

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль))

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации

Обучающийся

И.А. Лупаненко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О. Шаногина

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

Тольятти 2024

Аннотация

Тема бакалаврской работы «Совершенствование управления обучением персонала организации».

Бакалаврская работа выполнена: И.А. Лупаненко.

Руководитель: кандидат педагогических наук, С.О. Шаногина.

Объект исследования: НГДУ «Лянторнефть».

Предмет исследования: система управления обучением персонала как оптимальным способом профессионального развития ключевого ресурса НГДУ «Лянторнефть».

Методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнительная оценка.

Основными задачами выпускной квалификационной работы, которые обеспечивают достижение поставленной цели, являются:

- определение сущности и особенностей организации обучения персонала предприятия;
- исследование содержания основных принципов организации и планирования обучения сотрудников организации;
- анализ важнейших методологических основ организации управления процессом обучения сотрудников предприятия;
- предоставление общих сведений, характеризующих особенности функционирования НГДУ «Лянторнефть»;
- изучение специфики системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»;
- комплексная оценка особенностей организации обучения персонала как основного ресурса НГДУ «Лянторнефть»;
- подготовка рекомендаций для улучшения системы управления обучением персонала как важнейшего ресурса НГДУ «Лянторнефть».

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты организации управления обучением персонала как важнейшего ресурса предприятия.....	7
1.1. Сущность и особенности обучения персонала предприятия	7
1.2 Принципы организации и планирования обучения сотрудников организации	14
1.3 Методологические основы управления обучением как важнейшим процессом развития сотрудников предприятия.....	18
2 Исследование особенностей системы управления обучением в организации (на примере НГДУ «Лянторнефть».).....	24
2.1 Общая организационно-правовая характеристика НГДУ «Лянторнефть»	24
2.2 Исследование особенностей системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»	38
2.3 Анализ и оценка эффективности управления обучением персонала НГДУ «Лянторнефть»	46
3. Основные направления совершенствования системы обучения персонала как важнейшего способа развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть»	54
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала НГДУ «Лянторнефть»	54
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций	71
Заключение	79
Список используемой литературы и используемых источников.....	83
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2022 года.....	88
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз» за 2022 год	90

Приложение В Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2023 года.....	92
Приложение Г Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз» за 2023 год	94

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в условиях современной общественной системы, развивающейся под влиянием принципов цифровизации обучение персонала, представляет собой важнейшую функцию системы управления человеческими ресурсами.

На сегодняшний день, вопросы, связанные с исследованием особенностей организации развития, а также обучения персонала исследуются различными отечественными и зарубежными учеными, при этом, исследуемый процесс анализируется в достаточно узком направлении, без оценки эффективности инновационных методов. Так, в состав исследователей, которые анализировали рассматриваемые в курсовой работе проблемы, относятся: М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин, В. М. Маслова, И. С. Игнатьева, А. А. Соколова, Е. Б. Моргунов, Р. Е. Мансуров и пр.

Объектом изучения в рамках выпускной квалификационной работы является НГДУ «Лянторнефть».

Предмет исследования – система управления обучением персонала как ключевого ресурса, обеспечивающего стабильное развитие организации на рынке.

Целью выпускной квалификационной работы является подробный анализ специфических черт формирования и совершенствования системы управления обучением персонала на предприятии (на примере НГДУ «Лянторнефть»).

Основными задачами выпускной квалификационной работы, которые обеспечивают достижение поставленной цели, являются:

- определение сущности и особенностей организации обучения персонала предприятия;
- исследование содержания основных принципов организации и планирования обучения сотрудников организации;

- анализ важнейших методологических основ организации управления процессом обучения сотрудников предприятия;
- предоставление общих сведений, характеризующих особенности функционирования НГДУ «Лянторнефть»;
- изучение специфики системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»;
- комплексная оценка особенностей организации обучения персонала как основного ресурса НГДУ «Лянторнефть»;
- подготовка рекомендаций для улучшения системы управления обучением персонала как важнейшего ресурса НГДУ «Лянторнефть»;
- проведение оценки, направленной на определение экономической эффективности рекомендаций, обеспечивающих развитие системы управления обучением НГДУ «Лянторнефть».

Методологическим основанием для данного исследования служит эффективное применение различных научных методов, в том числе синтеза, анализа, дедукции, индукции и сравнительной оценки, а также других исследовательских подходов.

Теоретическая основа выпускного квалификационного исследования – научные работы российских и зарубежных исследователей, изучавших специфику разработки систем управления профессиональным развитием и обучением сотрудников в различных компаниях в современных условиях.

Практической основой для проведения выпускного квалификационного исследования выступает отчетность о результатах деятельности, а также отчеты об устойчивом развитии НГДУ «Лянторнефть» за период времени с 2021 по 2023 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Теоретические аспекты организации управления обучением персонала как важнейшего ресурса предприятия

1.1 Сущность и особенности обучения персонала предприятия

В условиях современного общества, одним из важнейших средств организации профессионального развития сотрудников как важнейшего ресурса предприятия является организация обучения [3, с. 969]. Так, проведенный анализ современной научной литературы, позволяет отметить то, что под категорией «обучение персонала» понимается систематический процесс, который позволяет сотруднику получать новые знания, умений, а также навыки, которые могут быть использованы в профессиональной деятельности [11, с. 84].

Ключевыми предпосылками, которые обуславливают необходимость организации работы, связанной с профессиональным обучением персонала, являются:

- внедрение в деятельность компании инновационных производственных технологий;
- необходимость повышения уровня конкурентоспособности предприятия на рынке;
- активное продвижение ключевых элементов корпоративной или организационной культуры [15, с. 170].

Проведенный анализ позволяет отметить то, что, как и любой процесс, обучение персонала современной организации обладает определенной целью, которая заключается в комплексном развитии у сотрудников необходимых профессиональных компетенций, способствующих улучшению качества выполнения производственных задач в соответствии с имеющейся должностной инструкцией.

В целом, необходимо помнить о том, что именно от рациональности организации профессионального обучения зависит возможность организации

стабильной деятельности компании на рынке и выполнение ей поставленной совокупности задач [22, с. 1453].

Как и любой иной процесс, основанный на применении системного подхода в области управления персоналом, обучение как способ развития сотрудников коммерческой организации, функционирующей в условиях цифровизации рыночной экономики, обладает определенными специфическими особенностями, в состав которых необходимо относить следующие аспекты:

- увеличение показателей, характеризующих заинтересованность персонала в стабильной деятельности компании, поскольку она обеспечивает их профессиональное развитие, вкладывая в рассматриваемый процесс различные финансовые и иные материальные ресурсы;
- учёт личностных, а также профессиональных специфических особенностей сотрудников, осуществляющих основную деятельность в компании в процессе построения и внедрения в практику индивидуальных учебных планов;
- комплексное формирование положительного отношения сотрудников к профессиональному развитию, поскольку рассматриваемый процесс фактически является ключевой характеристикой, улучшающей результативность деятельности в условиях цифровизации рыночной экономической системы [13, с. 115].

В целом, проведение комплексной оценки вышеуказанных особенностей обучения как важнейшей функции, обеспечивающей профессиональное развитие сотрудников должно происходить на основе принципов системы, позволяющих учитывать, как специфику функционирования компании на рынке, так и особенности каждого конкретного сотрудника.

На сегодняшний день, обучение сотрудников предприятия реализуется в определенных формах, которые классифицируются по различным основаниям [7, с. 560]. Так, в зависимости от количества обучаемых сотрудников, профессиональное обучение подразделяется на две ключевые группы, которые схематично представлены на рисунке 1.

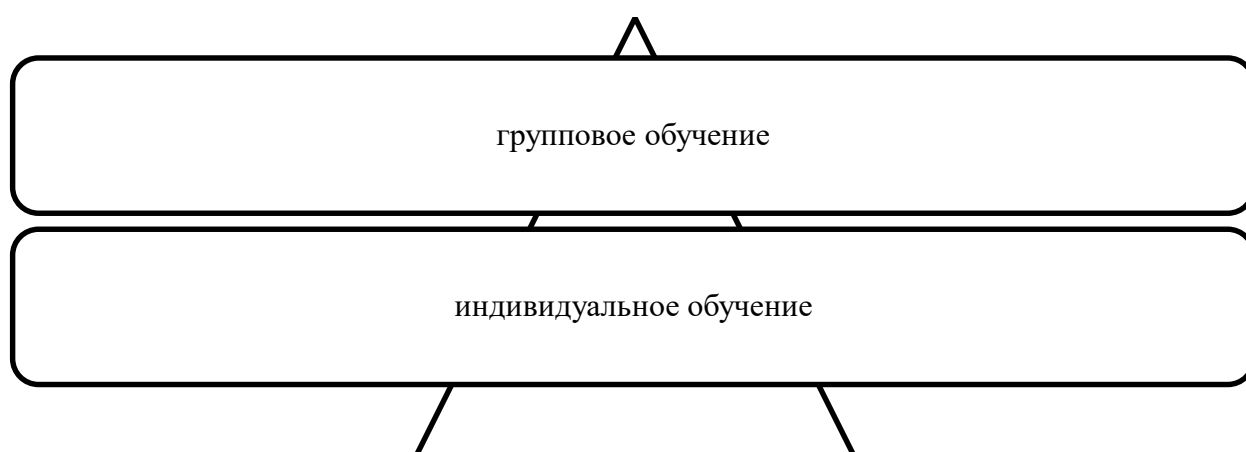


Рисунок 1 – Основные формы профессионального обучения сотрудников в зависимости от количества обучаемых

Исследование информационных данных, которые отражены на рисунке 1, позволяет отметить то, что в настоящее время, в зависимости от количества сотрудников, принимающих участие в образовательном процессе, профессиональное обучение реализуется в следующих формах:

- групповое обучение представляет собой важнейшую форму профессионального обучения сотрудников, которая осуществляется в малых группах численностью до 10 человек. Как правило, в рамках рассматриваемой формы обучения происходит тесное взаимодействие между обучающимися, что, в свою очередь, приводит к полному усвоению необходимых знаний по профессиональной деятельности;
- индивидуальное обучение представляет собой форму обучения сотрудников, в рамках которой процесс профессионального обучения построен на основе индивидуального учебного плана,

который учитывает основные потребности работника компании в определенных знаниях, а также навыках [18, с. 165].

Проведенный анализ позволяет отметить то, что при выборе группового либо индивидуального обучения необходимо использовать системный подход, позволяющий определить имеющиеся потребности в организации профессионального развития персонала в соответствии с целями комплексного развития предприятия на рынке [26, с. 77].

Далее, в рамках исследования, на рисунке 2 представим основные формы организации обучения персонала в зависимости от способа организации рассматриваемого процесса.

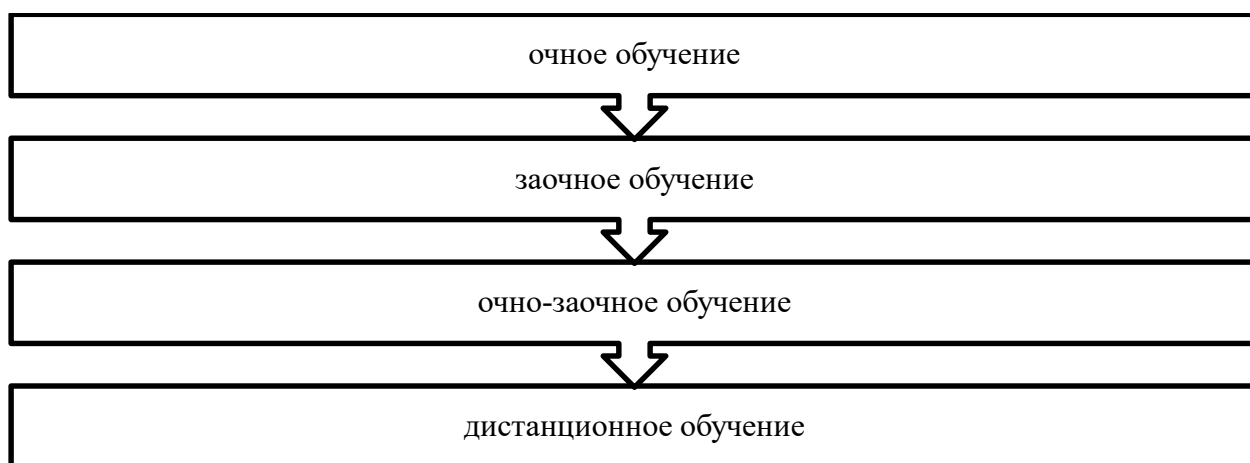


Рисунок 2 – Классификация ключевых форм обучения персонала в зависимости от способа организации рассматриваемого процесса

Комплексное исследование информационных данных, которые отражены на рисунке 2, позволяет отметить то, что в настоящее время, в зависимости от способа организации процесса профессионального обучения сотрудников, принято выделять черты основных формы обучения, в частности:

- очное обучение сотрудников современного предприятия представляет собой важнейшую форму организации обучения, в рамках которого образовательный процесс осуществляется на базе определенного учебного заведения, при этом, сотрудник в течение

прохождения обучения «отрывается» от основной деятельности по осуществлению возложенных должностных обязанностей;

- заочное обучение – это форма обучения персонала организации, согласно которой сотрудники самостоятельно изучают материал, связанный с тематикой прохождения обучения, при этом, оценка уровня их знаний осуществляется сотрудниками соответствующей образовательной организации;
- очно-заочное обучение представляет собой форму «вечернего» обучения сотрудников, которая позволяет организовать повышение профессиональной квалификации персонала без серьезного отрыва от основной деятельности;
- дистанционное обучение – это важнейшая форма организации обучения персонала современной организации, которая предполагает построение образовательного процесса с применением современных цифровых технологий [33, с. 289].

В целом, необходимо отметить то, что выбор конкретной формы организации обучения как средства профессионального развития сотрудников современной организации должен основываться на применении системного подхода, который позволяет учитывать, как имеющиеся у работников знания, так и значимость конкретных сотрудников для стабильности функционирования всей организации.

При организации эффективного обучения необходимо помнить о том, что оно должно являться непрерывным процессом, поскольку для максимального увеличения уровня конкурентоспособности предприятия, необходимо обеспечивать внедрение инновационных технологических решений, а, следовательно, повышать уровень профессиональной квалификации всего персонала в целом [38, с. 27].

Далее, в рамках исследования, на рисунке 3 представим основные современные тренды, которые существуют в обучении персонала организации.



Рисунок 3 – Важнейшие тренды при организации обучения персонала современного предприятия

Оценка информационных данных, отраженных на рисунке 3, позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время, при организации обучения сотрудников учитываются определенные тренды, основной предпосылкой возникновения которых является цифровизации общественной системы и, как следствие, модернизации всего процесса обучения сотрудников предприятия [42, с. 374].

Далее, в рамках исследования, на рисунке 4 наглядно представим основные этапы построения системы организации обучения сотрудников, реализация которых способствует успешному выполнению предприятием целей, связанных с комплексным профессиональным развитием персонала в соответствии с принятой стратегией.

Исследование данных, которые отражены на рисунке 4, позволяет прийти к выводу о том, что обучение сотрудников представляет собой комплексный процесс, реализация которого обеспечивает эффективную деятельность по выполнению задач, связанных с максимальным улучшением уровня профессиональной подготовленности сотрудников и, как следствие, стабильности комплексного функционирования всего предприятия под влиянием факторов внешней среды.

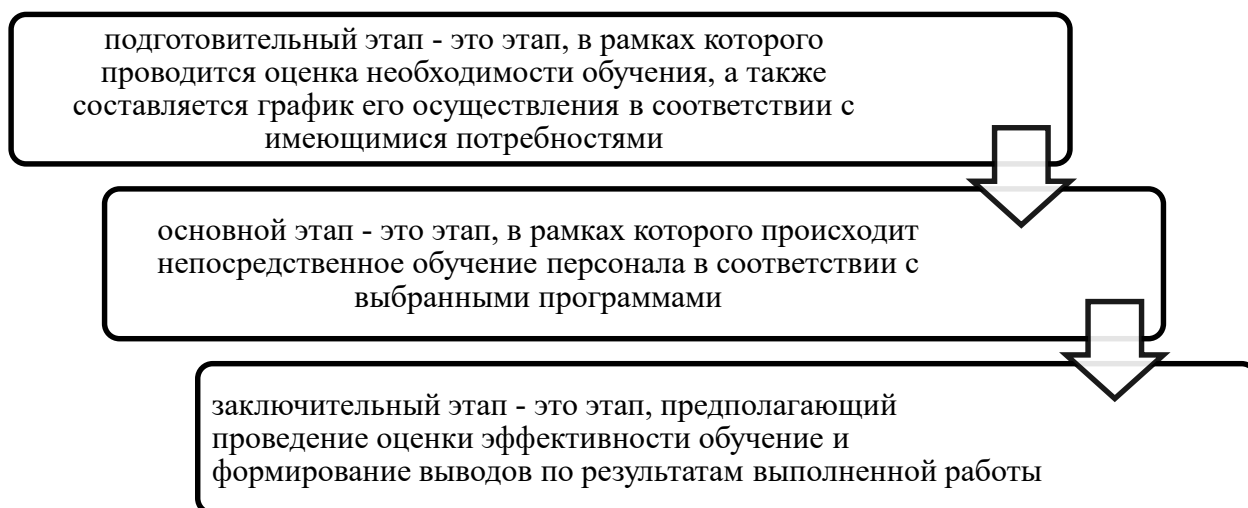


Рисунок 4 – Важнейшие тренды при организации обучения персонала современного предприятия

Достаточно важное место при организации обучения как оптимального способа развития сотрудников современного предприятия занимает оценка эффективности рассматриваемого процесса [45, с. 260]. Как правило, для проведения оценки используются определенные критерии, в частности:

- оценка наличия положительной динамики по отношению к показателю, характеризующему приобретенные сотрудниками знания и навыки, касающиеся профессиональной деятельности в компании;
- улучшение значения основных показателей KPI, отражающих эффективность выполнения сотрудниками поставленных профессиональных задач;
- удовлетворение руководства предприятия результатами пройденного сотрудниками компании обучения [28, с. 1270].

В целом, оценка результатов профессионального обучения сотрудников по вышеуказанным критериям позволяет определить значимость рассматриваемого процесса для стабильного функционирования предприятия, при этом, сформировать ключевые способы улучшения профессионального развития сотрудников с учетом выявленных проблемных недостатков.

Таким образом, делая вывод, необходимо отметить то, что в настоящее время, одним из важнейших способов для оптимального профессионального развития сотрудников является система обучения. Рассматриваемый процесс должен строиться на основе использования инновационных технологических решений, которые способствуют улучшению стабильности функционирования всего предприятия и выполнению им поставленной совокупности задач с учетом реализуемой стратегии.

1.2 Принципы организации и планирования обучения сотрудников организации

В условиях цифровой трансформации общественной системы, процесс организации, а также планирования обучения сотрудников предприятия представляет собой одну из важнейших функций в области управления персоналом [23, с. 230]. Реализация рассматриваемой функции должна осуществляться на основе применения системного подхода, учитывающего ключевые принципы обучения, а также улучшающего процесс комплексного развития предприятия [12, с. 26].

На рисунке 5 наглядно представим основные принципы, которые следует учитывать при организации, а также планировании обучения персонала современного предприятия.

Комплексная оценка информационных данных, отраженных на рисунке 5, позволяет отметить то, что в условиях современной общественной системы, процесс организации и планирования обучения персонала построен на основе разнообразных принципов, в состав которых входят следующие аспекты:



Рисунок 5 – Ключевые принципы организации, а также планирования обучения персонала современного предприятия

- а) анализ потребностей в обучении представляет собой важнейший принцип организации и планирования обучения персонала, который предполагает успешное решение руководством предприятия следующих задач:
- 1) проведение комплексной оценки имеющихся у сотрудников навыков;
 - 2) организация идентификации ключевых профессиональных компетенций, развитие которых обеспечит повышение рациональности деятельности персонала.
- б) определение целей организации профессионального обучения персонала, которые должны быть измеримыми и четкими, что, в свою очередь обеспечит повышение эффективности обучения сотрудников компании;
- в) применение индивидуального подхода, позволяющего учитывать особенности сотрудников, характеризующие их уровень подготовленности, а также применяемый стиль обучения;

- г) интеграция в рабочий процесс – это принцип организации обучения, согласно которому менеджерам предприятия необходимо достичь такого эффекта, который позволит сделать обучение в качестве основного элемента рабочего процесса, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на эффективность управления деятельностью предприятия в условиях рыночной экономики;
- д) оценка и обратная связь представляет собой один из важнейших принципов, в рамках которого осуществляется комплексный анализ эффективности пройденного обучения, а также определение проблемных недостатков, которые были выявлены в процессе организации обучения в соответствии с применяемыми технологическими решениями;
- е) коррекция планов представляет собой заключительный принцип, который предполагает внесение изменений в планы организации обучения персонала, с учетом следующих ключевых особенностей:
 - 1) изменений, происходящих в бизнес-среде предприятия;
 - 2) внедрения новых технологических решений;
 - 3) выявленных потребностей по комплексному развитию персонала предприятия [4, с. 154].

