного анализа элементов системы нематериальной мотивации компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и немецкой компании ООО «Wintershall», можно сделать вывод, что в системе нематериальной мотивации компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» имеются как преимущества, так и недостатки, которые требуют устранения.

Таким образом, проводя анализ системы мотивации ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», мы можем сделать несколько выводов:

- в компании система денежной материальной мотивации сотрудников развита в достаточной мере и доработки не требует;
- недостаточно развита система неденежной материальной мотивации сотрудников компании, предлагаем включить также оплату транспортного средства, путевок;
- недостаточно развита система нематериальной мотивации сотрудников компании, которая ограничивается, лишь общей системой управления персоналом субъекта предпринимательства и соответствует характерным чертам линейно-функциональной организационной структуры предприятия и его управления;
- для увеличения мотивации сотрудников и привлечения новых работников целесообразно разработать новую систему удовлетворения общения сотрудников, систему наставничества, расширить программу корпоративных мероприятий, внедрить возможность составления гибкого графика работы, а также улучшить зоны отдыха сотрудников.

Для разработки комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала, был проведен анализ системы мотиваций предприятий

нефтегазовой промышленности, на примере таких предприятий, как ПАО «Роснефть», ПАО «Газпром» и ПАО «Татнефть».

Рассмотрим систему мотивации предприятия ПАО «Роснефть».

Компания ПАО «Роснефть» высоко оценивает свой персонал, так как именно персонал компании является ее основой. Персонал компании ПАО «Роснефть» - это не просто специалисты, это профессионалы своего дела, которые готовы развивать и развиваться вместе с компанией, получая при этом огромный опыт.

Принципы классического менеджмента основа управления компании ПАО «Роснефть». Компания старается привлекать в свои ряды молодых и перспективных сотрудников. На сегодняшний день в компании работают более 100 тыс. работников, из которых больше половины сотрудники моложе 30 лет.

Кроме того, согласно данным годового отчета ПАО «Роснефть» за 2021 год, 15% сотрудников компании имеют высшее образование, 19% сотрудников имеют среднее специальное образование, также в компании имеются сотрудники, которые имеют кандидатскую и докторскую степень.

24 тыс. сотрудников представляют сферу добычи нефти и газа, 12 тыс. сотрудников заняты в сфере бурения, 9 тыс. сотрудников занимаются транспортными перевозками.

Согласно данным годового отчета ПАО «Роснефть» за 2021 год, уровень текучести кадров составил 5,2%, что лишь на 0,2% выше нормированного коэффициента.

Руководство компании отмечает, что сотрудники всех отделов относятся к своей работе со всей ответственностью и вносят весомый вклад в развитие и будущее компании в целом.

В компании ПАО «Роснефть» активно реализуется программа подготовки кадров в высших учебных заведениях.

Специальная кадровая служба проводит отбор выпускников школ, которые имеют отличные отметки в аттестате. Далее всех кандидатов

приглашают на день открытых дверей в университет для того, что познакомить будущих специалистов с выбранной профессией. После чего создается специальная центральная комиссия, которая и проводит окончательный отбор кандидатов на обучение в университете с условием осуществления трудовой деятельности в компании ПАО «Роснефть».

Кроме того, компания ежегодно объявляет конкурсный отбор специалистов на различные должности. Однако, большую часть привлекаемых молодых специалистов составляют специально обученные выпускники школ. Есть в этом и свои преимущества. Так, к примеру, специалист, получивший высшее профессиональное образование имеет лучшее представление о нефтегазодобыче.

В компании ПАО «Роснефть» также ведется молодежная политика, которая направлена на пополнение кадрового состава молодыми специалистами. Это позволяет развивать потенциал компаний, а также экономических показателях компаний.

Рассмотрим систему мотивации компании ПАО «Газпром». Система мотивации компании имеет три направления. Первое направление затрагивает финансовую сферу.

Руководство компании считает, что финансовое вознаграждение сотрудников является наиболее успешным элементом мотивации персонала, которая отражается на их работоспособности и самоотдаче.

В компании ПАО «Газпром» реализуются следующие элементы материальной мотивации персонала (Рисунок 16).

Бесплатные и льготные путевки на отдых и санаторно-курортное лечение для сотрудников и их детей

Оплата проезда до места отдыха и обратно

Добровольное медицинское страхование

Единовременная материальная помощь в сложных жизненных ситуациях

Единовременное пособие при выходе на пенсию

Дополнительные выплаты женщинам, находящимся в отпуске по уходу за детьми

Программа жилищного обеспечения, основанная на использовании нового рыночного механизма - банковского ипотечного кредитования

Рисунок 16 – Элементы материальной мотивации персонала ПАО «Газпром»

Второе направление системы мотивации ПАО «Газпром» затрагивает корпоративные мероприятия.

Руководство компании считает, что для того, чтобы персонал мог ощутить свою ценность и возможности дальнейшего развития как специалистов, необходимо проводить корпоративные мероприятия, такие как конкурсы профессионального мастерства. На таких конкурсах сотрудники имеют возможность презентовать свои проекты по совершенствованию системы управления и развития компании.

Лучшие проекты отбираются специальной комиссией с целью дальнейшего изучения и внедрения в систему управления компанией. Авторы лучших проектов получают от руководства премиальные выплаты, почетные грамоты, а также публичную благодарность за участие и вклад в развитие компании.

Третье направление системы мотивации ПАО «Газпром» затрагивает талантливых сотрудников, которые не только желают работать и получать опыт, но и развиваться дальше и повышать свою квалификацию.

Для таких сотрудников в компании ПАО «Газпром» предусмотрена программа непрерывного корпоративного образования, основными элементами которой выступают следующие компоненты (Рисунок 2.14).

Компания ПАО «Газпром» заинтересована в привлечении новых талантливых молодых специалистов. Для этого в компании существует специальный кадровый отдел, который занимается привлечением молодых специалистов студентов университетов и профессиональных колледжей.

Рассмотрим также систему мотивации компании ПАО «Татнефть».