В целом, можно отметить то, что реализация вышеуказанных принципов организации и планирования обучения сотрудников должна учитывать специфику функционирования предприятия, при этом, позволять максимально повысить эффективность его комплексного развития на рынке под серьезным влиянием совокупности разнообразных факторов внешней среды [2, с. 680].

На сегодняшний день, в научной литературе принято учитывать принципы обучения персонала, реализация которых обеспечивает улучшение стабильности развития всего предприятия, развивающегося под влиянием совокупности факторов внешней среды [9, с. 95]. Так, рассматриваемые принципы схематично отражены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Основные критерии (принципы), учитываемые при организации профессионального обучения персонала предприятия

Исследование данных, которые отражены на рисунке 6, позволяет отметить то, что в состав основных принципов или критериев обучения персонала современной организации принято относить следующие ключевые аспекты:

- объективность представляет собой критерий организации профессионального обучения сотрудников предприятия, согласно которому рассматриваемый процесс должен строиться на основе объективных данных, без учета каких-либо личных суждений со стороны менеджеров либо иных должностных лиц;
- надежность – это важнейший критерий организации обучения как средства профессионального развития персонала, согласно которому обучение должно быть построено на системном подходе, при этом, учитывать влияние как внешних, так и внутренних факторов по отношению к деятельности предприятия;
- достоверность представляет собой критерий, согласно которому по результатам прохождения обучения на предприятии должна быть проведена оценка эффективности, позволяющая определить возможность рациональности выполненной работы;

- принцип соответствия представляет собой важнейший критерий, учитываемый при организации обучения персонала современного предприятия, согласно которому процесс обучения должен быть основан на особенностях реализуемой в организации кадровой политики современной компании [17, с. 236].

Выполненная оценка важнейших критериев, учитываемых при организации профессионального обучения персонала, позволяет сделать вывод о том, что процесс обучения должен учитывать различные особенности функционирования предприятия на рынке, при этом, обеспечивать комплексное профессиональное развитие персонала с целью улучшения конкурентных позиций на рынке [24, с. 33].

Подводя окончательный итог, необходимо отметить то, что процесс организации, а также планирования обучения персонала современного предприятия, функционирующего в условиях цифровизации общественной системы основан на применении определенных принципов. Учет рассматриваемых принципов позволяет организовать комплексную работу по оптимизации системы управления персоналом и, как следствие, улучшить стабильность функционирования всего предприятия в условиях рыночной экономики.

1.3 Методологические основы управления обучением как важнейшим процессом развития сотрудников предприятия

В условиях современной общественной системы, одним из важнейших способов развития персонала и, как следствие, улучшения конкурентоспособности организации на рынке является построение оптимальной системы корпоративного обучения [30, с. 289]. Система организации профессионального обучения персонала основана на использовании определенных методов, то есть оптимальных способов обучения, использование которых обеспечивает получение обучающимися

различных навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения профессиональных задач в организации [43, с. 117].

Существует большое количество разнообразных подходов к организации классификации основных методов обучения персонала. Так, на рисунке 7 представлена классификация методов обучения персонала в зависимости от уровня активности участия обучающихся в образовательном процессе.

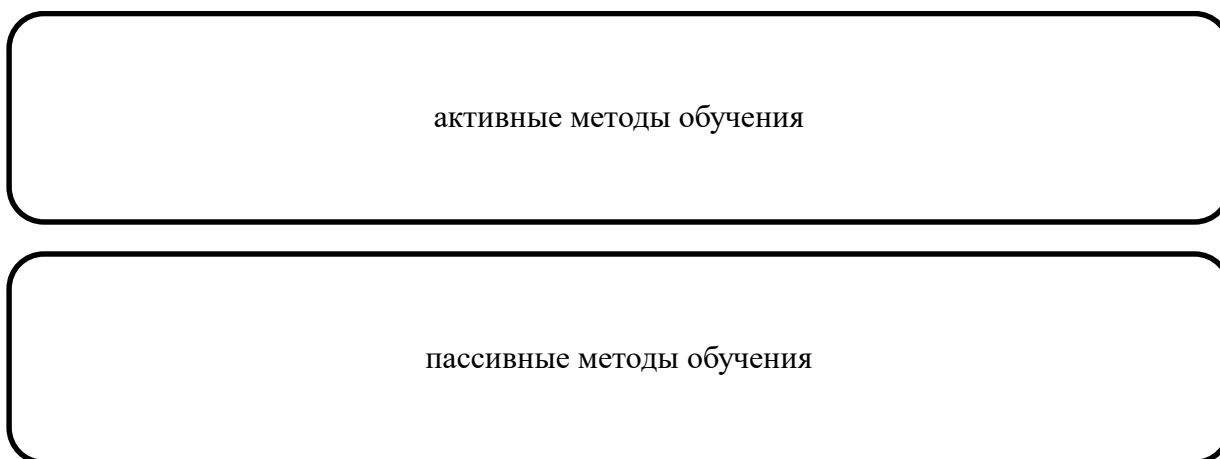


Рисунок 7 – Основные методы обучения персонала в зависимости от степени участия обучающихся в образовательном процессе

Комплексная оценка информационных данных, отраженных на рисунке 7, позволяет отметить то, что в зависимости от уровня активности обучающихся в образовательном процессе, все основные методы обучения подразделяются на две группы, в частности:

- а) пассивные методы организации обучения персонала представляют собой важнейшую группу методов, которые не предполагают обязательного отклика обучающегося, при этом, общий результат профессионального обучения зависит непосредственно от уровня мотивации обучающегося. Так, в качестве примеров пассивных методов обучения персонала, можно привести следующие методики:

- 1) лекционные занятия – это метод обучения, в рамках которого образовательный процесс организован с использованием лекций как важнейшего средства передачи значимой информации;
 - 2) учебные ролики представляет собой метод обучения, который предполагает показ видеороликов, содержащих значимую учебную информацию по рассматриваемой проблеме;
 - 3) семинарские занятия – это метод обучения, в рамках которого осуществляется взаимодействие между преподавателем и обучающимися, при этом, рассматриваемый процесс взаимодействия направлен на освещение теоретических проблем.
- б) активные методы организации обучения персонала – это группа методов организации профессионального развития, предполагающая формирование у обучающихся навыков творческой и мыслительной деятельности, а также поиск новых идей для успешного решения профессиональных задач. Как правило, в состав представленной группы методов профессионального обучения, входят:
- 1) деловые игры, предполагающие рассмотрение и оценку конкретной ситуации, связанной с профессиональной деятельностью сотрудника определенного предприятия;
 - 2) метод мозгового штурма – это метод, обеспечивающих эффективную генерацию различных идей, обеспечивающих успешное решение, имеющейся проблемной ситуации;
 - 3) тренинги представляет собой важнейшую методику, которая позволяет обучающимся применять полученные профессиональные знания в практической деятельности [34, с. 200].

В целом, можно отметить то, что активные и пассивные методы организации профессионального обучения представляют собой важнейший инструмент, применение которого способствует эффективному профессиональному развитию сотрудников и выполнению ими основных

целей и задач, связанных с улучшением имеющейся совокупности знаний по различным актуальным проблемам.

Достаточно важное место среди классификаций методов профессионального обучения сотрудников современной организации, функционирующей в условиях нестабильной общественной системы, является группировка методов в зависимости от места проведения образовательного процесса [37, с. 147]. Так, на рисунке 8 наглядно представлены основные виды методов обучения по рассматриваемому основанию либо критерию.

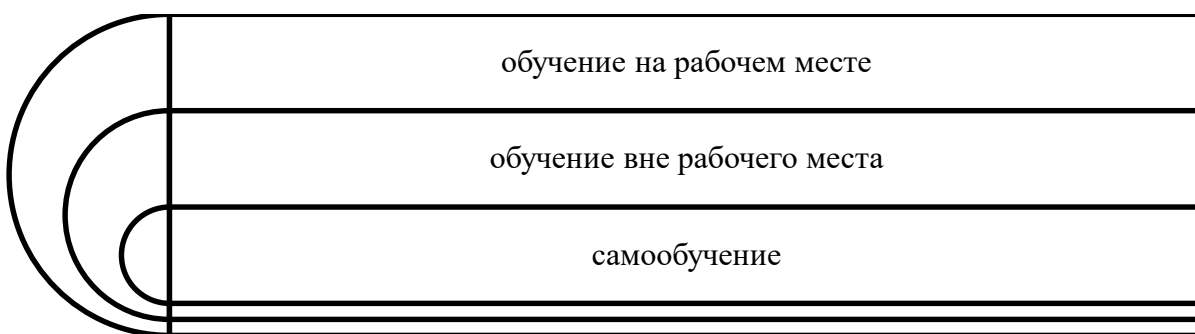


Рисунок 8 – Классификация основных методов обучения в зависимости от места проведения

Исследование данных, отраженных на рисунке 8, позволяет отметить то, что на сегодняшний день, в состав основных методов обучения персонала в зависимости от места проведения образовательного процесса, входят следующие категории методов:

- а) обучение на рабочем месте – это важнейший метод профессионального обучения сотрудников, в рамках которого человек успешно выполняет поставленную совокупность задач в соответствии с должностной инструкцией, при этом, улучшает имеющиеся профессиональные компетенции;
- б) обучение вне рабочего места – это важнейший метод обучения, который предполагает «отрыв» сотрудника от основной деятельности в компании, поскольку процесс получения новых

знаний осуществляется вне организации. В состав представленной группы методов, входят следующие методики:

- 1) организация обучения сотрудника в образовательной организации на основе выбранной программы;
 - 2) обучение сотрудников вне рабочего места путем обмена сотрудниками между компаниями-партнерами;
- в) самообучение представляет собой метод обучения персонала, в рамках которого сотрудник предприятия самостоятельно и, как правило, по собственной инициативе приобретает определенные знания, навыки и компетенции, при этом, в рассматриваемом процессе не принимает участие предприятие, образовательная организация либо наставник [8, с. 65].

В целом, оценка основных методов организации обучения в зависимости от места проведения образовательного процесса позволяет прийти к выводу о том, что в настоящее время, выбор конкретного метода обучения должен основываться на оценке особенностей функционирования предприятия и выполнения им поставленной совокупности задач в соответствии с реализуемой стратегией комплексного развития.

На сегодняшний день, в условиях современной общественной системы, достаточно важное место среди методов организации обучения персонала как оптимального способа развития сотрудников занимают инновационные методы. В современной научной и учебной литературе принято выделять большое количество классификаций рассматриваемых методов, при этом, наиболее популярная из них схематично отражена на рисунке 9.

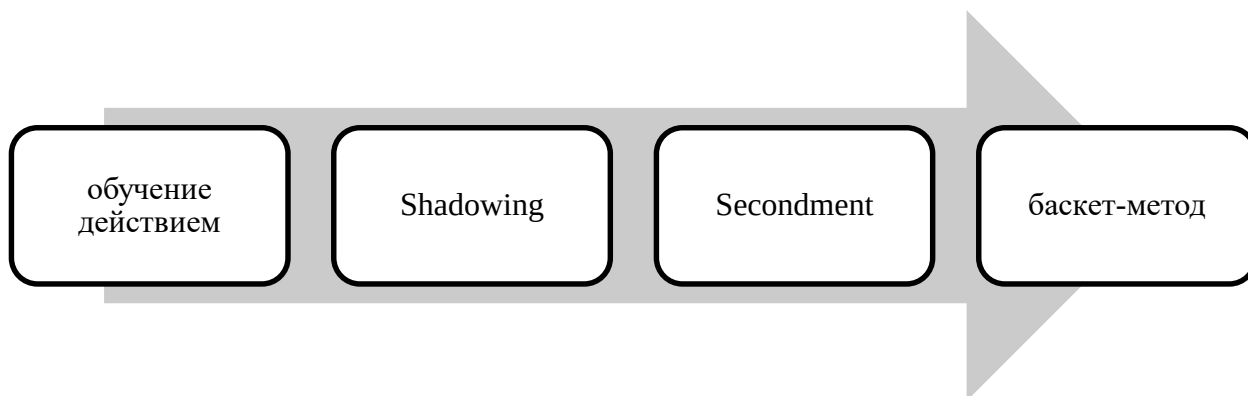


Рисунок 9 – Современные или инновационные методы обучения сотрудников

Анализ инновационных или современных методов, применяемых при организации обучения персонала, отраженных на рисунке 9, позволяет отметить то, что в настоящее время, рассматриваемые методы представляют собой важнейший инструмент обеспечения стабильного развития сотрудников предприятия с целью обеспечения успешного выполнения ими задач, предусмотренных комплексной стратегией развития предприятия в условиях рынка

В целом, проведенный анализ современных методов организации профессионального обучения сотрудников позволяет сделать вывод о том, что все они направлены на организацию активной деятельности, связанной с улучшением профессиональной квалификации персонала и, как правило, способствуют улучшению их производительности труда, а, следовательно, повышению конкурентных позиций всего современного предприятия на рынке [10, с. 263].

Проведенный в рамках рассматриваемого параграфа работы анализ позволяет отметить то, что в настоящее время, существует большое количество подходов к классификации основных методов обучения сотрудников. Выбор конкретного метода обучения должен быть основан на активном применении системного подхода, позволяющего определить важнейшие преимущества и недостатки метода, а также выявить возможности для стабильного увеличения профессиональных знаний сотрудников.

2 Исследование особенностей системы управления обучением в организации (на примере НГДУ «Лянторнефть»)

2.1 Общая организационно-правовая характеристика НГДУ «Лянторнефть»

Нефтегазодобывающее управление «Лянторнефть» публичного акционерного общества «Сургутнефтегаз» (далее – НГДУ «Лянторнефть») – это коммерческая организация, учредителем которой является публичное акционерное общество «Сургутнефтегаз».

В соответствии с учредительными документами основным видом деятельности НГДУ «Лянторнефть» является добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа (ОКВЭД – 11.10.11). Итак, на основе анализа учредительных документов, можно сделать вывод о том, что рассматриваемая организация функционирует в нефтегазовом секторе экономики, который является одним из ключевых в обеспечении стабильности комплексного развития всей Российской Федерации в целом [46].

Анализ исторической справки развития НГДУ «Лянторнефть» позволяет отметить то, что рассматриваемая нефтегазовая организация функционирует на рынке с 27 июня 1996 года. Основой для организации основной деятельности рассматриваемой компании является решение Инспекции Министерства России по налогам и сборам по городу Сургуту Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, связанное с ее государственной регистрацией в порядке действующего законодательства Российской Федерации.

Ключевая миссия НГДУ «Лянторнефть» заключается в следующем: «Мы являемся современной компанией, которая добывает полезные ресурсы, обеспечивающие создание энергии для активной жизнедеятельности в обществе. Главное для нашей компании – это высокий уровень безопасности для людей и природы, при этом, наш профессионализм представляет собой

прочную основу для процветания отечественной экономической системы России».

В процессе организации основной деятельности, сотрудники НГДУ «Лярторнефть» придерживаются выполнения следующих основных принципов, которые схематично отражены на рисунке 10.

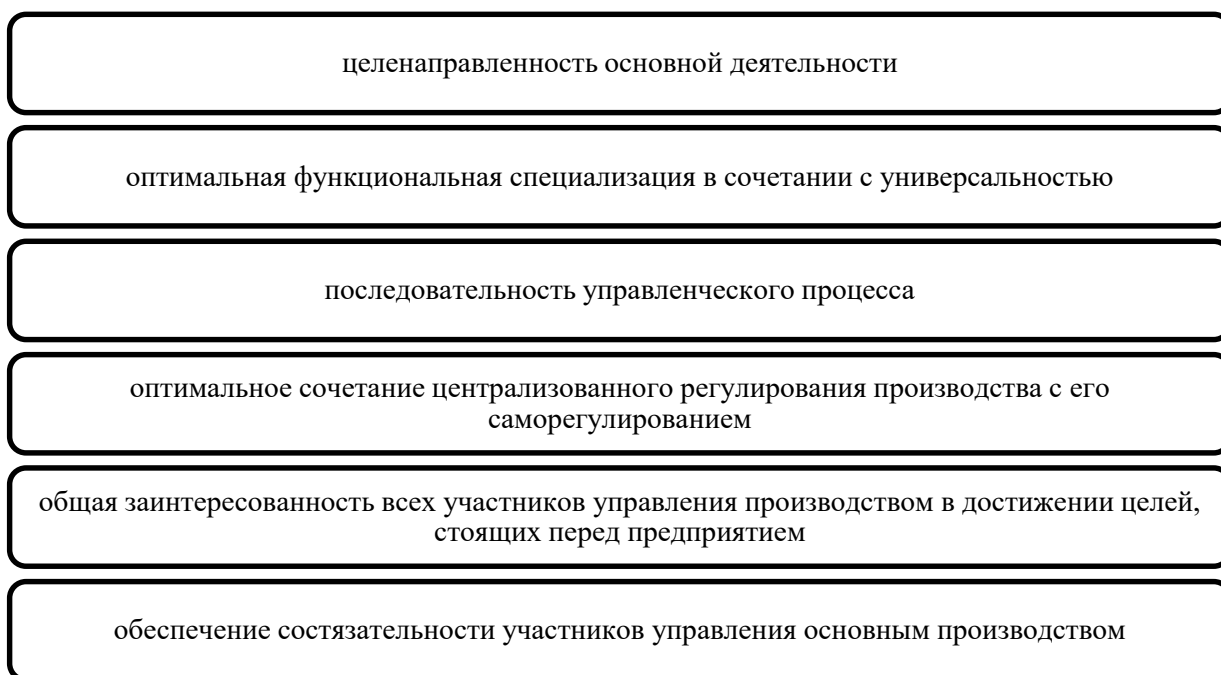


Рисунок 10 – Основные принципы организации деятельности НГДУ «Лярторнефть» [46]

Оценка информационных данных, которые отражены на рисунке 10, позволяет сделать вывод о том, что основные принципы организации деятельности НГДУ «Лярторнефть» в условиях цифровизации рыночной экономической системы основаны на применение инновационных технологических решений, которые обеспечивают максимальное повышение конкурентных позиций организации и выполнения ей поставленной совокупности задач.

Следует отметить то, что реализация вышеуказанных принципов основной деятельности НГДУ «Лярторнефть» направлено на успешное

достижение ключевой стратегии развития предприятия, которая заключается в определенных аспектах, схематично отраженных на рисунке 11.

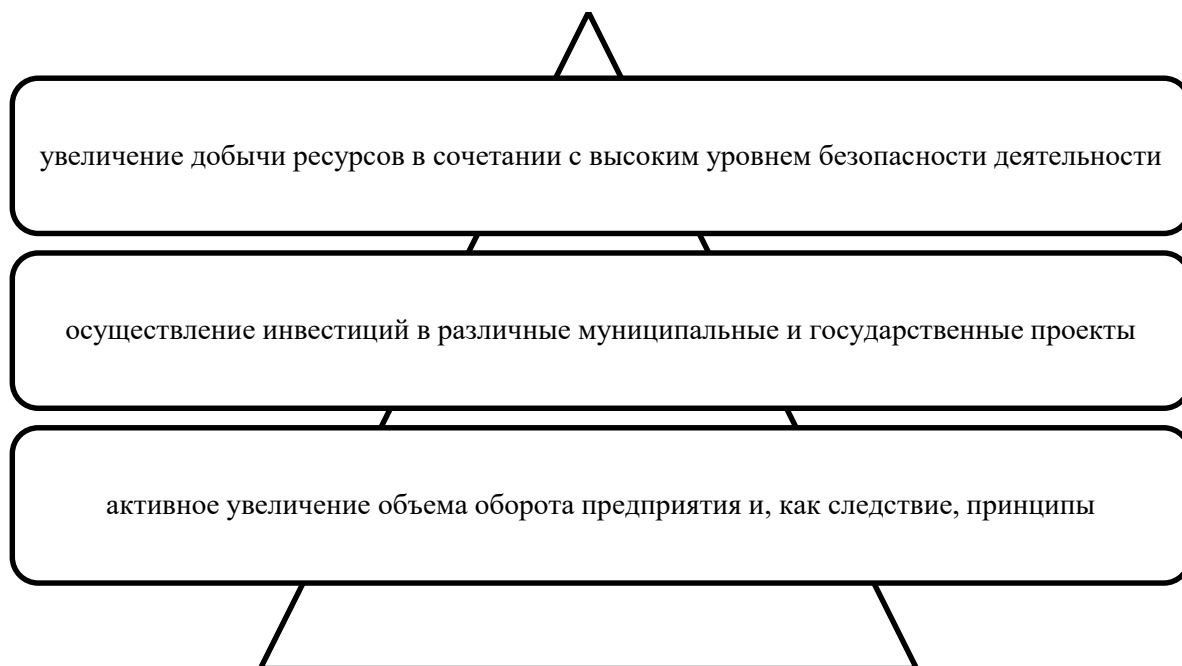


Рисунок 11 – Содержание стратегии развития НГДУ «Лярторнефть» на рынке [46]

Анализ информационных данных, которые отражены на рисунке 11, позволяет сделать вывод о том, что основная стратегия комплексного развития НГДУ «Лярторнефть» направлена на улучшение конкурентных позиций рассматриваемой коммерческой организации в нефтегазовом комплексе экономики, благодаря укреплению основ для организации стабильной деятельности.

В целом, необходимо отметить то, что стратегия комплексного развития НГДУ «Лярторнефть» в условиях рынка способствует постепенному улучшению конкурентных позиций рассматриваемой коммерческой организации на рынке и выполнению ей поставленной совокупности целей и задач в условиях цифровизации рыночной экономической системы.

На рисунке 12 отражена организационная структура НГДУ «Лярторнефть», которая используется в деятельности исследуемой компании нефтегазового сектора экономики, при этом, обеспечивает выполнение

рассматриваемой организацией целей, связанных с улучшением уровня конкурентоспособности.

Исследовав данные рисунка 1, стоит отметить то, что организационная структура НГДУ «Лярторнефть» построена по линейно-функциональному принципу с использованием вертикального подхода к управлению. Данный подход предусматривает распределение обязанностей по функциональным направлениям, где каждое из них представляет собой иерархическую цепочку, проходящую от высшего руководства до исполнителей функций организации на местах.

Такая модель наиболее эффективна при выполнении рутинных, предсказуемых задач, когда менеджмент может следовать заранее установленным алгоритмам. Вместе с тем линейно-функциональная структура не всегда способна оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, что может приводить к проблемам с распространением информации и перегрузке высшего звена из-за превышения допустимых норм управляемости.

Необходимо отметить то, что применяемая линейно-функциональная структура обладает рядом весомых преимуществ:

- высокая экспертиза руководителей, которая достигается благодаря узкой специализации функциональных менеджеров, обладающих глубокими знаниями в своей области, а также повышающими эффективность деятельности в соответствии с особенностями реализуемой стратегии компании;
- четкие карьерные траектории, поскольку рассматриваемый тип организационной структуры позволяет создать оптимальные пути профессионального роста, способствующие мотивации и лояльности сотрудников к компании;

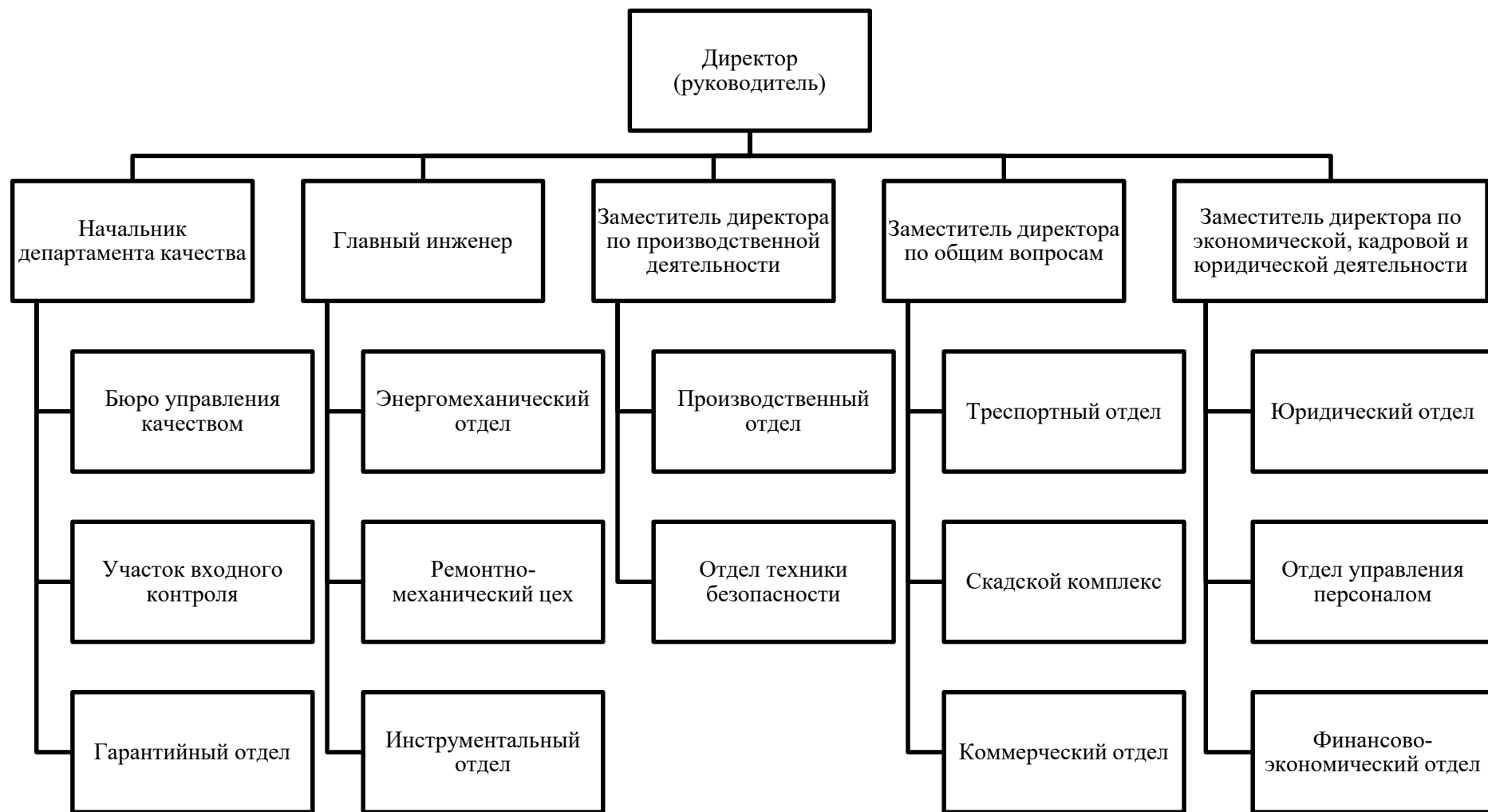


Рисунок 12 – Организационно-управленческая структура НГДУ «Лярторнефть» [46]

- действенный контроль, состоящий в том, что применяемая модель организационной структуры обеспечивает детальный контроль за работой подразделений и отдельных сотрудников, гарантируя высокую дисциплину и достижение целей;
- улучшенная координация, обеспечиваемая благодаря тому, что внутри функциональных блоков наблюдается высокая степень согласованности, способствующая слаженности работы и снижению различных ошибок.

Линейно-функциональная структура, используемая в НГДУ «Лярторнефть», наряду с преимуществами имеет ряд существенных недостатков, ограничивающих ее эффективность:

- чрезмерная фокусировка руководителей подразделений на локальных задачах, и это приводит к тому, что они сосредотачиваются исключительно на показателях своего отдела, недостаточно учитывая общие интересы предприятия;
- затрудненное взаимодействие между отделами, согласно которому применяемая организационная структура достаточно часто приводит к изолированности различных подразделений, осложняя их координацию и совместную работу, в результате чего фактически возникают замедления рабочих процессов и снижение общей производительности предприятия на рынке;
- длительные процедуры одобрения решений, поскольку принятие важных решений зачастую сопряжено с излишне продолжительным согласованием на разных уровнях управления, что, в свою очередь, лишает организацию необходимой гибкости и замедляет реакцию на изменения рыночной ситуации, подрывая конкурентоспособность компании;
- неопределенность в распределении ответственности, которая обусловлена тем, что при возникновении проблемных ситуаций бывает затруднительно выявить конкретных виновников, так как

различные задачи могут быть распределены между несколькими отделами, что, в свою очередь, существенно затрудняет процесс разрешения проблем, порождая дополнительные задержки и недопонимание в коллективе.

Проведенный анализ особенностей деятельности НГДУ «Ляторнефть» позволяет отметить то, что в настоящее время, рассматриваемая коммерческая организация не осуществляет учетную политику. Исходя из данной особенности представим анализ основных финансовых показателей деятельности ПАО «Сургутнефтегаз», являющейся учредителем рассматриваемой организации за период времени с 2021 по 2023 годы, которые наглядно представим в таблице 1 (Приложение А, рисунки А.1-А.2, Приложение Б, рисунки Б.1-Б.2, Приложение В, рисунки В.1-В.2, Приложение Г, рисунки Г.1-Г.2)).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	1888308109	2333088493	2218771228	444780384	23,55	114317265	-4,90
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1361788934	1653963902	1693087998	292174968	21,46	39124096	2,37
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	526519175	679124591	525683230	152605416	28,98	153441361	-22,59
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	31528607	35220880	36107853	3692273	11,71	886973	2,52
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	99994210	119940542	116173283	19946332	19,95	3767259	-3,14
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	394996358	523963169	373402094	128966811	32,65	150561075	-28,74
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	513220494	60729545	1334122850	4,52E+08	-88,17	1273393305	2096,83
8. Основные средства, тыс.руб.	1026462925	1352445480	1712245852	325982555	31,76	359800372	26,60

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
9. Оборотные активы, тыс. руб.	178463 2590	230110 8316	243125 4791	5164757 26	28,94	1301464 75	5,66
10. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,84	1,73	1,30	-0,11	-6,23	-0,43	-24,88
11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,06	1,01	0,91	-0,04	-4,18	-0,10	-9,99
12. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	20,92	22,46	16,83	1,54	7,36	-5,63	-25,06
13. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	26,45	28,96	20,23	2,51	9,49	-8,73	-30,13
14. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	79,08	77,54	83,17	-1,54	-1,95	5,63	7,26

Информационно-аналитические данные, представленные в таблице 1, позволяют отметить то, что в период времени с 2021 по 2023 годы наблюдалась нестабильная динамика выручки от реализации продукции ПАО «Сургутнефтегаз», при этом, в целом, рассматриваемый показатель увеличился. Так, по нашему мнению, ключевыми факторами, которые обеспечили увеличение оцениваемого показателя, являются:

- повышение уровня цен на реализуемую продукцию нефтегазового предприятия;
- увеличение значения объема реализованной продукции.

Достаточно важным показателем, характеризующим финансовую деятельность ПАО «Сургутнефтегаз» на рынке, является себестоимость продаж. Так, на основе имеющихся информационных данных, можем отметить то, что исследуемый показатель показывал тенденцию к стремительному росту, которая обусловлена влиянием определенных критериев, в частности:

- увеличение затрат на производство продукции для различных категорий клиентов;

- неоптимальной структурой издержек, обусловленных наличием устаревшего оборудования в состав основных средств ПАО «Сургутнефтегаз».

Далее, в рамках исследования отметим, что валовая прибыль рассматриваемой нефтегазовой организации показывала тенденцию к росту, при этом, рассматриваемая тенденция не являлась постоянной, что, по нашему мнению, обусловлено следующими аспектами:

- нестабильным объемом выручки от реализации продукции;
- постоянным увеличением себестоимости как ключевого показателя, характеризующего объем затрат компании на производство реализованной продукции.

В условиях цифровизации рыночной экономической системы, достаточно важное место среди показателей, влияющих на уровень экономической эффективности ПАО «Сургутнефтегаз» имеют управленческие и коммерческие издержки. Оценка имеющихся аналитических данных позволяет отметить то, что рассматриваемые издержки нефтегазовой компании показывали тенденцию к росту, при этом, они не зависят от объема реализации продукции, а непосредственно связаны с деятельностью компании по реализации продукции на рынке.

Прибыль от продаж представляет собой значимый показатель, характеризующий результаты функционирования ПАО «Сургутнефтегаз» на рынке. Так, проведенный анализ позволяет отметить то, что в 2022 году по сравнению с аналогичным показателем 2021 года значение прибыли от продаж показывало тенденцию к росту, а к 2023 году оцениваемый критерий снизился до уровня, который находится ниже показателя по состоянию на 2021 год. Так, по нашему мнению, основными факторами, которые обусловили уменьшение объема прибыли от продаж исследуемой коммерческой организации, выступают следующие аспекты:

- неоптимальное соотношение между темпами прироста выручки от реализации продукции предприятия, а также себестоимости продаж нефтегазовой компании;
- серьезное увеличение объема коммерческие издержек, которые связаны с организацией комплексной работы по реализации продукции различным категориям клиентов;
- тенденцией к увеличению значения управленческие издержек ПАО «Сургутнефтегаз».

Чистая прибыль – это ключевой показатель, отражающий результаты основной деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» в условиях рыночной экономики. Так, на основе имеющихся данных, можем отметить то, что значение чистой прибыли рассматриваемой нефтегазовой организации показывало тенденцию к росту, который обусловлен влиянием ряда значимых факторов, в частности:

- оптимальной работой финансовых менеджеров по улучшению конкурентных позиций предприятия на рынке;
- улучшением общего уровня доверия клиентов к деятельности исследуемой нефтегазовой компании.

Далее, на рисунке 13 представим динамику изменения среднегодовой стоимости основных и оборотных активов ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы.

Комплексная оценка информационно-аналитических данных, отраженных на рисунке 13, позволяет отметить то, что в исследуемый временной интервал у ПАО «Сургутнефтегаз» наблюдалась тенденция к увеличению основных и оборотных активов, а, следовательно, руководством исследуемой коммерческой организации проводится грамотная политика, связанная с организацией рационального управления рассматриваемыми активами.

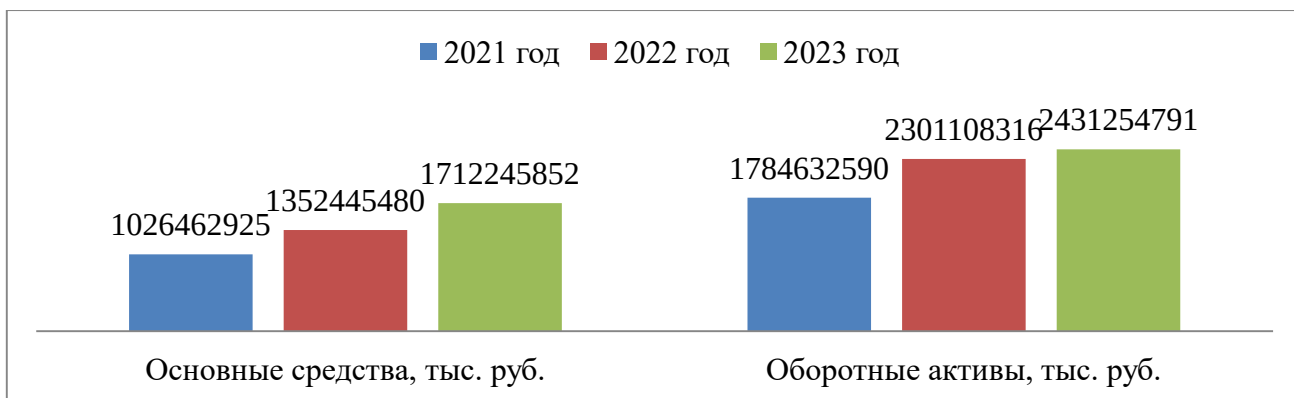


Рисунок 13 – Динамика среднегодовой стоимости основных и оборотных активов ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы, тысяч рублей

Фондоотдача – это критерий, отражающий эффективность использования основных фондов ПАО «Сургутнефтегаз», развивающегося под влиянием совокупности факторов внешней среды. Для наглядности, на рисунке 14 представим динамику фондоотдачи ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы.

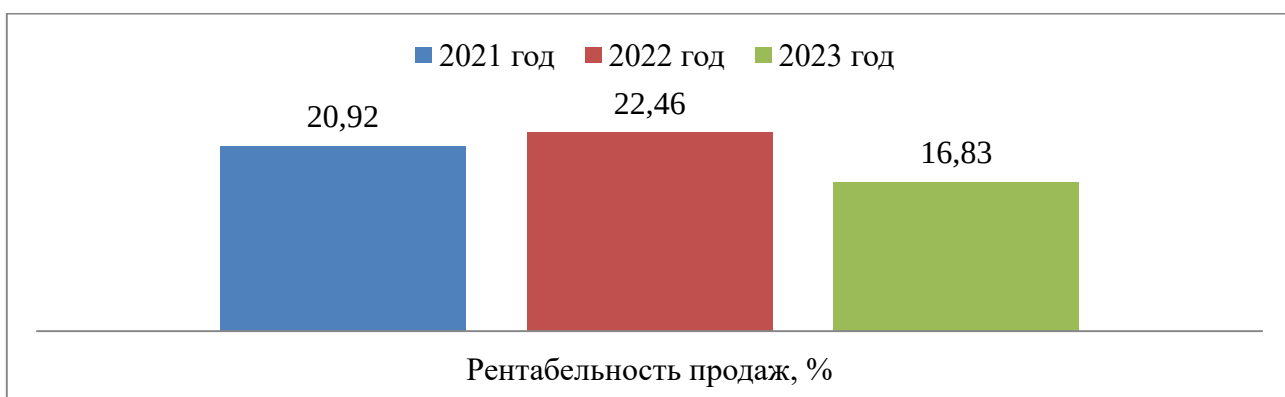


Рисунок 14 – Изменение фондоотдачи ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы

Проведенная оценка информационно-аналитических данных, которые отражены на рисунке 14, позволяет отметить то, что у рассматриваемой компании снизилась эффективность использования основных средств. По

нашему мнению, важнейшими факторами, которые обусловили возникновение представленной динамики, являются:

- наличие нестабильной динамики выручки от реализации продукции исследуемого предприятия;
- серьезное увеличение объема основных средств нефтегазовой компании.

Оборачиваемость активов – это показатель, который отражает уровень рациональности и эффективности использования оборотных средств ПАО «Сургутнефтегаз». Так, имеющиеся информационно-аналитические данные, отраженные в таблице 1, позволяют сделать вывод о том, что уровень рациональности использования рассматриваемого вида активов у нефтегазовой компании снижался, а, следовательно, руководству необходимо обратить внимание на рассматриваемое направление деятельности.

На рисунке 15 представим динамику показателей рентабельности продаж и производства ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы.

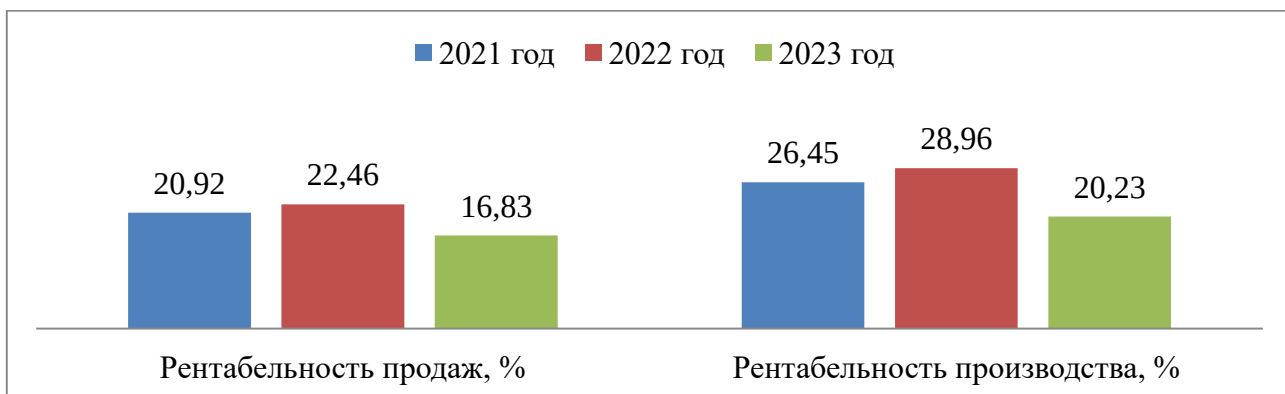


Рисунок 15 – Динамика рентабельности продаж и производства ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы

Комплексная оценка информационно-аналитических данных, которые представлены на рисунке 15, позволяет отметить то, что в период времени с 2021 по 2023 годы наблюдалась тенденция к снижению уровня

рентабельности продаж ПАО «Сургутнефтегаз». По нашему мнению, основными предпосылками, которые обусловили возникновение представленной динамики, являются:

- снижение объема прибыли от продаж рассматриваемой нефтегазовой организации;
- нестабильная динамика изменения выручки от реализации продукции ПАО «Сургутнефтегаз», которая обеспечила незначительное увеличение рассматриваемого показателя.