Кадровая политика компании ПАО «Татнефть» направлена на привлечение молодых и перспективных специалистов из разных регионов Российской Федерации. Для этого компания сотрудничает с таким университетами, как Тюменский государственный нефтегазовый университет, Казанский национальный исследовательский технологический университет им. А.И. Туполева, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный», Санкт-Петербургский государственный университет.

Система мотивации компании ПАО «Татнефть» представлена материальной и нематериальной поддержкой сотрудников.

Среди материальной поддержки компания ПАО «Татнефть» активно использует различные выплаты премий. За 2024 год, согласно данным с сайта компании, было выплачено премий в размере 3 млрд, рублей.

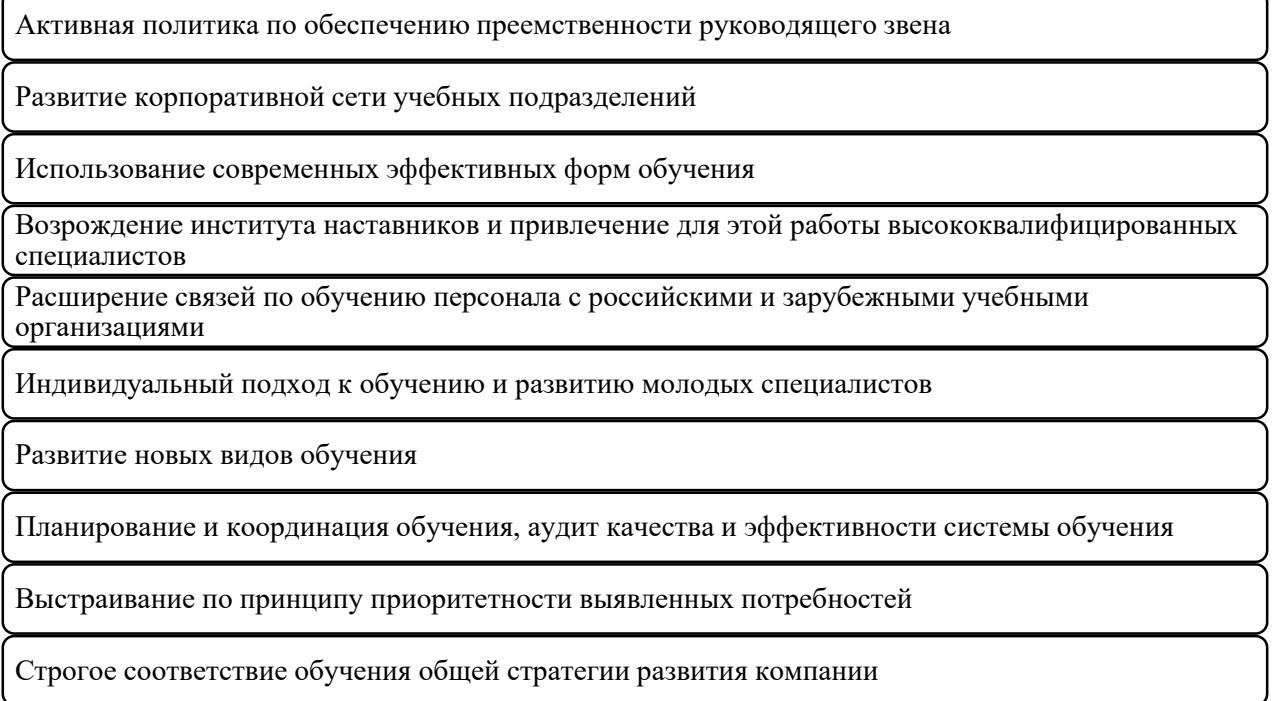


Рисунок 17 – Основные составляющие системы корпоративного образования  
ПАО «Газпром»

Кроме того, компания оплачивает транспортные расходы, медицинское обслуживание, страхование, выделяет жилье сотрудникам, которые приезжают из других городов и регионов.

Проводя анализ систем мотивации предприятий нефтегазовой промышленности, можно сделать вывод, что все предприятия имеют хорошо разработанную систему мотивации сотрудников.

Изобразим общие черты систем мотивации предприятий нефтегазовой промышленности на схеме (Рисунок 18).



Рисунок 18 – Система трудовой мотивации

Таким образом, для разработки комплекса мероприятий по управлению мотивацией компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» можно использовать опыт других нефтегазовых предприятий России. Для понимания экономической эффективности необходимо провести оценку разработанных мероприятий по мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь.

## **Глава 3 Разработка комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

### **3.1 Разработка комплекса мероприятий по управлению мотивацией персонала предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

В качестве мероприятий по управлению мотивацией персонала предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», предлагается следующее (рисунок 19).

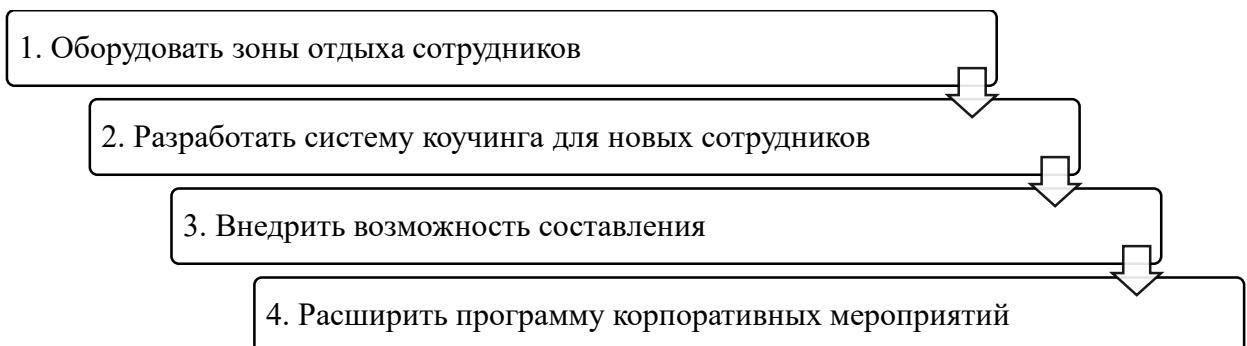


Рисунок 19 – Мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

– оборудовать зоны отдыха сотрудников. Важным условием качественной производительности труда и мотивации сотрудников является достойное оборудование зон отдыха.