На сегодняшний день, достаточно важным показателем, характеризующим эффективность производственной деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» является рентабельность производства нефтегазовой организации. Оценка имеющихся данных позволяет отметить то, что рентабельность производства показывала тенденцию к снижению, которая обусловлена влиянием ряда факторов, в частности:

- серьезным увеличением объема себестоимости продаж, а также коммерческих и управленческих расходов нефтегазовой компании;
- тенденцией к уменьшению уровня прибыли от продаж исследуемой организации.

Важное место при проведении анализа экономических показателей деятельности ПАО «Сургутнефтегаз» занимает оценка уровня затрат на 1 рубль выручки от реализации продукции, динамика которых схематично представлена на рисунке 16.

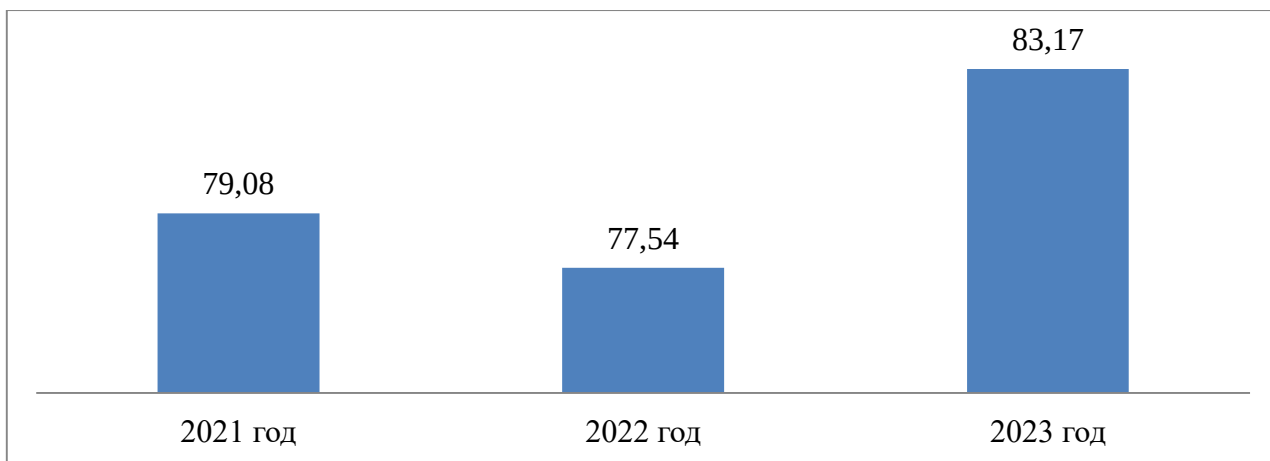


Рисунок 16 – Динамика затрат на рубль выручки от реализации продукции ПАО «Сургутнефтегаз» за период времени с 2021 по 2023 годы, коп.

Проведенный анализ данных, отраженных на рисунке 16, позволяет отметить то, что в период времени с 2021 по 2023 годы у ПАО «Сургутнефтегаз» наблюдалась тенденция к увеличению уровня издержек в общем обороте, что, по нашему мнению, обусловлено следующими факторами:

- наличием проблем в области организации финансового управления деятельностью нефтегазового предприятия;
- неоптимальным соотношением показателей прироста выручки от реализации продукции и издержек или себестоимости продаж.

В целом, можем отметить то, что у ПАО «Сургутнефтегаз» наблюдается неоптимальная тенденция по отношению к показателю затрат на рубль выручки от реализации продукции, а, следовательно, руководству рассматриваемой нефтегазовой организации необходимо обратить внимание на рассматриваемый показатель, характеризующий основную деятельность в условиях рыночной экономики.

Таким образом, НГДУ «Лянторнефть» - это коммерческая организация, которая функционирует на рынке с 1996 года. Деятельность компании осуществляется на основе ключевых принципов, которые обеспечивают комплексное формирование стратегии развития в условиях цифровизации рыночной экономики. Основным элементом рассматриваемой организации

нефтегазового сектора экономики является организационная структура, построенная на основе линейно-функционального типа, учитывающего специфику функционирования предприятия.

2.2 Исследование особенностей системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть»

В условиях цифровой трансформации современной общественной системы, персонал выступает одним из ключевых и достаточно важных компонентов, обеспечивающих стабильность функционирования НГДУ «Лянторнефть». Следовательно, именно сотрудники способствуют успешной реализации фирмой всех задач и целей, обозначенных в учредительной документации.

В таблице 2, основанной на отчетных данных компании, показана динамика изменения численности работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 год.

Таблица 2 – Динамика среднегодового количества работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы, человек [46]

Год	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение (2023 – 2021)	Темп прироста (2023/2021*100-100), %
Количество работников, в том числе:	426	425	424	-2	-0,47
руководители	61	61	57	-4	-6,56
рабочие (занятые на производстве)	285	287	290	5	1,75
специалисты	80	77	77	-3	-3,75

Анализ данных, изложенных в таблице 2, показывает, что в промежутке с 2021 до 2023 года наблюдается снижение количества сотрудников НГДУ «Лянторнефть». Общая численность работающих уменьшилась с 426 человек

в 2021 году до 424 человек к 2023 году. В частности, изменения в структуре персонала по основным категориям представлены следующим образом:

- число руководителей в НГДУ «Лянторнефть» уменьшилось с 426 до 424 человек в течение обозначенного периода;
- число рабочих, которые заняты непосредственно в производственной деятельности в НГДУ «Лянторнефть» увеличилось на 5 человек, что составляет прирост 1,75% за тот же срок;
- значение показателя, отражающего численность специалистов в оцениваемый период времени, показывало тенденцию к отрицательному росту, уменьшившись на 3 человека.

В целом, исследование данных, отраженных в таблице 1, позволяет отметить то, что в организации наблюдается неоптимальная динамика по отношению к изменению численности сотрудников, которая оказывает негативное влияние на ее стабильность в условиях рыночной экономической системы.

Для проведения полного исследования качества человеческого капитала НГДУ «Лянторнефть», произведем его оценку по различным критериям, в частности:

- по половому признаку;
- по возрастному критерию;
- по уровню образования;
- по стажу профессиональной деятельности;
- по уровню профессиональной квалификации;
- по уровню доходов.

Так, структура персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по половому признаку, наглядно представлена на рисунке 17.

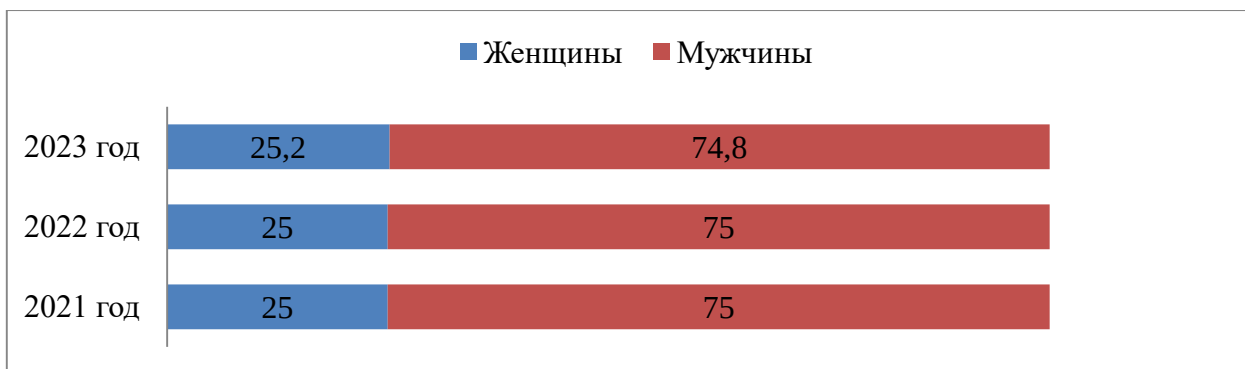


Рисунок 17 – Структура персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по половому признаку, % [46]

Исследовав данные рисунка 17, необходимо отметить то, что в рассматриваемый период времени, в НГДУ «Лянторнефть» преобладают сотрудники мужского пола, удельный вес которых, в общей численности персонала организации снизился с 75,0 % (по данным за 2021 год) до 74,8 % (по данным за 2023 год). По нашему мнению, уменьшение доли сотрудников мужского пола в общей численности персонала исследуемой организации обусловлено последствиями мобилизации.

Далее, на рисунке 18 представим структуру персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по возрастному критерию.

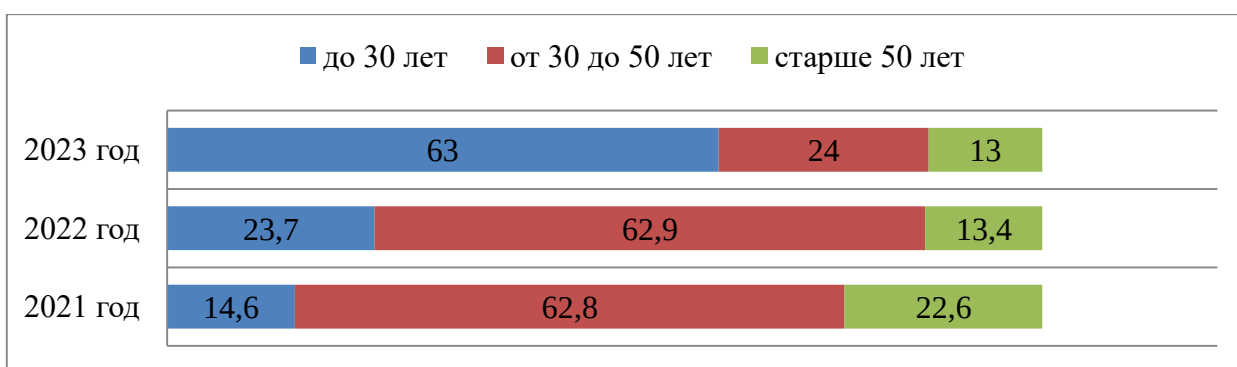


Рисунок 18 – Структура персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы с учётом возрастного критерия, % [46]

На основе сведений, указанных на рисунке 18, можно отметить, что в 2021 и 2022 годах максимальное число сотрудников НГДУ «Лянторнефть»

имеет возраст с 30 до 50 лет. При этом, в 2023 году возрастная структура персонала рассматриваемой коммерческой организации претерпела серьезные изменения и максимальное количество сотрудников приходилось на персонал до 30 лет. В целом, подобная структура свидетельствует о достаточно большом количестве молодых сотрудников НГДУ «Лянторнефть», которые заинтересованы в комплексном развитии, а, следовательно, их основная деятельность направлена на успешную реализацию всех поставленных организацией целей и задач.

На рисунке 19 представим структуру персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по критерию «уровень образования».

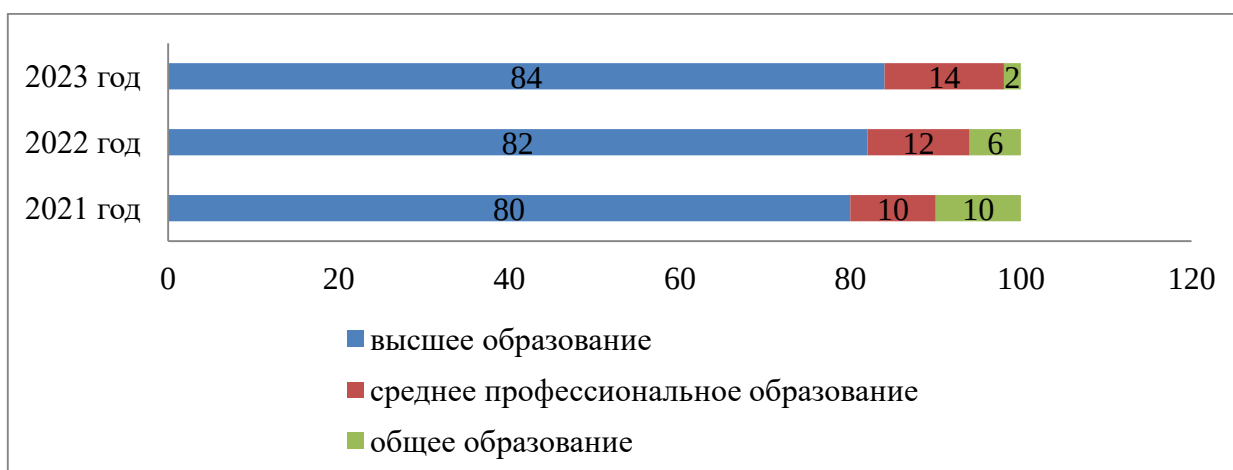


Рисунок 19 – Структура персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по критерию «уровень образования», % [46]

Анализируя информацию, представленную на рисунке 19, можно выделить, что наибольшую долю в составе сотрудников НГДУ «Лянторнефть» составляют работники с высшим образованием (процент таких сотрудников возрос с 80 % в 2021 году до 84 % в 2023 году). Второе место занимают специалисты со средним профессиональным образованием, чья доля увеличилась с 10 % в 2021 году до 14 % в 2023 году. Необходимо отметить то, что удельный вес сотрудников НГДУ «Лянторнефть», имеющих общее образование, с 2021 по 2023 годы показал существенное снижение, в

частности, снизился с 10 до 2 процентов. По нашему мнению, подобная структура численности персонала организации по критерию «уровень образования» позволяет сказать о том, что руководство НГДУ «Лянторнефть» стремится к увеличению количества квалифицированных кадров, которые смогут успешно выполнять поставленные перед организацией цели и задачи.

На рисунке 20 представим структуру персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по показателю «стаж работы».

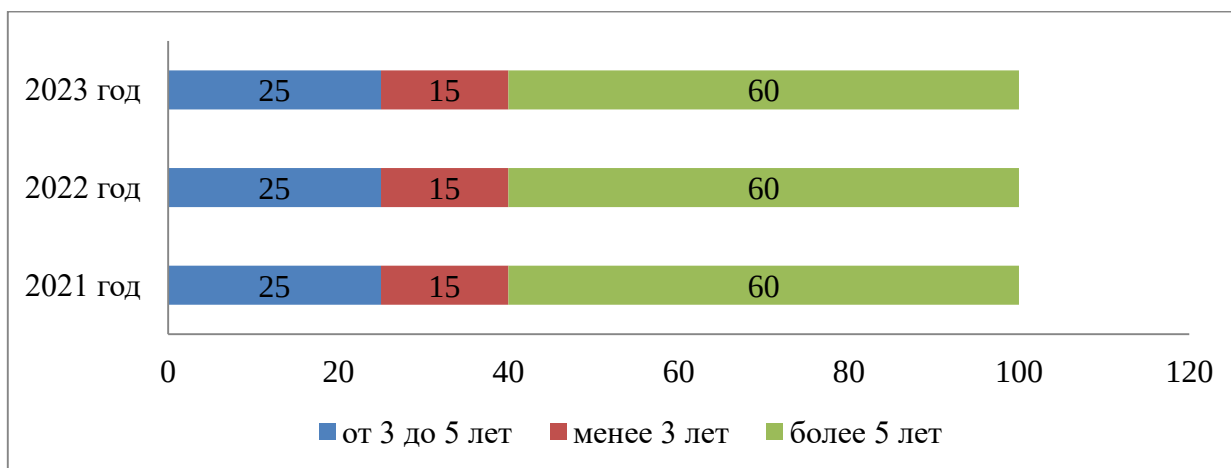


Рисунок 20 – Структура работников НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по показателю «стаж работы», % [46]

На основе исследования данных, представленных на рисунке 20, необходимо сказать о том, что наибольшая часть сотрудников НГДУ «Лянторнефть» (60 процентов) имеют стаж профессиональной деятельности более 5 лет, при этом, стаж от 3 до 5 лет наблюдается у 25 процентов сотрудников организации, а менее 3 лет – у 15 процентов сотрудников рассматриваемой организации. Подобные показатели подтверждают то, что в организации работают профессионалы с опытом, а, следовательно, их работа позволяет обеспечить стабильное функционирование НГДУ «Лянторнефть» в условиях цифровой трансформации общественной системы в целом.

На рисунке 21 представим структуру персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по критерию «уровень квалификации».

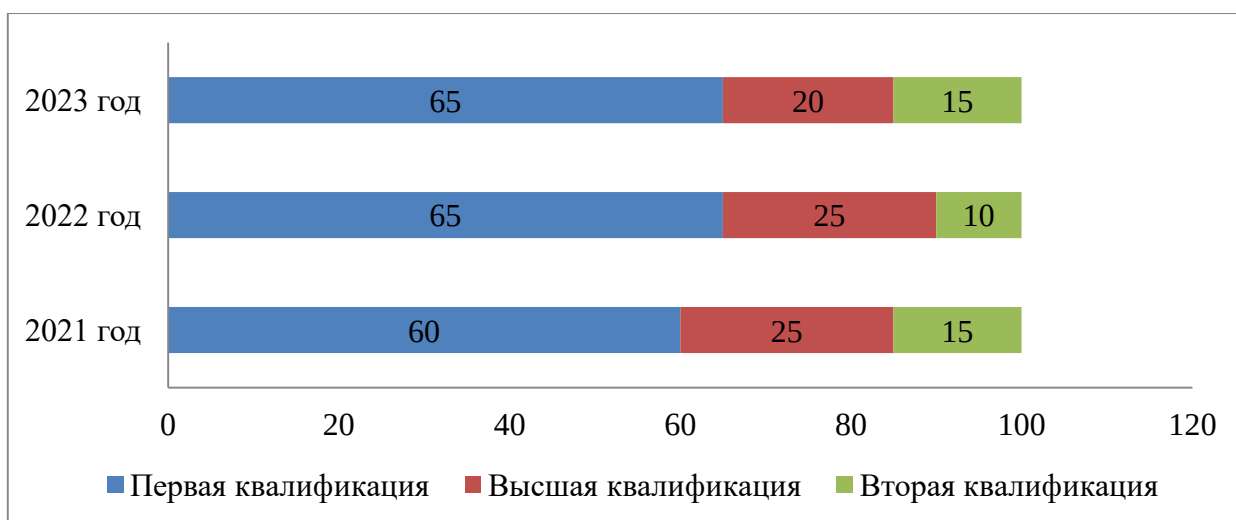


Рисунок 21 – Структура персонала НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы по показателю «уровень квалификации», % [46]

Исследование данных, представленных на рисунке 21, указывает на то, что в период с 2021 по 2023 год значительная доля работников НГДУ «Лянторнефть» обладала первой квалификационной категорией. В частности, в 2021 году данный сегмент персонала составлял 60%, а к 2023 году оцениваемый показатель увеличился до уровня 65%. Кроме того, около 15% сотрудников НГДУ «Лянторнефть» имели вторую квалификационную категорию, тогда как 25% работников соответствовали высшей квалификационной категории. Таким образом, проанализированные данные свидетельствуют о том, что в НГДУ «Лянторнефть» трудится опытный и высококвалифицированный коллектив. Это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на ее рациональное функционирование в условиях цифровой трансформации общества в целом.

На сегодняшний день, достаточно важное место при оценке системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть» занимает исследование организации оплаты труда сотрудников. Так, на рисунке 22 представлена динамика среднего размера или показателя оплаты труда сотрудников исследуемой коммерческой организации, за период времени с 2021 по 2023 годы.

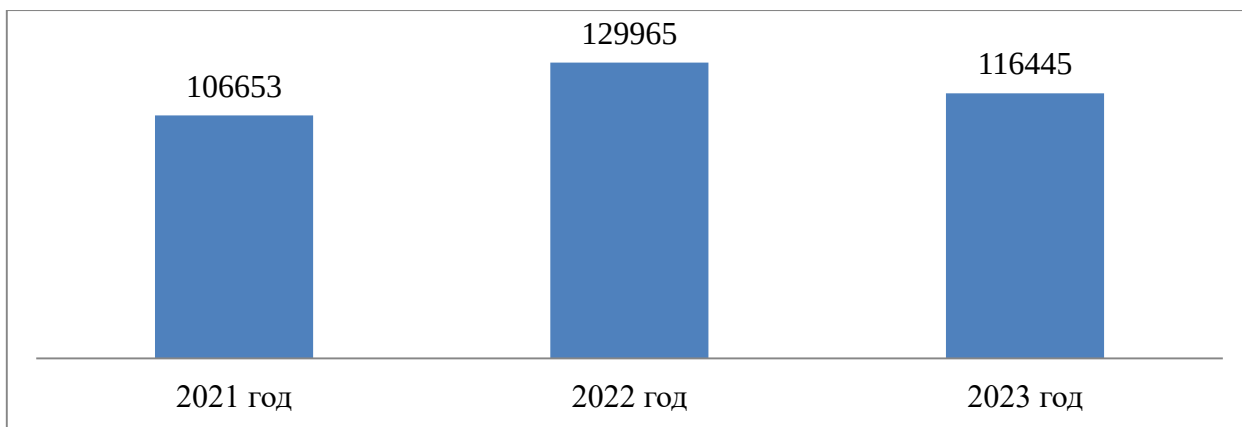


Рисунок 22 – Динамика среднегодовой заработной платы сотрудников НГДУ «Лянторнефть» за 2021-2023 годы, рублей [46]

Комплексная оценка информационно-аналитических данных, которые отражены на рисунке 22, позволяет сделать следующие ключевые выводы по изменению значения среднегодовой заработной платы сотрудников исследуемой организации:

- максимальное значение показателя, отражающего средний уровень заработной платы сотрудников, было зафиксировано в 2022 году;
- в целом, средний уровень оплаты труда персонала НГДУ «Лянторнефть» в исследуемый временной интервал увеличился на 9792 рублей.

В целом, оценка данных, отражающих изменений среднего уровня заработной платы сотрудников исследуемой коммерческой организации, позволяет прийти к выводу о том, что руководством НГДУ «Лянторнефть» проводится комплексная работа, направленная на улучшение благосостояния сотрудников и, как следствие, увеличение у них мотивации к осуществлению трудовой деятельности.

Достаточно важное место при исследовании системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть» занимает оценка изменения текучести кадров исследуемой коммерческой организации. Так, на основе оценки имеющихся информационных данных о деятельности предприятия, на

рисунке 23 наглядно представим основные данные, характеризующие изменение текучести кадров.

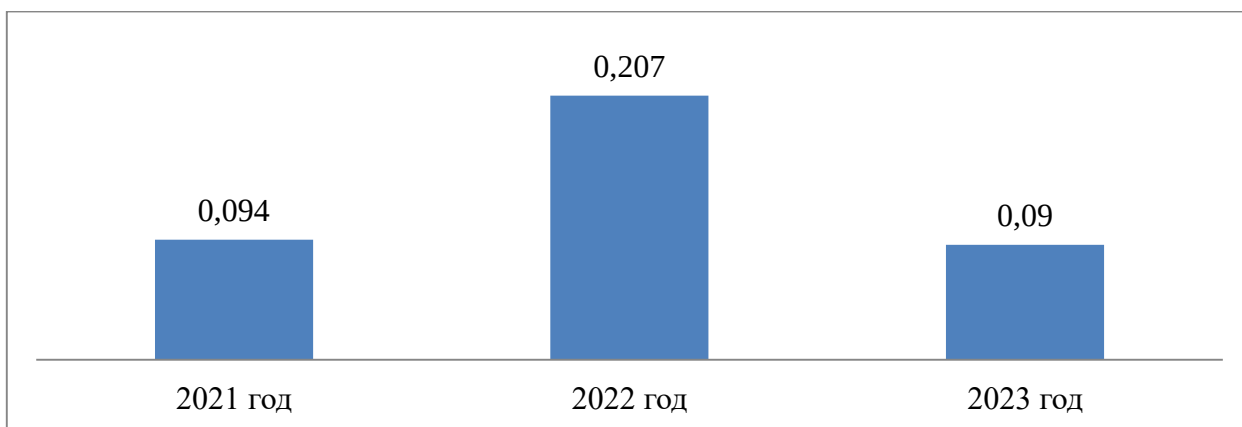


Рисунок 23 – Изменение показателя текучести кадров НГДУ «Лянторнефть» с 2021 по 2023 годы, % [46]

Оценка данных, которые отражены на рисунке 23, позволяет отметить то, что общий показатель текучести кадров НГДУ «Лянторнефть» в период времени с 2021 по 2023 годы показывал тенденцию снижению. По нашему мнению, в организации наблюдается оптимальная динамика текучести кадров как важнейшего ресурса, которое не позволяет полностью обеспечить рациональное развитие НГДУ «Лянторнефть» в условиях цифровой трансформации рыночной экономики.

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование системы управления человеческими ресурсами в НГДУ «Лянторнефть» выявило основные причины текучести кадров в рассматриваемой организации, к которым относятся:

- социальные факторы (к примеру, выход на пенсию в порядке, предусмотренном нормами действующего законодательства Российской Федерации);
- индивидуальные причины (например, увольнения по семейным обстоятельствам);

- государственные мотивы (например, прекращение трудовой деятельности из-за призыва в армию), а также прочие значимые основания и критерии.

В целом, выполненный анализ демонстрирует, что в организации наблюдается средний уровень текучести кадров, который не позволяет НГДУ «Лянторнефть» успешно выполнять комплекс поставленных целей и задач в соответствии с реализуемой стратегией.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом НГДУ «Лянторнефть» позволил установить то, что в рассматриваемой организации работает достаточно молодой и опытный персонал, деятельность которого обеспечивает рациональное решение стоящих перед организацией задач в соответствии с принятыми ключевыми стандартами. Было установлено то, что в системе управления персоналом как важнейшим ресурсом НГДУ «Лянторнефть» имеется ряд значимых проблемных недостатков, которые оказывают негативное влияние на общий уровень конкурентоспособности предприятия и возможность улучшения им конкурентных позиций.

2.3 Анализ и оценка эффективности управления обучением персонала НГДУ «Лянторнефть»

На сегодняшний день процесс развития персонала НГДУ «Лянторнефть» построен на основе применения методики обучения сотрудников как важнейшего ресурса исследуемой коммерческой организации. Так, проведенный анализ позволяет установить то, что под категорией обучение работников НГДУ «Лянторнефть» понимается организованная процедура, направленная на развитие знаний, компетенций и профессиональных способностей, проводимая под руководством опытных менеджеров или экспертов. Обширная программа развития персонала, реализуемая в НГДУ «Лянторнефть», оказывает положительное влияние на

несколько ключевых направлений основной деятельности в условиях рыночной системы:

- степень эффективности работы на занимаемых сотрудниками позициях в организации;
- подготовку сотрудников к тем позициям, на которые они могут быть потенциально выдвинуты в ближайшей перспективе, благодаря обеспечению роста уровня их профессиональной квалификации.

В настоящее время, при построении оптимальной системы обучения как важнейшего средства развития персонала, в НГДУ «Лянторнефть» пользуются различными методиками обучения, указанными на рисунке 24 в форме схемы.

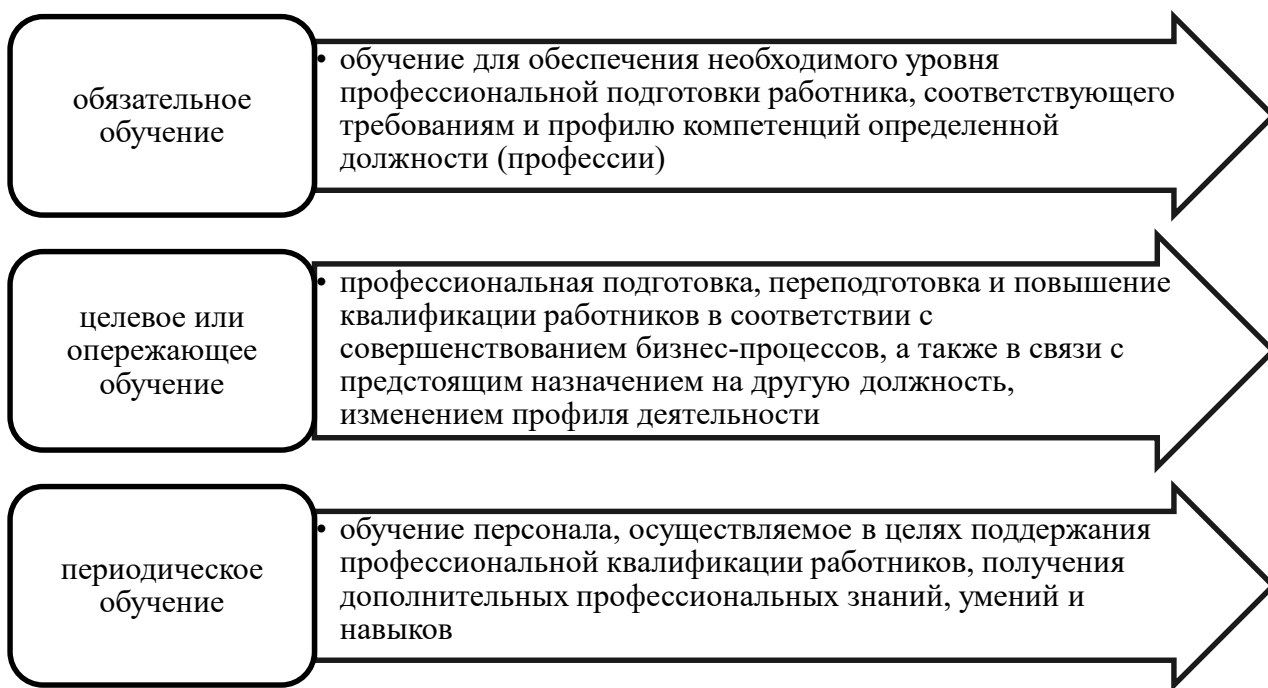


Рисунок 24 – Важнейшие методики организации обучения персонала, применяемые в деятельности НГДУ «Лянторнефть» [46]

Исходя из информации, представленной на рисунке 24, можно сделать вывод, что в НГДУ «Лянторнефть» применяются различные подходы к обучению сотрудников предприятия, среди которых можно выделить такие методики, как:

- систематическое обучение;

- целевое или опережающее обучение;
- обязательно проводимое обучение.

Эффективное применение вышеупомянутых методов обучения как средства профессионального развития сотрудников предоставляет руководству НГДУ «Лянторнефть» возможность формулировать важнейшие образовательные задачи для своих сотрудников как важнейшего ресурса организации:

- разработка программ обучения, направленных на повышение уровня профессиональных навыков с целью карьерного продвижения в рамках организации;
- организация курсов для обновления знаний в соответствии с изменяющимися стандартами и требованиями деятельности в условиях рынка;
- проведение тренингов для устранения недостатков в профессиональном опыте, что помогает работникам справляться с трудностями при выполнении своих задач;
- создание условий для подготовки, способствующей личностному росту и самосовершенствованию отдельных членов команды или коллектива предприятия.

Итак, можно отметить, что в НГДУ «Лянторнефть» на данный момент выделяют два основных и наиболее важных способа выявления потребностей в обучении сотрудников предприятия, которые схематично отражены на рисунке 25.

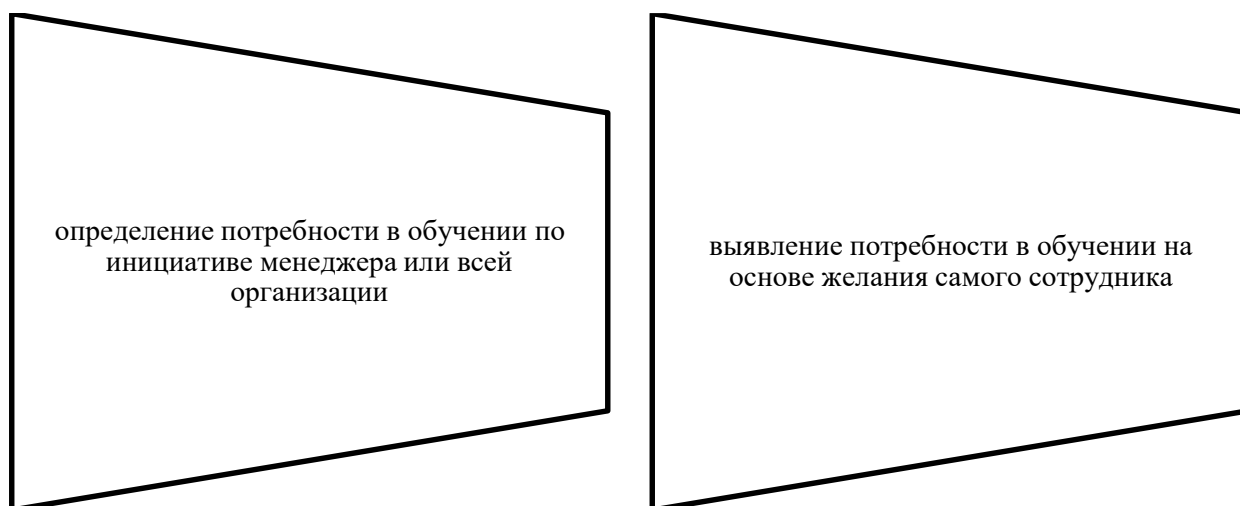


Рисунок 25 – Основные способы определения потребности в обучении, применяемые в НГДУ «Лянторнефть» [46]

Комплексный анализ данных, которые отражены на рисунке 25, позволяет сделать вывод о том, что для определения потребности в обучении в НГДУ «Лянторнефть» применяются различные подходы, использование которых позволяет принимать оптимальные управленческие решения, связанные с развитием персонала как важнейшего ресурса, обеспечивающего повышение уровня конкурентоспособности исследуемой коммерческой организации.

На сегодняшний день, для организации профессионального развития сотрудников в НГДУ «Лянторнефть» пользуются разные методики обучения, представленными в виде схемы на рисунке 26.

По данным рисунка 26 можно сделать вывод, что в НГДУ «Лянторнефть» применяются как традиционные, так и активные методы обучения, которые позволяют обеспечить повышение уровня профессиональной квалификации сотрудников, а, следовательно, успешное выполнение им всех поставленных целей и задач.

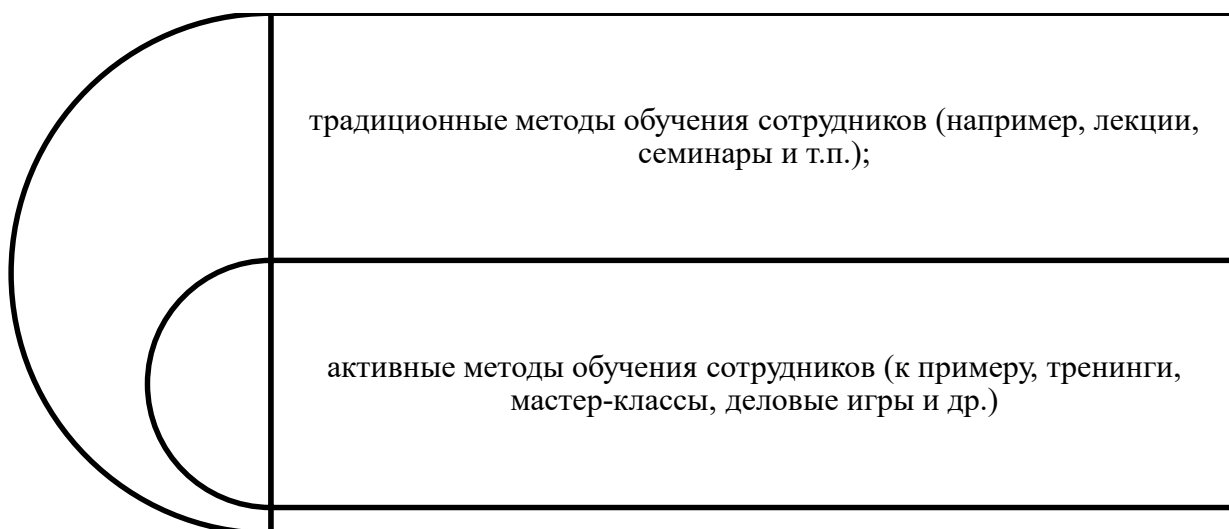


Рисунок 26 – Основные методики организации обучения как средства профессионального развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть» [46]

Программы профессионального обучения как средства развития персонала НГДУ «Лянторнефть» успешно осваиваются сотрудниками организации в определенных формах, которые схематично отражены на рисунке 27.



Рисунок 27 – Ключевые формы освоения программ обучения как метода профессионального развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть» [46]

Комплексный анализ информационно-аналитических данных, которые отражены на рисунке 27, позволяет отметить то, что в настоящее время, процесс освоения программ профессионального обучения сотрудников НГДУ

«Лянторнефть» эффективно реализуется в четырех ключевых формах, в частности:

- очной форме – это форма обучения, которая предполагает «отрыв» от выполнения основных функций в организации;
- очно-заочной или вечерней форме представляет собой форму обучения персонала, предполагающую частичный отрыв от основной деятельности в организации;
- заочной форме – это форма обучения, которая не предполагает, отрыв сотрудников от работы;
- в форме самостоятельного получения образования, а также экстерната.

Комплексный анализ системы организации профессионального обучения как средства развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть» позволил установить тот факт, что много работников принимает участие в значимых образовательных инициативах, но, как правило, не использует полученные знания в своей профессиональной практике. Данное обстоятельство вызывает вопросы относительно результативности проведенного обучения и ставит под сомнение оправданность финансовых затрат компании на его организацию.

На рисунке 28 представим динамику удельного веса сотрудников НГДУ «Лянторнефть», которые осуществляли профессиональное обучение в период времени с 2021 по 2023 годы.

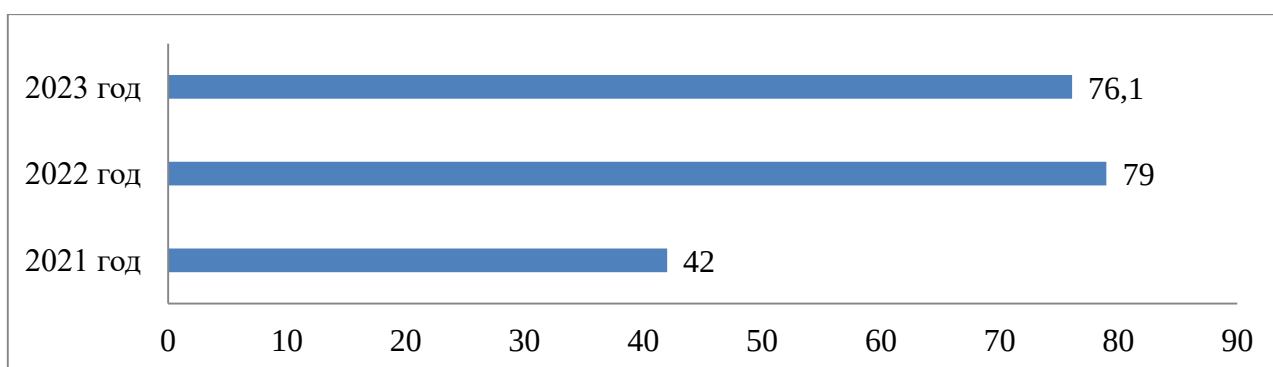


Рисунок 28 – Изменение удельного веса сотрудников НГДУ «Лянторнефть», успешно прошедших профессиональное обучение за 2021-2023 годы, % [46]

По данным рисунка 28 выходит, что доля работников в НГДУ «Лянторнефть», прошедших курсы профессионального обучения в 2021 году, равнялась 42 %, а к 2023 году этот показатель увеличился до 76,1 %. Увеличение рассматриваемого показателя фактически означает рост удельного веса высококвалифицированных кадров в организации. В целом, вышеуказанный фактор оказывает позитивное воздействие на уровень конкурентоспособности организации в условиях цифровой трансформации общества.