Исходя из данных опроса 38% недовольных отсутствием оборудованных зон отдыха являются представителями офисных работников, которые почти весь день проводят за компьютером и не имеют возможности активно заниматься спортом. Если сравнивать зарубежные компании, то у них зоны отдыха представлены целыми комплексами, в которые входят

библиотеки, спортзалы, бассейны, а в некоторых компаниях есть даже оборудованные комнаты для сна. Кроме того, в зарубежных компаниях зоны отдыха оформлены с учетом рекомендаций психологов (приложение В, рисунок В.1).

В приложении Г, на рисунке Г.1 представлен пример капсулы для сна.

- разработать систему коучинга для сотрудников из числа руководящих должностей.

Для достижения поставленной цели рекомендуется руководителю пройти специально разработанный курс коучинга. В результате коучинга руководитель позволит (рисунок 20).

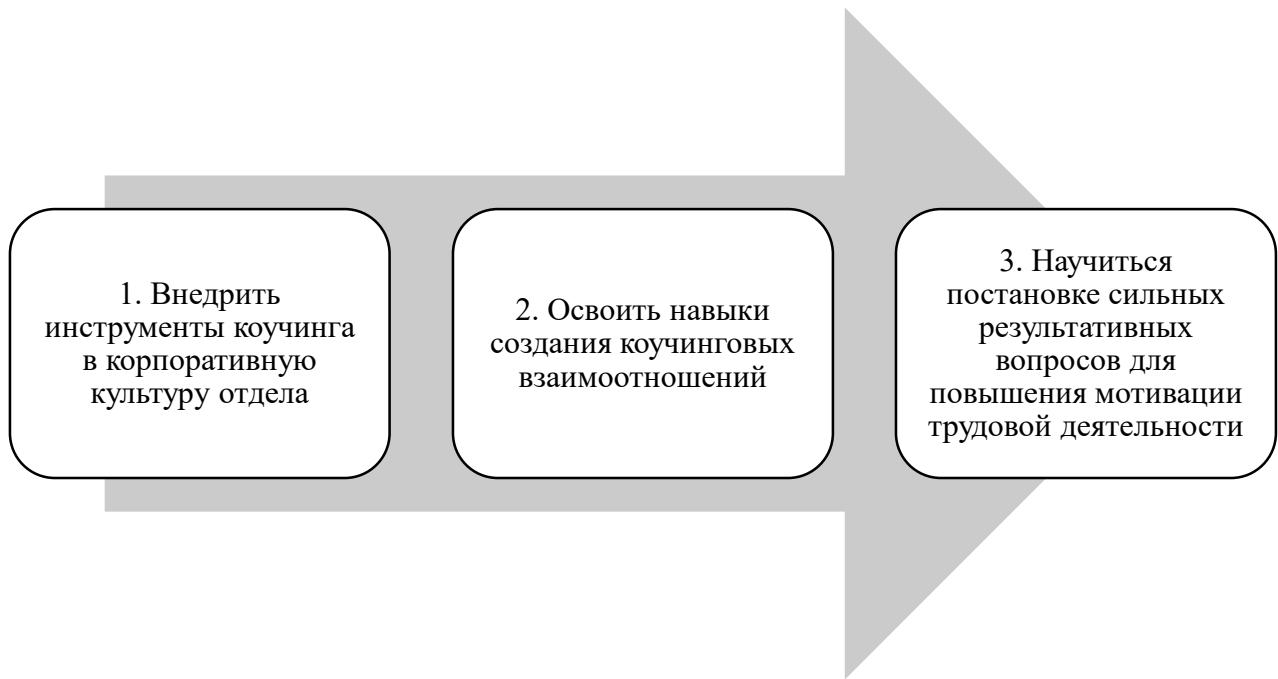


Рисунок 20 – Преимущества коучинга (составлено автором)

Следует говорить о том, что разработанная система коучинга должна осуществляться поэтапно, что и определяет ее как систему (рисунок 21).

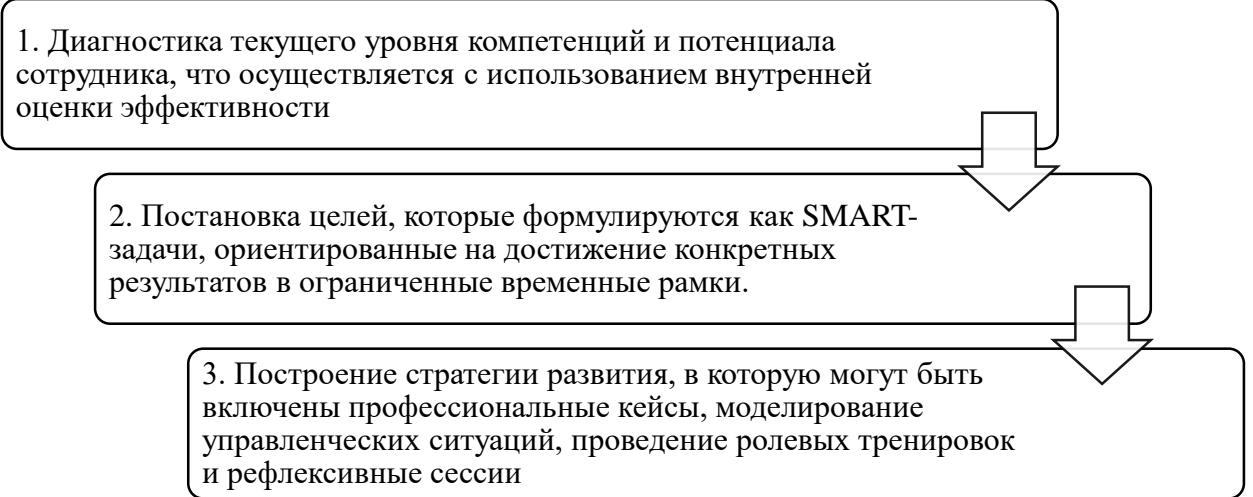


Рисунок 21 – Система коучинга (составлено автором)

Функционально система коучинга включает в себя несколько этапов. Первый этап – диагностика текущего уровня компетенций и потенциала сотрудника, что осуществляется с использованием внутренней оценки эффективности (например, KPI, аттестационных данных, обратной связи от коллег). Второй этап — постановка целей, которые формулируются как SMART-задачи, ориентированные на достижение конкретных результатов в ограниченные временные рамки. Третий этап — построение стратегии развития, в которую могут быть включены профессиональные кейсы, моделирование управленческих ситуаций, проведение ролевых тренировок и рефлексивные сессии.