Для проведения полной оценки, особенностей организации системы обучения как оптимального средства организации профессионального развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть», проведем анализ среднегодового количества часов на одного сотрудника организации, и его результаты представим на рисунке 29.

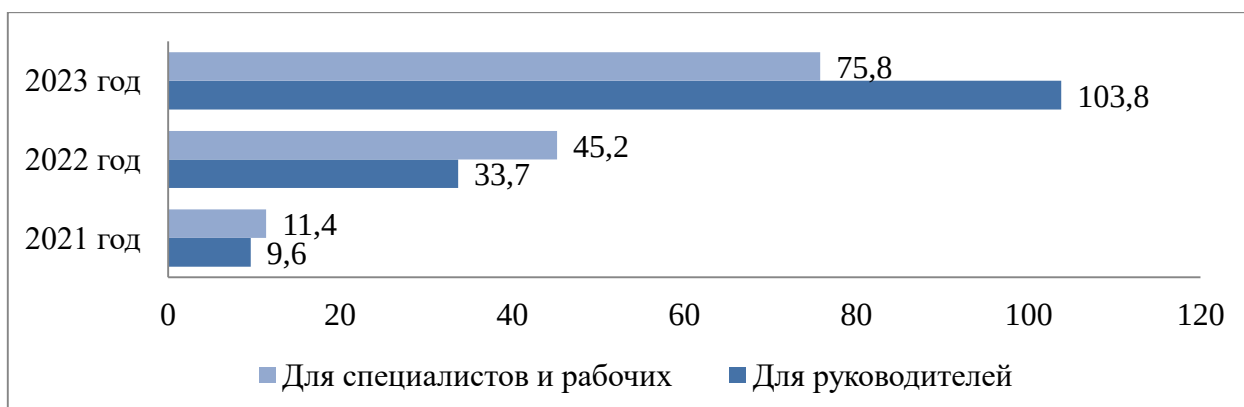


Рисунок 29 – Изменение среднегодового количества часов профессионального обучения на одного сотрудника в НГДУ «Лянторнефть», часов [46]

Обратив внимание на данные, отраженные на рисунке 29, следует подчеркнуть, что на конец 2021 года среднее количество часов, отведенных на профессиональное обучение для менеджеров и специалистов, а также рабочих, составляло 9,6 и 11,4 часов соответственно. К 2023 году эти значения повысились до 103,8 и 75,8 часов, соответственно. Необходимо отметить то, что подобная динамика, относительно среднегодового количества часов

профессионального обучения на одного сотрудника позволяет сказать о том, что руководство в НГДУ «Лянторнефть» стало уделять большое внимание обучению персонала, поскольку с увеличением количества часов обучения увеличивается, а также объем информационных данных.

В целом, проведенный анализ особенностей организации профессионального обучения сотрудников НГДУ «Лянторнефть» позволил выявить ряд проблемных недостатков в рассматриваемом направлении деятельности, в частности:

- наличие проблем, которые связаны с организацией неэффективной работы по вопросу определения целей и задач обучения как средства профессионального развития персонала путем организации индивидуальной беседы между руководителем структурного подразделения и определенным сотрудником;
- организация нерациональной работы, связанной с внедрением и активным использованием инновационных технологических решений при организации комплексного процесса обучения как средства профессионального развития, персонала современной организации нефтегазового сектора экономики;
- наличие проблем, связанных с проведением комплексного анализа и оценки эффективности пройденного процесса обучения, на основе сочетания как количественных, так и качественных показателей улучшения результативности деятельности сотрудников, рассматриваемой коммерческой организации.

Таким образом, проведенный анализ позволяет прийти к выводу о том, что в условиях современной общественной системы обучение персонала НГДУ «Лянторнефть» представляет собой важнейшую функцию, реализация которой способствует организации комплексного выполнения задач, улучшающих уровень конкурентоспособности предприятия. В ходе проведенного анализа был выявлен ряд проблемных недостатков, которые существуют в системе управления обучением сотрудников предприятия.

3 Основные направления совершенствования системы обучения персонала как важнейшего способа развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала НГДУ «Лянторнефть»

Анализ специфики развития системы обучения, персонала в НГДУ «Лянторнефть» позволил установить тот факт, что, в рассматриваемом направлении деятельности, в организации имеются различные проблемы и недостатки, оказывающие негативное влияние на стабильность функционирования предприятия в условиях цифровой трансформации общества. В состав основных проблем системы обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» относятся следующие аспекты:

- практически полное отсутствие возможности обсуждения между сотрудником, а также его непосредственным руководителем основных целей, потребностей и задач построения системы профессионального обучения, направленной на повышение уровня имеющейся квалификации;
- небольшое количество инновационных и прикладных методов организации обучения персонала;
- неоптимальная система количественной и качественной оценки эффективности организации обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть».

На сегодняшний день, на этапе планирования потребности в обучении в НГДУ «Лянторнефть» цели и задачи для каждого конкретного сотрудника вытраиваются индивидуально, при этом, у работника и руководителя соответствующего структурного подразделения отсутствует возможность обсудить предстоящий процесс обучения, что, в конечном итоге, снижает уровень его эффективности для всей организации в целом. Оптимальным

методом решения рассматриваемой проблемы является организация индивидуальной беседы руководителя и сотрудника, которая позволит обеспечить успешную формулировку и реализацию целей обучения [35, с. 153]. При организации беседы о предстоящем обучении, руководитель должен быть готов к успешной реализации основных задач, которые схематично представлены на рисунке 30.

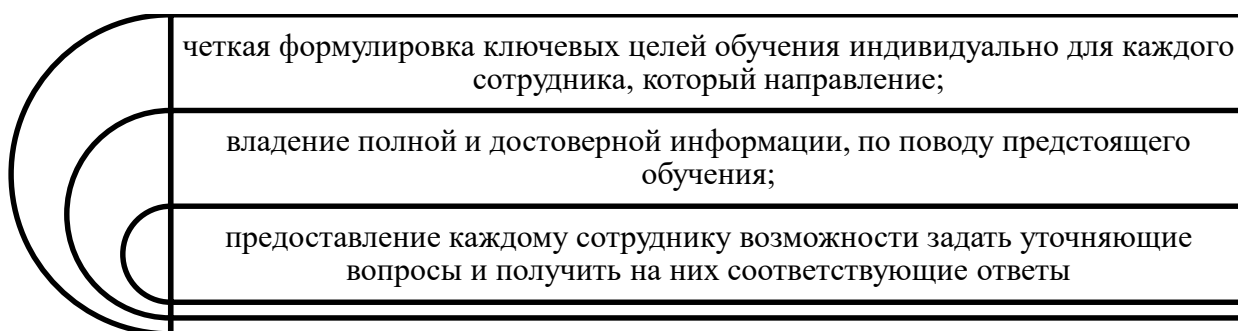


Рисунок 30 – Важнейшие функциональные задачи руководителя при организации беседы с сотрудником о предстоящем профессиональном обучении

Проанализировав данные рисунка 30, стоит отметить то, что успешное решение руководителем основных задач при организации беседы о предстоящем обучении представляет собой обязательных этап в совершенствовании системы организации обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть», что, в конечном итоге, окажет положительное влияние на рациональность функционирования всей организации в условиях цифровой трансформации общества.

В настоящее время, в НГДУ «Лянторнефть» используются различные теоретико-методологические методы обучения персонала, однако, поскольку сфера деятельности организации связана с инновационными видами деятельности, то, по нашему мнению, обучение должно нести прикладной характер. Для успешного выполнения рассматриваемой задачи, руководству НГДУ «Лянторнефть» необходимо пересмотреть систему обучения вне

рабочего места и по возможности сменить их на обучение без отрыва от места работы. Основные плюсы от применения методики организации обучения сотрудников без отрыва от их места работы наглядным образом приведены на рисунке 31.

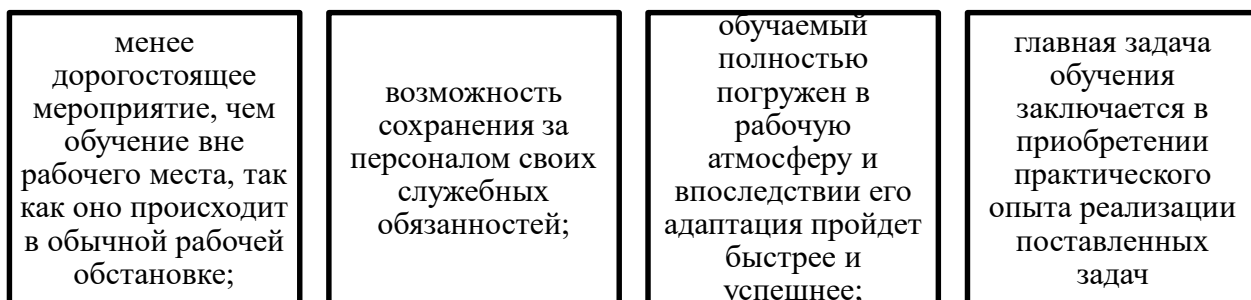


Рисунок 31 – Основные преимущества использования методики обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» на рабочем месте

По данным рисунка 31 выходит, что обеспечение обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» непосредственно на рабочем месте обладает рядом ключевых преимуществ, реализация которых позволит сделать весь процесс обучения более практико-ориентированным и это окажет положительное влияние на функционирование организации в условиях рыночной экономики.

В качестве еще одного мероприятия по решению проблемы, связанной с небольшим количеством прикладных методов обучения, можно отметить следующее. Актуальность внедрения современных методов обучения сотрудников на рабочем месте трудно переоценить, особенно когда речь идет о ротации кадров, представляющей собой временное перемещение работника на другую должность с целью приобретения новых навыков, знаний и квалификаций [14, с. 40]. Ключевые преимущества применения ротации как стратегии развития персонала в НГДУ «Лянторнефть» четко иллюстрированы в рисунке 32.

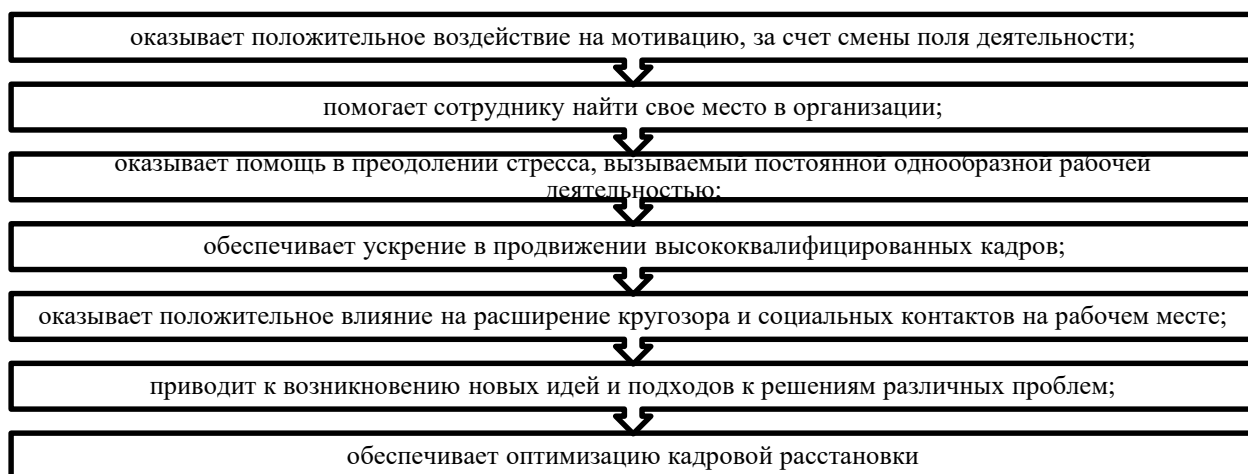


Рисунок 32 – Основные преимущества ротации, как метода организации обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть»

Исследуя информацию, отображенную на рисунке 32, следует учитывать, что ротация представляет собой универсальный способ организации подготовки персонала. Этот подход содействует эффективному усовершенствованию уже существующих навыков работников. Как следствие этого процесса, отмечается рост продуктивности работников, который, в свою очередь, способствует укреплению устойчивости всей компании НГДУ «Лянторнефть».

Ротация как метод прикладного обучения должен реализовываться в НГДУ «Лянторнефть» на базе двух ключевых документов, приведённых на рисунке 33 в форме схемы.

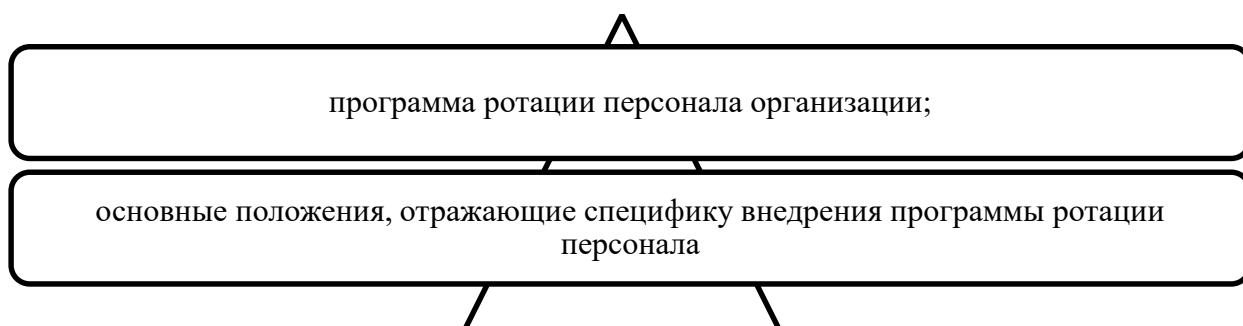


Рисунок 33 – Основные документы, регламентирующие особенности ротации как метода прикладного обучения в НГДУ «Лянторнефть»

В соответствии с данными рисунка 33 выходит, что обеспечить успешную реализацию главных задач по применению ротации в виде методики профессионального обучения работников, можно, если руководство НГДУ «Лянторнефть» осуществит разработку различных внутренних документов, которые будут учитывать специфику работы организации и особенности ее стабильного развития в условиях цифровой трансформации общества.

Внедрение программы ротации как прикладного метода обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» должно основываться на успешной реализации определенных этапов, которые схематично представлены на рисунке 34.

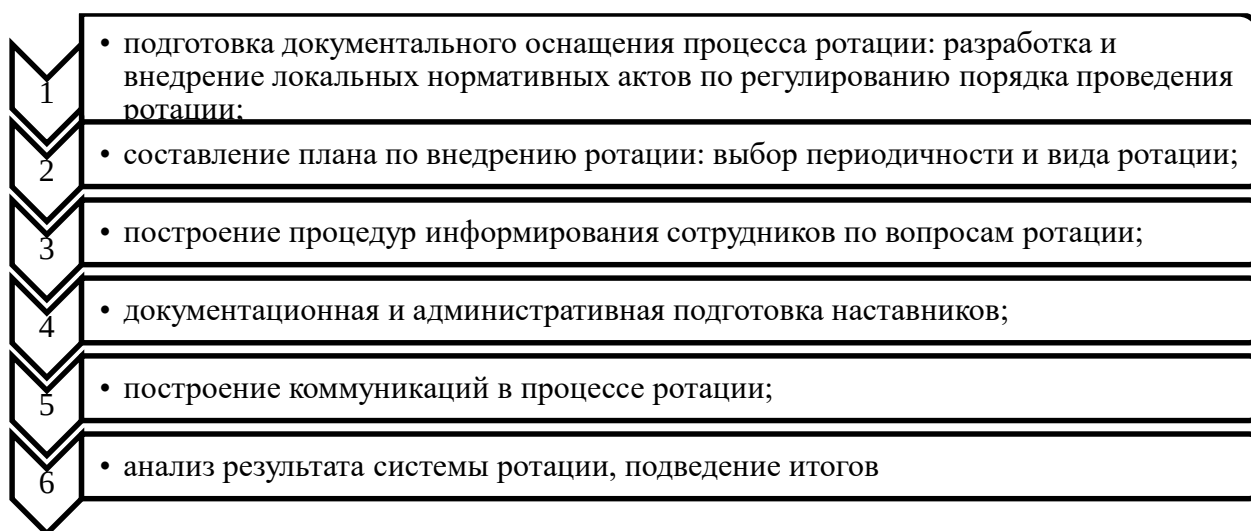


Рисунок 34 – Основные этапы внедрения программы ротации как практико-ориентированного метода обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть»

Исследовав данные рисунка 34, необходимо сказать о том, что внедрение и реализация ротации, как метода прикладного обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» должно осуществляться специалистом по обучению персонала, а также руководителями соответствующих структурных подразделений на основе основных этапов, реализация которых обеспечит

стабильность функционирования компании в условиях цифровой трансформации общества.

По результатам проведенного анализа, стоит отметить то, что ротация, как метод практико-ориентированного обучения персонала в компании НГДУ «Лянторнефть» повышает уровень мотивации сотрудников, поскольку у них имеется возможность успешно и рационально развивать имеющиеся навыки и знания, а, следовательно, обеспечивать стабильное развитие всей компании в условиях цифровой трансформации общества в целом [29, с. 16].

Важным и достаточно значимым методом в обеспечении обучения персонала в компании НГДУ «Лянторнефть» является методика поведенческого моделирования, состоящая в организации обучения персонала организации навыкам межличностного общения, а также изменения установок. Ключевые «шаги» реализации рассматриваемого метода в деятельности компании НГДУ «Лянторнефть» схематично представлены на рисунке 35.

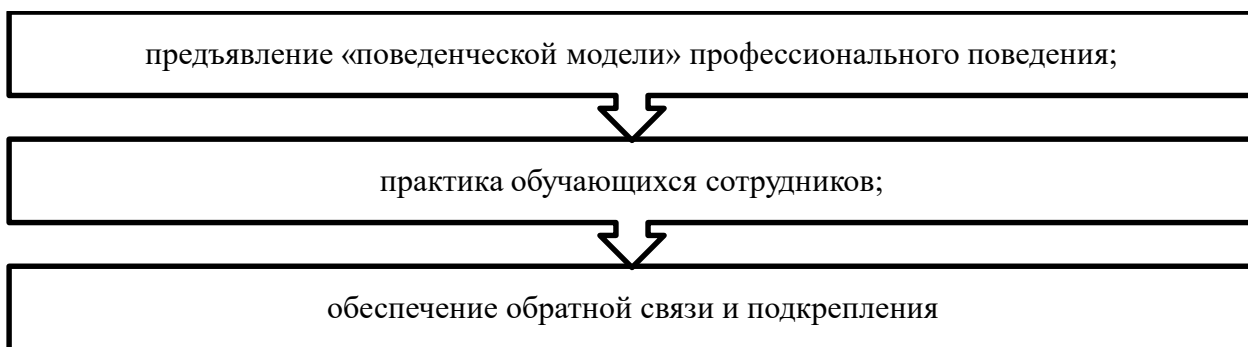


Рисунок 35 – Этапы практической реализации поведенческого моделирования в НГДУ «Лянторнефть»

Изучив данные рисунка 35, стоит отметить то, что реализация методики поведенческого моделирования в деятельности компании НГДУ «Лянторнефть», предполагает выполнение следующих основных шагов или ключевых этапов:

- предъявление оптимальной «поведенческой модели» профессионального поведения сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть», которую предполагается освоить в процессе организации обучения;
- организация эффективной работы по практике обучающихся, то есть в процессе обучения им предполагается максимально точным образом воспроизвести предложенную поведенческую модель, а также определить нормы и критерии своего поведения при осуществлении деятельности в компании НГДУ «Лянторнефть»;
- обеспечение оптимальной обработкой связи, а также подкрепления, поскольку данные аспекты свидетельствуют об уровне успеха реализации поведенческой модели и ее практического влияния на эффективность и рациональность функционирования всей компании в целом [41, с. 256].

Стоит отметить то, что ключевые ролевые модели, которые предлагаются сотрудникам компании НГДУ «Лянторнефть» при использовании поведенческого моделирования, как метода обучения персонала, должны разрабатываться таким образом, чтобы они максимально соответствовали рабочим ситуациям, а, следовательно, оцениваемый метод обучения сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» имеет достаточно высокую степень позитивного переноса.

К построению оптимальной методики поведенческого моделирования как методу обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» предъявляются определенные требования, которые достаточно наглядно представлены на рисунке 36.