Важной особенностью корпоративной коучинговой системы является регулярность обратной связи. Руководитель коуч отслеживает прогресс подопечного, фиксирует достижения, корректирует стратегию действий с учётом изменений во внешней и внутренней среде предприятия. Система оценки эффективности коучинга включает критерии, ориентированные как на качественные показатели (уровень включённости, инициативность, стабильность поведенческих моделей), так и на количественные (достижение целевых показателей, рост производительности, снижение текучести кадров).

Применение коучинга как инструмента управленческого развития не ограничивается исключительно адаптацией новых сотрудников. Он также используется при подготовке кадрового резерва, реализации программ преемственности, сопровождении проектов организационных изменений, а также в контексте разрешения конфликтных ситуаций внутри команды. Наличие института коучинга в компании способствует укреплению корпоративной культуры, формированию горизонтальных связей, снижению управленческих рисков и повышению общей мотивации сотрудников.

Таким образом, система коучинга ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» будет осуществляться при условии, что каждый новый сотрудник отдела должен быть закреплен за своим руководителем.

- внедрить возможность составления гибкого графика работы.

Согласно данным опроса 15% сотрудников, которые недовольны отсутствием возможности выбора гибкого графика работы, составляют офисные работники. Под гибким графиком работы подразумевается возможность сотрудника самостоятельно определить начало, продолжительность и конец рабочего дня.

Ниже представлены элементы гибкого графика сотрудников (рисунок 22).

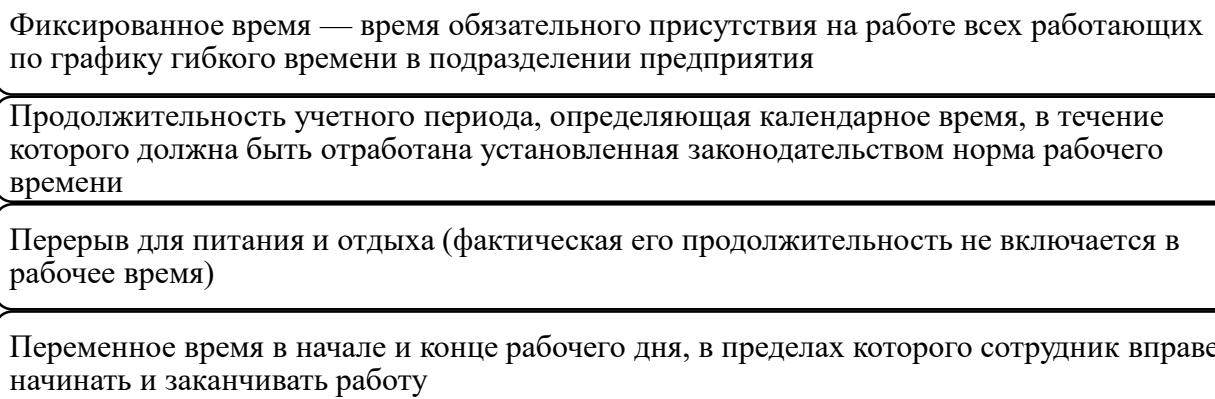


Рисунок 22 – Элементы гибкого графика работы

Предлагается внедрить систему гибкого графика работы для сотрудников компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» с обязательной 8-часов занятостью ежедневно. То есть, сотрудник будет сам решать, когда начнется и закончится его рабочий день, однако ежедневно он (сотрудник) обязан отработать не менее 8 часов (таблица 12).

Таблица 12 – График рабочего времени до и после реализации мероприятия

Вид деятельности	До введения мероприятия	После введения мероприятия
Приход на работу	08:00	с 07:00 до 10:00
Начало работы	08:15	с 07:00 до 10:00
Обеденный перерыв	12:00 – 12:45	в пределах 12:00 – 14:30
Возобновление работы	12:45	по завершении перерыва
Окончание рабочего дня	17:15	спустя 8 часов после начала

Такой график работы имеет преимущества в виде гибкости и возможности планировать личные дела раньше или позже. Таким образом, можно выделить следующие преимущества внедрения гибкого графика работы для компании (рисунок 23).

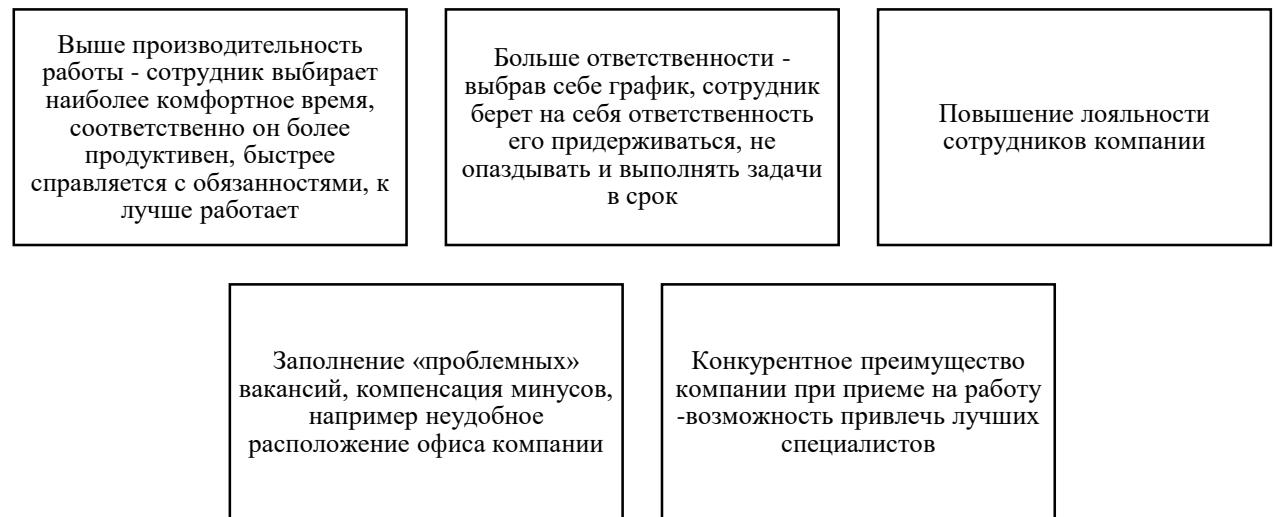


Рисунок 23 - Преимущества внедрения гибкого графика работы

- расширить программу корпоративных мероприятий.

Под корпоративными мероприятиями не следует принимать только совместное проведение ежегодных турниров, квестов, соревнований, банкетов и совещаний. Помимо этого, необходимо также включать в список корпоративных мероприятий коллективные сборы пожертвований, сдачу крови, помочь беженцам, а также волонтерские программы в помощь приютам и домам престарелых.

Таким образом, сотрудники могут участвовать ежемесячно в волонтерских программах, помогая нуждающимся.

В первую очередь, такой вид деятельности сближает коллектив, а также позволяет обеспечить дружескую и доверительную атмосферу в компании.

Разработанный комплекс мероприятий по управлению мотивацией персонала предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» предлагается внедрять в три этапа:

- подготовительный этап.

На данном этапе руководству компании необходимо провести общее собрание сотрудников, на котором будет оглашено решение о внедрении дополнений в систему мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Руководству необходимо четко описать внедряемые мероприятия.

- основной этап.

На данном этапе необходимо применить новые дополнения к системе мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» на практике.

- заключительный этап.

На данном этапе необходимо провести анализ полученных результатов, узнать какие изменения появились после внедрения дополнений в систему мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» можно применить различные мероприятия по улучшению мотивации сотрудников.

### **3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» представляет собой полный расчет предполагаемых затрат.

Рассмотрим затраты на каждое мероприятие.

- оборудовать зоны отдыха сотрудников.

Ранее предлагалось оборудовать специальные комнаты для дневного и ночного сна сотрудников. Для реализации данного мероприятия необходимо выделить помещение, где будут установлены специальные капсулы для сна. Установка таких капсул позволит сотрудникам с гибким графиком работы отдохнуть в перерывах.

Для произведения расчета были выбраны капсулы предлагаемые компанией Dezarro. Стоимость стандартной капсулы для сна составляет 0,394 млн. рублей. На количество сотрудников ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» предлагается приобрести 8 капсул для сна (таблица 13).

Таблица 13 – Расходы на оборудование зон отдыха сотрудников

Наименование ресурса	Характеристика	Количество, шт.	Цена за единицу, руб.	Общая стоимость, руб.
Капсулы для сна	Индивидуальные модули, шумоизоляция, вентиляция	8	393 950	3 151 600
Растения	Живые декоративные (в горшках)	10	2 000	20 000
Картины	Репродукции, интерьерные	10	2 500	25 000
Панели отделочные	Шумоизоляционные декоративные панели	10	2 000	20 000
Доп. освещение	Настенные и потолочные LED-светильники	20	2 000	40 000
Мягкая мебель	Кресла и диваны (анатомические)	2	12 200	24 400
Монтаж и логистика	Доставка, сборка, настройка	1 комплект	119 000	119 000
ИТОГО				3 500 000

Таким образом, на приобретение 8 капсул компания затратит 3,152 млн. рублей. Кроме того, на приобретение элементов декора (лампочки, светильники, пастельные принадлежности) необходимо выделить 348 000 рублей.

- разработать систему коучинга для сотрудников руководящих должностей. Средняя цена трехмесячного курса коучинга 0,18 млн. рублей за одного человека.

Таблица 14 – Расходы на коучинг

Статья затрат	Описание	Количество	Цена за единицу, руб.	Общая сумма, руб.
Стоимость курса обучения	Курс коучинга (40 часов)	23 слушателя	150 000	3 450 000
Сертификация	Выдача именного сертификата	23 слушателя	1 500	34 500

## Продолжение таблицы 14

Статья затрат	Описание	Количество	Цена за единицу, руб.	Общая сумма, руб.
Методические материалы	Печатные пособия и доступ к онлайн-платформе	23 набора	3 000	69 000
Кураторское сопровождение	Работа наставника, обратная связь, домашние задания	23 участника	2 500	57 500
Организационные расходы	Аренда помещений, оборудование, кофе-брейк (5 дней)	1 курс	29 000	29 000
ИТОГО				4 140 000

Исходя из данных справочника ESG-данных за 2024 год, количество руководителей ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» составляет 23 человека. Таким образом, на прохождение курса потребуется 4,14 млн рублей.

- внедрить возможность составления гибкого графика работы.

Для реализации данного мероприятия необходимо нанять менеджера, который будет вести отчетную документацию по тем сотрудникам, которые будут работать по гибкому графику.

Таблица 15 – Расходы на составление гибкого графика работы

Статья затрат	Описание	Количество / срок	Цена за единицу, руб.	Общая сумма, руб.
Заработка плата менеджера по учёту графиков	Полная занятость, 12 месяцев	1 сотрудник / 1 год	1 572 000	1 572 000

Согласно данным справочника ESG-данных за 2024 год средняя заработка сотрудника ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» составляет 1,572 млн. рублей. Таким образом, найм дополнительного менеджера обойдется компании в среднем в 1,572 млн. рублей.

- расширить программу корпоративных мероприятий.