Рисунок 36 – Требования к построению поведенческого моделирования как метода обучения персонала НГДУ «Лянторнефть»

Рассмотрев данные рисунка 36, необходимо отметить то, что поведенческое моделирование, как метод обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть», должно строиться с учетом следующих ключевых и наиболее важных требований:

- пример для подражания должен быть максимально привлекательным для сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» и вызывать у них доверие, а также готовность эффективно следовать предложенному образцу в практической деятельности;
- пример для подражания должен демонстрировать оптимальный порядок организации действий сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» в стандартной ситуации;
- обучающийся должен наглядно видеть, что соблюдение оптимального порядка действий при организации обучения с использованием рассматриваемой методики, приносит определенный эффект (в качестве примера, можно привести, экономию временных ресурсов, успешное решение поставленных целей и задач и т.п.) [25, с. 258].

При внедрении методики поведенческого обучения в практическую деятельность компании НГДУ «Лянторнефть» руководству организации необходимо обратить внимание на изменение в нужном направлении

установок обучающихся сотрудников, что, в конечном итоге, окажет положительное влияние на эффективность и рациональность функционирования всего предприятия в целом [20, с. 30].

На основе проведенного анализа, стоит отметить тот факт, что эффективность поведенческого моделирования, как современного метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» зависит от следующих ключевых аспектов:

- уровня мотивации персонала компании НГДУ «Лянторнефть», проходящего обучение;
- рациональности понимания сотрудниками компании НГДУ «Лянторнефть» значения моделируемого поведения для эффективного решения задач, которые стоят перед ними в процессе осуществления профессиональной деятельности [44, с. 103].

Ключевые преимущества поведенческого моделирования, как современного метода организации обучения персонала НГДУ «Лянторнефть», наглядно представлены на рисунке 37.

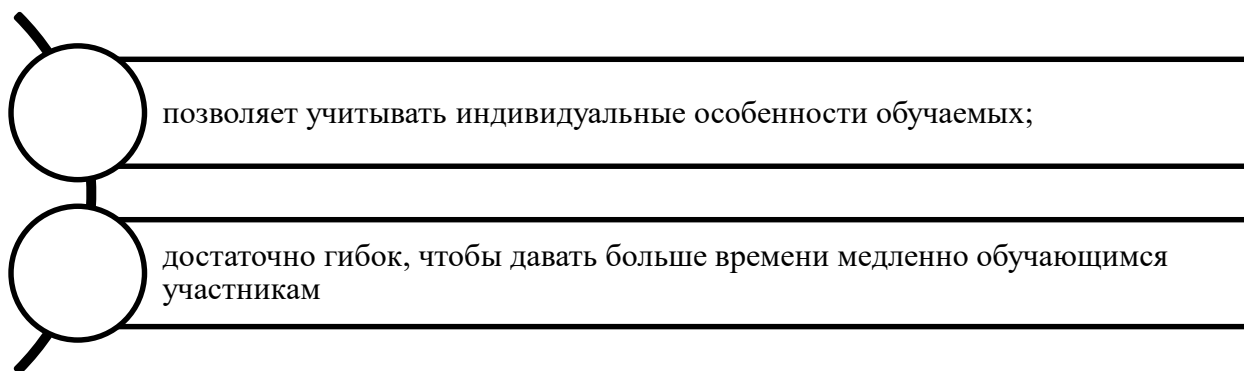


Рисунок 37 – Основные преимущества поведенческого моделирования как метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть»

Проанализировав данные рисунка 37, стоит отметить то что поведенческое моделирование является важным методом, который может быть эффективно использован при организации обучения персонала НГДУ «Лянторнефть», поскольку он позволяет успешно учитывать ключевые

индивидуальные особенности обучающихся, а также обладает высоким уровнем гибкости, способствующей обеспечения стабильного развития всей системы обучения персонала в целом.

Практическая реализация поведенческого моделирования, как современного метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» может осуществляться следующим образом:

- в паре обучающийся сотрудник – наставник;
- в небольших группах, состав которых не должен превышать 12 человек.

В качестве еще одного практико-ориентированного метода обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» следует рекомендовать наставничества, которая позволяет организовать эффективную работу по передаче знаний, навыков и умений от опытных работников к начинающим [6, с. 222].

Основные плюсы предложенного способа организации обучения содержит такие элементы:

- этот метод обучения активно содействует раскрытию потенциала работников, что уменьшает текучесть кадров;
- рассматриваемая методика обеспечивает создание доверительной атмосферы, которая позволяет снизить количество конфликтов в коллективе, что, в конечном итоге, позволит успешно передавать знаний и нормы поведения, принятые в компании [16, с. 40].

Главные стадии наставничества, как практического подхода к развитию работников в НГДУ «Лянторнефть», приведены на рисунке 38 в форме схемы.

Проанализировав данные, представленные на рисунке 38, становится очевидным, что для успешного внедрения наставничества в качестве практического метода развития кадров в НГДУ «Лянторнефть» необходимо учитывать определенные этапы.

1	•разработка проекта, плана по системе наставничества;
2	•выбор наставников и разработка индивидуальных планов;
3	•проведение обучения при помощи системы наставничества;
4	•анализ результатов обучения, оценка наставников и обученных сотрудников

Рисунок 38 – Ключевые этапы реализации наставничества как метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть»

Следование этим этапам будет способствовать эффективному выполнению задач, связанных с обеспечением стабильной деятельности организации на рынке [32, с. 175]. Ответственность за реализацию этого направления в системе подготовки специалистов должно нести лицо, занимающееся обучением персонала, а также руководители соответствующих структурных единиц [40, с. 176].

В условиях цифровой трансформации современной общественной системы, важным методом построения оптимальной системы обучения персонала, компании НГДУ «Лянторнефть», который может быть использован руководством организации является методика сторителлинга. Особенность рассматриваемого метода организации обучения персонала НГДУ «Лянторнефть» состоит в том, что он направлен на обучение молодых сотрудников правилам работы в организации, с использованием следующих ключевых и наиболее важных инструментов:

- мифы о развитии компании НГДУ «Лянторнефть» в условиях рыночной экономики;
- позитивные истории из жизни всей компании в целом [36, с. 45].

Важным аспектом при использовании рассматриваемого метода обучения персонала является его оптимальная реализация, то есть не следует переусердствовать с позитивными аспектами, чтобы в будущем не было

серьезного расхождения с той информацией, которую сотрудник сможет получить от своих непосредственных коллег [21, с. 26].

Практическая реализация сторителлинга как метода организации обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» предполагает успешное выполнение различных задач, которые схематично представлены на рисунке 39.

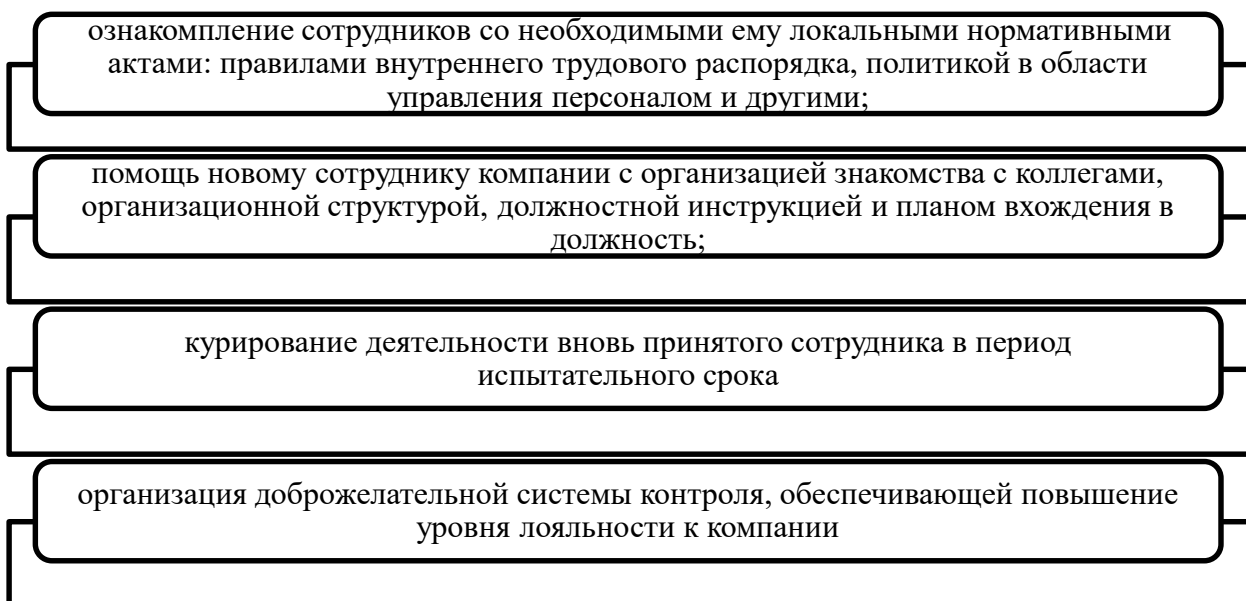


Рисунок 39 – Ключевые задачи, реализуемые при использовании сторителлинга как метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть»

Изучив данные рисунка 39, необходимо отметить то, что практическое внедрение сторителлинга как современного метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» будет способствовать стабильному и рациональному развитию всей компании, а, следовательно, приведет к росту уровня ее экономической эффективности.

На рисунке 40 представим основные преимущества сторителлинга как метода организации эффективной системы обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть».

1	• облегчает период адаптации нового сотрудника;
2	• формирует лояльность нового сотрудника к компании

Рисунок 40 – Преимущества сторителлинга как метода обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть»

Рассмотрев данные рисунка 40, стоит сказать о том, что предлагаемая методика организации обучения персонала существенно облегчает период адаптации нового сотрудника в коллективе, а также формирует его высокий уровень лояльности, что, в конечном итоге, оказывает положительное влияние на функционирование всей компании НГДУ «Лянторнефть» в целом.

Важной методикой организации обучения персонала современных организаций, функционирующих в условиях цифровой трансформации общества, является обучение по методу «buddying». Данный метод можно рекомендовать к внедрению в практическую деятельность компании НГДУ «Лянторнефть».

Сущность рассматриваемой методики организации обучения персонала заключается в том, что за специалистом организации закрепляется определенный партнер, основной задачей которого является предоставление постоянной обратной связи о действиях данного сотрудника, что, в свою очередь, позволяет повысить уровень эффективности выполнения всего комплекса поставленных целей и задач. Обучение по методу «buddying» строится на основе предоставления информационных данных либо объективной обратной связи при выполнении разнообразных задач, которые можно разделить на следующие две ключевые группы:

- задачи, связанные с организацией эффективного освоения новых навыков;

- задачи, которые связаны с рациональным выполнением комплекса текущих профессиональных задач [31, с. 88].

Обучение с использованием метода «buddying» отличается от наставничества либо коучинга тем, что в рамках рассматриваемой методики все основные участники процесса обучения равноправны, при этом, обратная связь, как правило, осуществляется после проведения совещаний, дискуссий либо разнообразных телефонных переговоров.

Прежде чем приступить к практическому использованию обучения по методу «buddying», руководству НГДУ «Лянторнефть» необходимо успешно решить задачи, которые схематично представлены на рисунке 41.

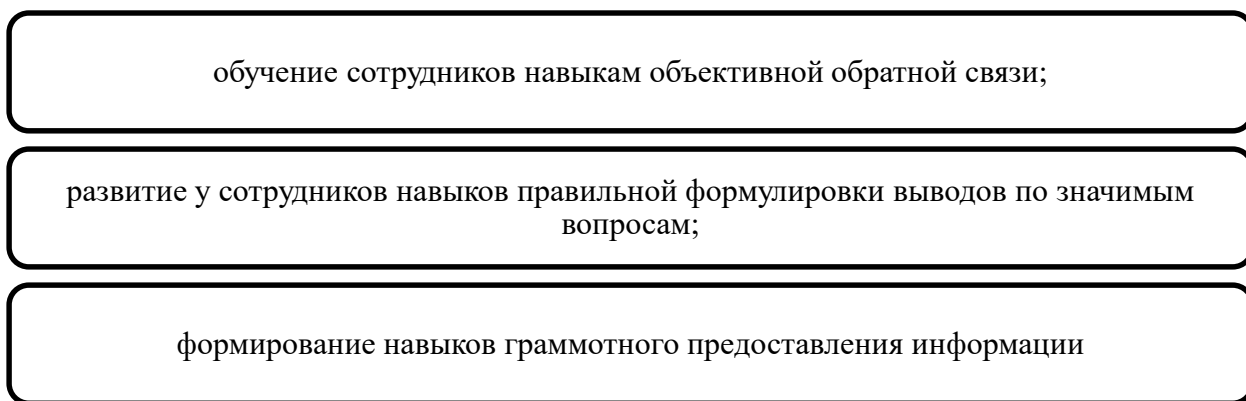


Рисунок 41 – Комплекс ключевых задач управления персоналом, для внедрения обучения с использованием метода «buddying» в НГДУ «Лянторнефть»

Изучив данные рисунка 41, необходимо отметить то, что успешное решение поставленных задач, будет способствовать обеспечению стабильного развития компании, а также высокому уровню эффективности системы обучения с использованием методики «buddying». Стоит помнить о том, что реализация подобной системы обучения персонала должна постоянно контролироваться со стороны сотрудников отдела управления персоналом компании НГДУ «Лянторнефть».

На рисунке 42 схематично представим ключевые преимущества использования метода «buddying» при организации обучения сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть».

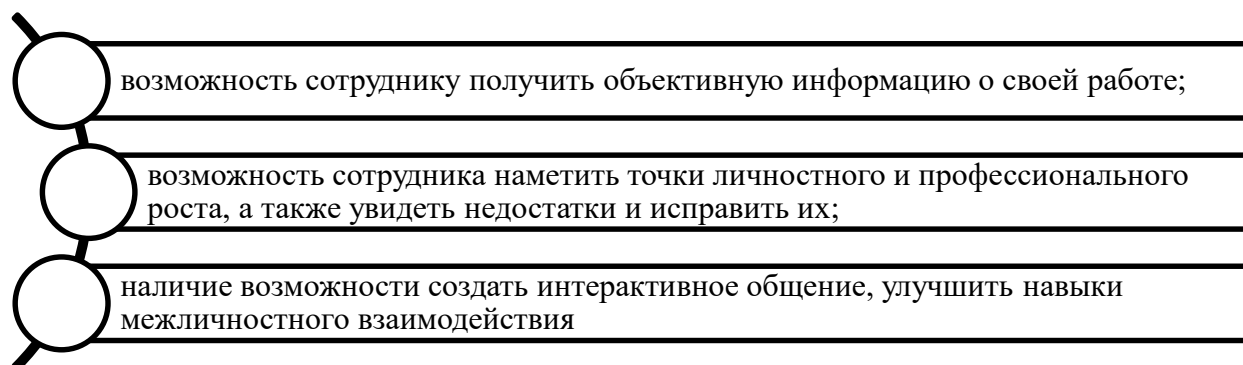


Рисунок 42 – Основные показатели, учитываемые при разработке и внедрении новой формы, оценки эффективности обучения в НГДУ «Лянторнефть»

Рассмотрев данные рисунка 42, необходимо отметить то, что организация обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» с использованием метода «buddying» будет способствовать стабильному росту уровня профессиональной квалификации сотрудников, а, следовательно, рациональному развитию всей организации в целом в условиях цифровой трансформации современного общества.

Ключевой проблемой в системе подготовки кадров НГДУ «Лянторнефть» является нехватка оптимальных подходов для оценки результата работы по профессиональному обучению сотрудников. Мы уверены, что лучшим способом для оптимизации работы организации в данной области станет разработка и внедрение новой методики оценки результативности обучения [39, с. 103]. Этот новаторский подход должен учитывать разнообразные ключевые показатели эффективности, которые наглядно приведены на рисунке 43.

оценка общей результативности обучения сотрудников на основе расчета соотношения следующих показателей: количество сотрудников, успешно прошедших обучение к общему числу обученных сотрудников компании;

эффективность обучения всех сотрудников организации, рассчитываемая на основе вычисления отношения числа работников, успешно прошедших обучение к объему затрат на организацию обучения персонала

Рисунок 43 – Показатели, учитываемые при разработке и внедрении новой формы, оценки эффективности обучения персонала НГДУ «Лянторнефть»

На основе данных рисунка 43 выходит, что при разработке и внедрении новой формы оценки эффективности и рациональности обучения персонала НГДУ «Лянторнефть», руководству организации необходимо использовать следующие группы показателей:

- показатели, позволяющие произвести оценку общей результативности обучения всех главных работников предприятия;
- показатель, который позволяет оценить результативность обучения всех работников, рассчитывается на основе процента успешно завершённых тренингов и совокупных затрат компании на организацию этих учебных мероприятий, принимая во внимание актуальные направления развития рыночной экономики.

Ответственность за решение вопроса оценки эффективности обучения сотрудников в НГДУ «Лянторнефть» возлагается на специалиста, отвечающего за развитие кадров в организации.

В целом, проведенный анализ позволил установить то, что при планировании обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» необходимо учитывать множество разнообразных факторов, оценка которых позволяет составить оптимальную программу обучения и развития всего персонала в целом. Стоит отметить то, что выбор метода обучения персонала зависит от конкретной задачи, в частности:

- получение новых знаний в определенной значимой профессиональной области;
- выработка установки на уровне мышления, а также определенных ценностей у сотрудника по отношению к компании.

При использовании активных методов обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» необходимо помнить о том, что они, как правило, включают в себя любые приемы, способы, а также инструменты разработки, проведения и совершенствования обучения, которые отвечают следующим ключевым требованиям:

- приоритетное значение ключевых характеристик, а также особенностей сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть», проходящих профессиональное обучение, в разработке, а также организации всего процесса обучения в целом;
- организация оптимальной системы сотрудничества обучающихся сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть», а также преподавателей или координаторов обучения при планировании, а также реализации всех основных этапов обучения (как правило, с момента определения учебных целей до момента оценки эффективности работы по их рациональному достижению);
- максимальная приближенность ключевых результатов профессионального обучения сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» к сфере их профессиональной деятельности;
- активное, творческое, а также инициативное участие обучающихся сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» в процесс получения необходимого им результата обучения как элемента профессионального развития в современной организации;
- высокий уровень пригодности результатов профессионального обучения сотрудников к практическому внедрению, развитию, а также совершенствованию после окончания обучения в рамках деятельности компании НГДУ «Лянторнефть».

Таким образом, подводя окончательный итог, стоит отметить то, что, в настоящее время, для обеспечения стабильного функционирования компании НГДУ «Лянторнефть» в условиях цифровой трансформации общества, необходимо обеспечить успешную реализацию различных направлений совершенствования системы профессионального обучения персонала. По нашему мнению, подобная работа способствует стабильному развитию организации на рынке, а, следовательно, оказывает положительное влияние на ее уровень экономической эффективности в целом.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Для принятия руководством компании НГДУ «Лянторнефть» решения о совершенствовании системы обучения персонала, как элемента стабильного функционирования всей организации в условиях цифровой трансформации общества, необходимо произвести оценку экономической эффективности всего комплекса предложенных направлений совершенствования.

Так, мероприятие, связанное с определением потребности и целей обучения, основанное на организации индивидуального диалога между руководителем структурного подразделения и сотрудником не потребует от компании дополнительных издержек, поскольку для его реализации будет использован кабинет, находящийся в организации, при этом, каких-либо дополнительных инструментов при общении использоваться не будет, при этом, реализация рассматриваемого мероприятия, позволит повысить заинтересованность сотрудников в деятельности всей компании НГДУ «Лянторнефть» в целом.

Одним из важнейших направлений совершенствования деятельности компании НГДУ «Лянторнефть» по организации обучения персонала является внедрение системы обучения сотрудников без отрыва от рабочего места. Для проведения оценки рациональности использования рассматриваемого

мероприятия, в таблице 3 представим сравнение текущих издержек компании, а также прогнозируемых затрат на организацию обучения персонала.