В качестве дополнительных корпоративных мероприятий возможно внедрение волонтерских программ, таких, как помочь беженцам, бездомным, приютам, коллективный сбор пожертвований и сдача донорской крови. Для проведения выше указанных мероприятий со стороны компании будет обеспечен полноценный обед для всех участвующих сотрудников.

Таблица 16 – Расходы на корпоративные мероприятия

Тип мероприятия	Описание	Форма участия	Затраты, руб.	Примечание
Помощь беженцам	Сбор гуманитарной помощи и организация логистики	Участие 2–3 сотрудников в составе команды	—	Без дополнительных затрат
Помощь приютам и бездомным	Передача вещей, участие в ремонтах, доставка продуктов	По согласованию	—	На добровольной основе
Сбор пожертвований	Коллективное участие, распределение адресной помощи	Ежеквартально	—	Без затрат со стороны предприятия
Сдача донорской крови	Групповое участие, сопровождение, взаимодействие с медучреждениями	2–3 раза в год	—	Не требует финансирования
Корпоративный обед для участников	Обед на 10 человек	1 раз в месяц	$6\ 940 \times 12 = 83\ 280$	Основной регулярный расход
ИТОГО			0,083	—

При минимальном заказе на 10 персон общая сумма составит 6 940 рублей. Если подобное мероприятие будет проводиться ежемесячно с участием 10-ти человек, то ежегодно необходимо будет затрачивать 0,083 млн. рублей.

Составим общую смету затрат на разработанные мероприятия по управлению мотивацией персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (Таблица 17).

Таблица 17 - Общая смета затрат на реализацию мероприятий, год

Вид затрат	Кол-во	Сумма, млн. руб.
Корпоративные мероприятия	12	0,083
Курс коучинга	1	4,14
Найм менеджера	12	1,572
Оборудование зон отдыха	1	3,35
Итого:		9,145

Реализация предложенных мероприятий, в первую очередь, позволяет получить социально-психологических эффект, а именно:

- увеличение преданности и верности сотрудников в отношении компании;
- улучшение надежности и ответственности со стороны сотрудников в отношении компании;
- сплочение коллектива;
- понимание сотрудниками возможности повышения по карьерной лестнице;
- увеличение количества молодых сотрудников и их закрепление, снижение текучести кадров.

Проведем оценку экономического эффекта от снижения текучести кадров по формуле:

$$Smk = Dkmk * H * Sno \quad (1)$$

где Smk - экономический эффект от снижения текучести кадров;

DkmK - коэффициент снижения текучести;

H - численность персонала предприятия, чел.;

$S_{no}$  - затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Коэффициент текучести кадров ПАО «Лукойл» в 2022 году составил 9,1%, что на 5,1% больше нормативного значения. Значит  $D_{kmk}$  равен 0,051. В таблице 18 проведен расчет затрат на замещение одного сотрудника. Расчет производился на основании среднего размера оклада - 131 591 рублей.

Таблица 18 - Затраты на замещение одного сотрудника

Показатель	Значение, руб.	Пояснение
Средний размер оклада	131 591	Значение из справочника ESG 2022 год, по региону Москва
Затраты на увольнение 1 сотрудника		
Неявные/скрытые расходы	106588,71	85% оклада уходящего сотрудника.
Выплаты при увольнении	53952,31	41% оклада уходящего сотрудника.
Издержки на поиск и подбор	50004.5 8	38% оклада уходящего сотрудника.
Обучение нового сотрудника	17106.83	13% оклада
Неполная отдача нового сотрудника на период вработываемости	52636.4	40% оклада
Сумма затрат	280288,83	-

Затраты на замещение одного сотрудника составили 0,28 млн рублен.

Рассчитаем  $Sink$  по формуле (1):

$$Sink = 0,051 * 651 * 0,28 = 9,306 \text{ млн рублей.}$$

Эффект от предложенных мероприятий будет рассчитан по формуле:

$$\varTheta = P - C \quad (2)$$

где  $P$  - экономия от предлагаемых мероприятий, млн руб.;

С - затраты на предлагаемые мероприятия, млн руб.

$$\exists = 9.306 - 9.145 = 0.161 \text{ млн руб.}$$

Эффективность может быть определена при помощи показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$ROI = \left( \frac{P - C}{C} \right) * 100\% \quad (3)$$

где Р - экономия от предлагаемых мероприятий, млн руб.; С - затраты на предлагаемые мероприятия, млн руб.

$$ROI = (9,306 - 9,145 / 9,145) * 100\% = 1,8\%.$$

Рентабельность мероприятий в 1,8% указывает на то, что внедрение предложений являются выгодным решением для компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Таким образом, проведённая работа позволила разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Среди ключевых инициатив были выделены: создание полноценных зон отдыха, внедрение системы коучинга для руководителей, организация гибкого графика работы и расширение программы корпоративных мероприятий. Реализация разработанных мер по управлению мотивацией персонала в ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» является обоснованной как с социальной, так и с экономической точки зрения, способствуя не только повышению эффективности деятельности сотрудников, но и улучшению устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

## **Заключение**

В ходе написание выпускной квалификационной работы была достигнута цель работы - разработан комплекс мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Для достижения цели были выполнены следующие задачи:

- систематизированы современные лучшие практики по управления мотивацией персонала в организации;
- проведен анализ текущей системы управления мотивацией персонала в ПАО «Лукойл»;
- выявлены основные проблемы в управлении мотивацией персонала в ПАО «Лукойл»;
- разработан комплекс мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;
- обоснована эффективность внедрения разработанного комплекса мероприятий.

В качестве мероприятий по управлению мотивацией персонала предприятия ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», было предложено следующее:

- оборудовать зоны отдыха сотрудников;
- разработать систему коучинга для новых сотрудников;
- внедрить возможность составления гибкого графика работы;
- расширить программу корпоративных мероприятий.

Реализация предложенных мероприятий, позволит получить следующие результаты:

- увеличение преданности и верности сотрудников в отношении компании;

- улучшение надежности и ответственности со стороны сотрудников в отношении компании;
- сплочение коллектива;
- понимание сотрудниками возможности повышения по карьерной лестнице;
- увеличение количества молодых сотрудников и их закрепление, снижение текучести кадров.

Рентабельность мероприятия в 1,8% указывает на то, что внедрение предложений являются выгодным решением для компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Проведенная оценка экономической эффективности комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации в компании ТПП «Повхнефтегаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», демонстрирует, что эти мероприятия способствуют повышению производительности труда и, следовательно, увеличению доходов от производственной деятельности. Затраты на реализацию данных мероприятий увеличается на 9.145 млн. рублей, однако экономия, достигнутая за счет снижения текучести кадров (в размере 9.306 млн рублей), превысит эти расходы.

## **Список используемых источников и используемой литературы**

1. Аснович Н. Г., Семашко Ю. В. Значение коучинга в инновационном управлении персоналом // Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. – 2022. – С. 163-165.
2. Бернацкий Н. В., Ваганов Д. Д. Понятие, сущность и роль мотивации персонала // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей-XV. – 2023. – С. 419-421.
3. Беспамятнова Л. П. Современные теории мотивации человеческих ресурсов: содержание и классификация // Экономико-правовые, социологические и философские ориентиры. – 2022. – С. 59-64.
4. БФО ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» // URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/3843766> (дата обращения: 02.09.2024).
5. Гаспарович Е. О. Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12. – №. 2. – С. 89-94.
6. Демиденко Д. С., Шифрин М. Б. Нематериальная мотивация персонала: сущность и формы // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции. В. – 2022. – С. 44-47.
7. Дикаева Л. Х., Яударова М. Ю., Амерханова З. Ш. Мотивация персонала: основные виды и методы // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №. 1. – С. 75-79.
8. Лукойл утвердил программу развития на 2022-2031 годы // URL: <https://www.interfax.ru/business/809620> (дата обращения: 01.04.2025).
9. Медведева А. А., Горностаева Ж. В. Мотивация персонала: сущность, цели и задачи // Теория и практика современной науки. – 2022. – №. 11. – С. 96-100.

10. Медников Р. С. Потребность как биологическая и социальная категория // Цели и пути устойчивого экономического развития. – 2022. – С. 19-20.

11. ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» // URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/8608048498\\_ooo-lukoil-zapadnaya-sibir](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/8608048498_ooo-lukoil-zapadnaya-sibir) (дата обращения: 02.09.2024).

12. Позднякова М. М., Мелещенко В. В. Влияние методов мотивации на мотивационный тип персонала // Сборник статей VI научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА-Российского технологического университета. – 2021. – С. 159-168.

13. Политика управления человеческим капиталом // URL: <https://lukoil.ru/Sustainability/Ouremployees/Policies> (дата обращения: 27.03.2025).

14. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 1-2. – С. 78-81.

15. Постановление Правительства РФ от 17.02.2011 N 90 (ред. от 22.08.2024) «О порядке подключения объектов нефтедобычи к магистральным нефтепроводам в Российской Федерации и учета субъектов предпринимательской деятельности, осуществляющих добычу нефти» (вместе с «Правилами подключения объектов нефтедобычи к магистральным нефтепроводам в Российской Федерации и учета субъектов предпринимательской деятельности, осуществляющих добычу нефти») // СПС «КонсультантПлюс»

16. Самарская Н. А. Влияние человеческого фактора на трансформацию охраны труда в контексте современной теории поколений // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – №. 3. – С. 837-856.

17. Самоличенко А. Н. Система мотивации стимулирования персонала как элемент в кадровой политики // Вестник науки. – 2023. – Т. 3. – №. 10. – С. 99-118.

18. Севостьянов Д. А., Гайнанова А. Р., Ауман Е. А. Иерархическая система потребностей по А. Маслоу и мотивация современных студентов // Профессиональное образование в современном мире. – 2024. – Т. 14. – №. 1. – С. 103-108.
19. Скитёва Е. И. Тенденции в мотивации персонала в компаниях // Инновации и инвестиции. – 2021. – №. 11. – С. 51-54.
20. Снопкова Е. И. Мотивация как самоопределение и самоэффективность: педагогический обзор зарубежных теорий мотивации учебной деятельности // Народная асвета. – 2022. – №. 3. – С. 8-12.
21. Сорокина О. Г. К вопросу о сущности понятий мотивации и стимулирования труда персонала // Наука и общество. – 2022. – С. 288-293.
22. Тазиева К. Р., Арутюнян С. А. Сущность и понятие мотивации персонала // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. – 2021. – С. 169-175.
23. Тимакова К. С., Юкина Н. А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – №. 1-4. – С. 268-270.
24. Титенкова А. О. Коучинг как способ повышения мотивации персонала // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2021). – 2021. – С. 315-319.
25. ТПП «ПОВХНЕФТЕГАЗ» // URL:  
<https://zs.lukoil.ru/ru/About/Structure/Povkhneftegaz> (дата обращения: 01.09.2024).
26. Трубицына Н. С. Мотивация персонала как элемент корпоративной культуры // Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики. – 2022. – С. 438-441.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Российская газета от 31 декабря 2001 г. № 256.

28. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 570 с.
29. Черменина А. С. Наставничество, коучинг и менторинг как инструменты решения актуальных задач бизнеса в управлении персоналом // Вестник Ассоциации профессиональных коучей и наставников. – 2022. – №. 1. – С. 45-53.
30. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. – 2021. – №. 5. – С. 297-301.
31. Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Соколов В. А. Теория поколений: особенности управления сотрудниками в современном мире // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – №. 70-2. – С. 353-356.
32. Alimova S. The concept and tasks of a modern management system enterprise personnel // Modern Science and Research. – 2023. – Т. 2. – №. 12. – С. 1085-1090.
33. Mafindi K. A. Personnel Management Practices and Academic Staff Job Commitment in Nigerian Colleges of Education // Spektra: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial. – 2024. – Т. 6. – №. 2. – С. 274-287.
34. Paz H. L. et al. Human Resources and Personnel Management // Confluence of Policy and Leadership in Academic Health Science Centers. – CRC Press, 2022. – С. 92-109.
35. Potomkina O. Formation the personnel policy of the enterprise: Motivational aspect // Economic Forum. – 2021. – Т. 3. – №. 11. – С. 145-150.
36. Yin Z., Jiang X., Tong P. Why do they leave? University personnel system reforms in China and the impacts on academic staff turnover // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2024. – Т. 46. – №. 5. – С. 463-483.

Приложение А

**Организационная структура ТПП «Повхнефтегаз»**

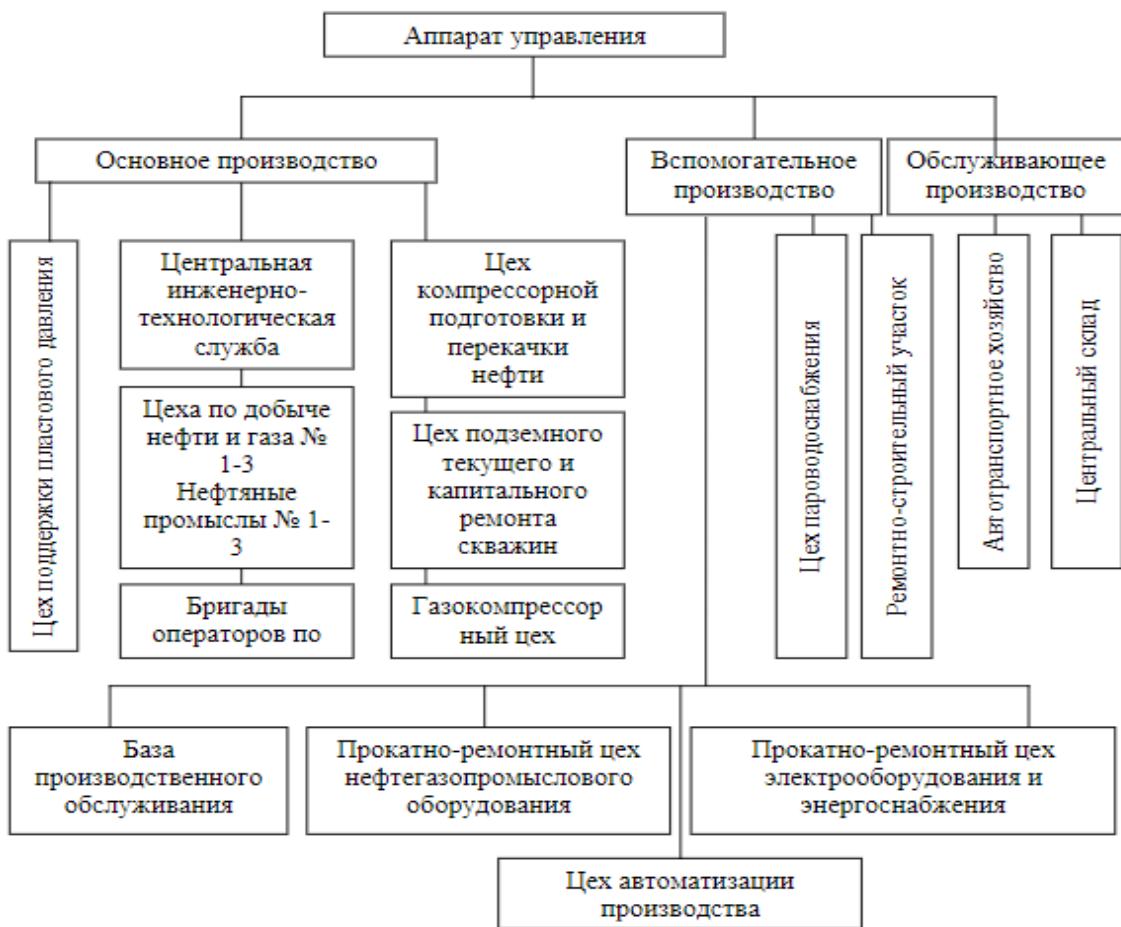


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ТПП «Повхнефтегаз»

Приложение Б

**Имущество и источники его формирования ТПП «Повхнефтегаз»**

Таблица Б.1 – Структура имущества и источники его формирования ТПП «Повхнефтегаз»

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	на начало анализируемого периода (31.12.2022)	на конец анализируемого периода (31.12.2024)		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
1. Внеборотные активы	898 117 402	974 868 907	1 034 559 340	90,6	81,8	+136 441 938	+15,2
в том числе:							
основные средства	804 648 598	871 190 460	924 409 804	81,2	73,1	+119 761 206	+14,9
нематериальные активы	870 382	56 709 708	52 642 946	0,1	4,2	+51 772 564	+60,5 раза
2. Оборотные, всего	93 271 478	216 590 473	229 986 669	9,4	18,2	+136 715 191	+146,6
в том числе:							
запасы	15 902 687	21 561 866	23 865 375	1,6	1,9	+7 962 688	+50,1
дебиторская задолженность	74 775 887	189 248 547	203 680 865	7,5	16,1	+128 904 978	+172,4
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7 151	3 041	180 683	<0,1	<0,1	+173 532	+25,3 раза
<b>Пассив</b>							
1. Собственный капитал	784 649 292	917 678 287	960 014 048	79,1	75,9	+175 364 756	+22,3
2. Долгосрочные обязательства, всего	83 198 132	90 712 386	128 416 094	8,4	10,2	+45 217 962	+54,3

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

в том числе: заемные средства	—	—	—	—	—	—	—
3. Краткосрочные обязательства*, всего	123 541 456	183 068 707	176 115 867	12,5	13,9	+52 574 411	+42,6
в том числе: заемные средства	20 903 990	—	—	2,1	—	-20 903 990	-100
<b>Валюта баланса</b>	<b>991 388 880</b>	<b>1 191 459 380</b>	<b>1 264 546 009</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>+273 157 129</b>	<b>+27,6</b>

## Приложение В

### Зона отдыха



Рисунок В.1 – Оформление зоны отдыха

Приложение Г

**Место для сна**



Рисунок Г.1 – Капсулы для сна