Таблица 3 – Сравнительная оценка затрат на обучение с отрывом от основного места работы и без отрыва от основного места работы в компании НГДУ «Лянторнефть» в расчете на 120 человек, тысяч рублей

Категория затрат	Организация обучения сотрудников «отрывом» от рабочего места	Организация обучения сотрудников без «отрыва» от рабочего места	Экономический эффект
Общая сумма	7200	4800	2400

Проанализировав данные таблицы 3, необходимо отметить то, что, в настоящее время, средний уровень затрат компании НГДУ «Лянторнефть» на организацию обучения одного сотрудника составляет 60 тысяч рублей, при этом, она включает в себя следующие структурные элементы:

- организация процесса обучения сотрудника в собственном образовательном центре компании НГДУ «Лянторнефть»;
- компенсация сотруднику компании НГДУ «Лянторнефть» командировочных расходов, а также выплата определенной стипендии на период профессионального обучения;
- оплата сотруднику компании расходов на проживание, а также на организацию проезда до образовательного центра, в котором проходят курсы повышения профессиональной квалификации сотрудники НГДУ «Лянторнефть».

В случае принятия руководством компании НГДУ «Лянторнефть» решения о приглашении высококвалифицированного преподавателя для организации обучения без отрыва от основного места работы, общая сумма издержек на реализацию рассматриваемого мероприятия составит 40 тысяч рублей в расчете на одного сотрудника, который будет проходить профессиональное обучение.

На основе представленной в таблице 2 эффективности реализации мероприятия по организации обучения сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» без отрыва от основного рабочего места, можем отметить то, что компания получит экономию финансовых ресурсов или экономический эффект в размере 2400 тысяч рублей в расчете на 120 сотрудников, которые ежегодно проходят профессиональное обучение для развития имеющихся знаний, умений и навыков.

В условиях цифровой трансформации современного общества, одними из важнейших методов организации обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» являются методики наставничества и ротации кадров. Для оценки экономической эффективности использования рассматриваемого метода в практической деятельности организации, составим таблицу 4, в которой отразим предполагаемые затраты на реализацию рассматриваемого мероприятия, а также прирост показателя прибыли в расчете на 100 сотрудников.

Таблица 4 – Оценка затрат и прибыли от реализации наставничества и ротации как методов организации обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» в расчете на 100 сотрудников, тысяч рублей

Категория затрат	Затраты	Прибыль	Экономический эффект
Наставничество	180	200	20
Ротация	120	150	30
Всего	300	350	50

Изучив данные таблицы 4, стоит отметить то, что, реализация мероприятий по обучению персонала компании НГДУ «Лянторнефть» на основе системы ротации и наставничества, предполагает, что компании необходимо будет направить финансовые ресурсы на их организацию в расчете на 100 сотрудников в размере 300 тысяч рублей (180 тысяч рублей – наставничество; 120 тысяч рублей – ротация).

Предполагаемый показатель прибыли, от реализации рассматриваемых мероприятий по организации эффективного обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» составит 350 тысяч рублей в расчете на 100 сотрудников рассматриваемой организации, при этом, ее можно разделить на следующие основные категории:

- доход или прибыль компании от использования наставничества как метода обучения персонала – 200 тысяч рублей;
- прибыль от использования ротации как инновационного метода обучения персонала компании – 150 тысяч рублей.

На основе сравнительной оценки общей суммы затрат, а также дохода от организации обучения сотрудников компании НГДУ «Лянторнефть» с использованием методов наставничества и ротации, можем отметить то, что, они позволят рассматриваемой организации получить дополнительный доход в размере 50 тысяч рублей в расчете на 100 сотрудников, который может быть направлен на обеспечение стабильного развития компании в области организации оптимальной системы развития всего персонала, с целью обеспечения его соответствия требованиям, предъявляемым в рыночной экономике.

Значимым мероприятием для совершенствования системы обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» является внедрение методики поведенческого моделирования, сторителлинга и buddying, которые обеспечивают повышение качества профессионального обучения, а, следовательно, рациональности, функционирования всей компании в целом. По нашему мнению, успешная работа по организации эффективной реализации рассматриваемых мероприятий позволит обеспечить стабильный рост компании НГДУ «Лянторнефть» и рациональное выполнение ей всего комплекса поставленных целей и задач.

Общую сумму затрат, а также предполагаемого дохода компании НГДУ «Лянторнефть» от реализации рассматриваемых мероприятий в расчете на 50 сотрудников, наглядно представим в таблице 5.

Таблица 5 – Затраты и предполагаемый эффект от реализации комплекса мероприятий по развитию системы обучения персонала в компании НГДУ «Лянторнефть» в расчете на 50 сотрудников, тысяч рублей

Наименование мероприятия	Сумма издержек	Предполагаемый доход	Экономический эффект
Методика поведенческого моделирования	120	160	40
Метод сторителлинга	150	200	50
Организация обучения с использованием метода «buddying»	80	120	40
Всего	350	480	130

Проанализировав данные таблицы 5, стоит отметить то, что общая сумма издержек на реализацию комплекса мероприятий по развитию системы обучения персонала в компании НГДУ «Лянторнефть» составит 350 тысяч рублей, при этом, они распределены следующим образом:

- затраты на разработку и практическую реализацию методики поведенческого моделирования в компании НГДУ «Лянторнефть» составят 120 тысяч рублей;
- издержки, связанные с внедрением метода сторителлинга как инновационной формы организации обучения персонала НГДУ «Лянторнефть» составят 150 тысяч рублей;
- затраты на организацию обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» с использованием метода «buddying» составят 80 тысяч рублей.

Успешная практическая реализация рассматриваемого комплекса мероприятий в практической деятельности компании НГДУ «Лянторнефть» позволит организации получить дополнительный доход в размере 480 тысяч рублей, при этом, показатель экономического эффекта от их реализации будет находиться на уровне 130 тысяч рублей. Представим подробнее структуру дополнительного дохода, а также экономического эффекта от реализации комплекса мероприятий по обеспечению рационального развития, системы

обучения высококвалифицированного персонала компании НГДУ «Лянторнефть»:

- общая сумма дохода, в расчете на 50 сотрудников, от практической реализации методики поведенческого моделирования, как современного метода организации обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» составит 160 тысяч рублей, при этом, экономический эффект от рассматриваемого мероприятия равен 40 тысячам рублей;
- предполагаемый доход НГДУ «Лянторнефть» от практической реализации метода сторителлинга как инновационной формы организации обучения персонала, составит 200 тысяч рублей, при этом, показатель экономического эффекта будет находиться на уровне 50 тысяч рублей;
- показатель прогнозируемого дохода от организации обучения с использованием метода «buddying» в компании НГДУ «Лянторнефть» в расчете на 50 сотрудников будет находиться на уровне 120 тысяч рублей, а значение экономического эффекта от практической реализации мероприятия составит 40 тысяч рублей.

В качестве заключительного мероприятия, направленного на совершенствование системы организации обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» была мероприятие, связанное с проведением комплексной оценки уровня эффективности прохождения основными сотрудниками рассматриваемой организации профессионального обучения. Оценка эффективности данного мероприятия будет осуществляться на основе расчета разнообразных показателей, при этом, она не потребует от предприятия дополнительных финансовых затрат, поскольку его реализация будет выполнять имеющимся в штате сотрудником, в состав должностных обязанностей которого входит оценка показателя рациональности реализации разнообразных инвестиционных, а также иных проектов в компании НГДУ «Лянторнефть».

В настоящее время, одним из важнейших показателей, используемых в процессе оценки эффективности мероприятий, связанных с совершенствованием деятельности компании НГДУ «Лянторнефть» в условиях цифровой трансформации общества, является показатель социальной эффективности, то есть соотношения социального эффекта и основных показателей деятельности организации в условиях рыночной экономической системы.

Социальная эффективность мероприятий, направленных на совершенствование системы обучения персонала компании НГДУ «Лянторнефть» характеризуется определенными социальными эффектами, схематично представленными на рисунке 44.

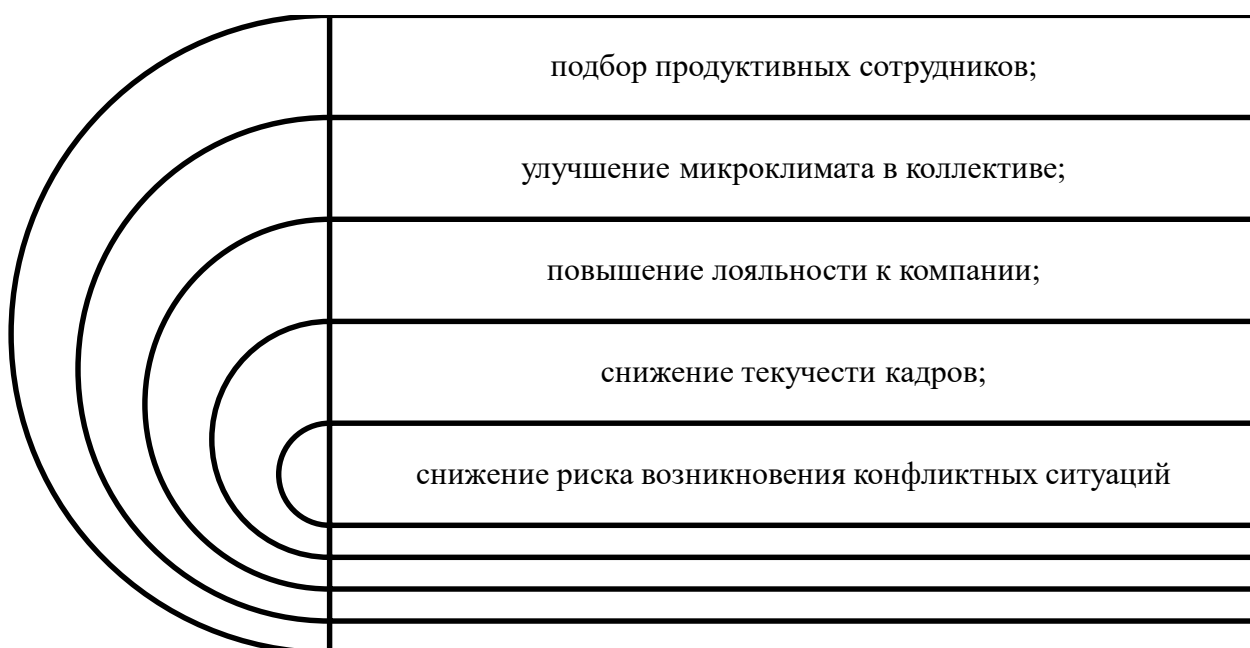


Рисунок 44 – Критерии социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в компании НГДУ «Лянторнефть»

В результате детального изучения информации, изложенной на рисунке 44, можно сделать вывод, что правильная организация работы по реализации мероприятий, предназначенных для комплексного развития системы управления кадровым составом в НГДУ «Лянторнефть», значительно

отразится на степени социальной эффективности данной организации, что будет проявляться в появлении множества социальных эффектов:

- увеличение трудовой продуктивности и уменьшение времени адаптации новых работников в НГДУ «Лянторнефть»;
- оптимизация распределения кадров, а также предоставление социальной и психологической помощи сотрудникам в поиске своих мест в НГДУ «Лянторнефть»;
- стимулирование мотивации персонала, что в результате будет способствовать улучшению их общей эффективности работы;
- улучшение работы по организации рационального продвижения сотрудников по карьерной лестнице;
- сокращение общих расходов на качественное обучение сотрудников НГДУ «Лянторнефть», наряду с другими значительными социальными преимуществами.

В результате проведенного анализа, стоит сказать о том, что эффективное выполнение плана мероприятий, позволяющих улучшить систему управления персоналом в НГДУ «Лянторнефть», окажет в текущих условиях положительное влияние на показатели социальной эффективности, а, следовательно, обеспечит высокий уровень доверия сотрудников к предлагаемым руководством решений по комплексному развитию компании в целом.

Таким образом, подводя окончательный итог, необходимо отметить то, что реализация комплекса мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в НГДУ «Лянторнефть» позволит рассматриваемой организации получить дополнительный доход, который она может направить на рациональную реализацию всех поставленных целей, а, следовательно, обеспечить стабильное развитие в условиях цифровой трансформации современной общественной системы в целом. Предполагаемый срок окупаемости инвестиционных вложений НГДУ «Лянторнефть» в организации оптимальной системы обучения персонала составить 8 календарных месяцев.

Заключение

В результате проведенного анализа было установлено, что обучение персонала представляет собой важнейшую функцию в системе управления человеческими ресурсами предприятия. При организации обучения персонала необходимо учитывать, что рассматриваемый процесс обусловлен активным внедрением инновационных технологических решений, которые способствуют улучшению конкурентоспособности предприятия и, как следствие, стабильности его функционирования под влиянием факторов внешней среды.

На сегодняшний день, организация и планирование обучение персонала современной компании, должны быть основаны на выполнении определенных принципов, в частности:

- объективность;
- надежность;
- достоверность;
- принцип соответствия.

Учет вышеуказанных принципов позволяет руководству предприятия сформировать оптимальную программу комплексного профессионального развития сотрудников и, как следствие, улучшить конкурентоспособность всего предприятия на рынке.

Проведенный анализ позволил установить то, что в настоящее время, существует множество подходов к классификации методов организации обучения, при этом, выбор конкретного метода должен основываться на учете особенностей функционирования предприятия, а также перспектив его развития, которые определены в стратегии комплексного функционирования и развития.

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы был проведен анализ деятельности НГДУ «Лянторнефть», в результате которого было установлено, что рассматриваемая компания функционирует на рынке с

1996 года. Так, ключевыми элементами, которые определяют деятельность исследуемого предприятия, являются следующие аспекты:

- принципы деятельности на рынке;
- стратегия развития в условиях рынка.

Функции, связанные с управлением в НГДУ «Лянторнефть» реализуются на основе принципов линейно-функциональной организационной структуры, которая позволяет успешно выполнять возложенные на предприятие задачи и, как следствие, улучшать его конкурентоспособность.

Важнейшим ресурсом НГДУ «Лянторнефть» является персонал, деятельность которого направлена на реализацию разнообразных функциональных задач в области управленческой и производственной деятельности и, как следствие, улучшение стабильности всей компании в целом. Проведенный анализ позволил установить то, что в НГДУ «Лянторнефть» наблюдается тенденция, связанная со снижением численности сотрудников, при этом, в целом, в компании работает достаточно молодой персонал преимущественно мужского пола, который ориентирован на успешное выполнение поставленных задач и, как следствие, укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Анализ системы управления обучением как оптимальным способом профессионального развития сотрудников НГДУ «Лянторнефть» позволил выявить ряд проблемных недостатков, которые существуют в рассматриваемом направлении деятельности предприятия нефтегазового комплекса экономики:

- наличие недостатков на этапе планирования обучения как средства профессионального развития сотрудников, которые связаны с тем, что в организации отсутствует универсальный алгоритм, предполагающий обсуждение целей и задач обучения между сотрудником и руководителем подразделения;

- применение недостаточного количества современных методов организации обучения персонала, которые позволяют учитывать специфику деятельности рассматриваемой организации нефтегазового сектора экономики, а также определять способы улучшения конкурентоспособности под влиянием факторов внешней среды;
- использование нерационального подхода к организации оценки эффективности профессионального обучения персонала, который не позволяет учитывать критерии системности и комплексности для определения значимости рассматриваемой функции управления персоналом для стабильности всей компании в целом.

В заключительном разделе исследовательской работы осуществлена разработка рекомендаций, которые позволят решить имеющиеся проблемные недостатки в области управления системой обучения и, как следствие, улучшить стабильность функционирования НГДУ «Лянторнефть» на рынке. Так, по нашему мнению, к внедрению в деятельность рассматриваемой организации, развивающейся в нефтегазовой отрасли экономики, можно рекомендовать следующие аспекты:

- а) разработка и внедрение в деятельность компании алгоритма организации взаимодействия или беседы между сотрудником и непосредственным руководителем, в рамках которой будут определены основные цели и задачи предстоящего обучения как средства профессионального развития персонала;
- б) модернизация деятельности предприятия по вопросам использования современных либо инновационных методов организации обучения, в частности, внедрение в практику системы управления персоналом следующих методик:
 - 1) наставничества;
 - 2) ротации;
 - 3) поведенческого моделирования;

- 4) сторителлинга;
- 5) buddying;
- в) оптимизация системы оценки эффективности обучения как средства профессионального развития персонала на основе разработки и внедрения в практику деятельности предприятия критериев или показателей, позволяющих оценивать эффективность основной деятельности на основе системного подхода.

Для принятия решения, связанного с внедрением предложенной совокупности рекомендаций по оптимизации системы управления обучением как средством профессионального развития персонала НГДУ «Лянторнефть» была проведена оценка социально-экономической эффективности мероприятий, которая позволила сформулировать следующие основные выводы:

- предложенные мероприятия обладают высоким уровнем экономической эффективности, поскольку позволят увеличить уровень дохода НГДУ «Лянторнефть», а, следовательно, окажут положительное влияние на улучшение конкурентных позиций рассматриваемой организации нефтегазового сектора экономики;
- социальный эффект от рекомендаций, обеспечивающих совершенствование системы управления обучением персонала НГДУ «Лянторнефть» заключается в улучшении корпоративного климата в коллективе рассматриваемой коммерческой организации и, как следствие, стабильности деятельности всего предприятия на рынке.

Таким образом, проведенная исследовательская работа позволила выявить ряд проблемных недостатков, которые существуют в деятельности НГДУ «Лянторнефть» и, как следствие, разработать комплекс рекомендаций, обеспечивающих улучшение конкурентных позиций предприятия на основе оптимизации системы управления персоналом, являющегося важнейшим ресурсом компании.

Список используемой литературы и использованных источников

1. Абазиева, К. Г. Корпоративное обучение персонала как основа стратегии развития организации / К. Г. Абазиева, И. А. Полякова // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6 (59). – С. 680-683.
2. Алиева, П. Р. Дистанционное обучение как перспективное направление профессионального развития персонала / П. Р. Алиева // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 9 (158). – С. 968-970.
3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – М. : Юрайт, 2024. – 278 с.
4. Аракелян, В. И. Традиционные методы обучения и развития персонала / В. И. Аракелян, Е. А. Чепкасова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 133-137.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 390 с.
6. Брюхова, О. Ю. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию / О. Ю. Брюхова, Н. Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 551-566.
7. Волкова, Н. В. Hг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. – М. : Юрайт, 2024. – 104 с.
8. Вшивцева, А. С. Проблемы организации системы обучения персонала: традиции и перспективы развития / А. С. Вшивцева, Е. А. Казаева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 95-99.
9. Главатских, О. Б. Модели оценки эффективности внутрифирменного обучения персонала / О. Б. Главатских, Е. Б. Хоменко // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 1 (154). – С. 262-264.

10. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 211 с.
11. Гридина, В. В. Механизм реализации дистанционного обучения персонала в организации / В. В. Гридина // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 3. – С. 26-34.
12. Денисюк, А. В. Влияние компьютерных тренажеров на эффективность обучения технологического персонала / А. В. Денисюк, И. М. Кулакова // Современные технологии и научно-технический прогресс. – 2023. – № 10. – С. 115-116.
13. Довлетмурзаева, М. А. Методы обучения персонала в современных организациях / М. А. Довлетмурзаева // ФГУ Science. – 2023. – № 1 (29). – С. 49-53.
14. Жукова, М. С. Обучение и развитие персонала в условиях цифровой трансформации / М. С. Жукова, М. Н. Кабаненко // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2024. – № 1. – С. 167-172.
15. Звягинцева, Ю. А. Совершенствование технологий обучения персонала компании / Ю. А. Звягинцева, М. Н. Исакова // Форпост науки. – 2023. – № 1 (63). – С. 36-41.
16. Зинич, А. В. Обучение персонала правилам эксплуатации нового оборудования / А. В. Зинич // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 12. – С. 234-238.
17. Игнатьева, И. С. Влияние обучения персонала на эффективность деятельности организации / И. С. Игнатьева, А. А. Соколова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2023. – № 4 (38). – С. 164-168.

18. Калиновская, Н. А. Разработка системы мотивации к обучению и развитию персонала / Н. А. Калиновская, М. О. Лобынцева, И. А. Соколова // Альманах Крым. – 2023. – № 35. – С. 31-37.
19. Канарейко, Д. А. Методика разработки бизнес-сценария мобильного обучения персонала / Д. А. Канарейко // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – Т. 13, № 2. – С. 27-32.
20. Кизлевич, Е. Е. Исследование основ международного опыта и проблем внутрифирменного профессионального обучения персонала / Е. Е. Кизлевич // Международный научный журнал. – 2024. – № 2 (95). – С. 25-31.
21. Князькина, О. В. Повышение эффективности обучения персонала путем внедрения интеллектуальных систем управления обучением / О. В. Князькина, Р. М. Хамитов // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 6 (167). – С. 1450-1455.
22. Ковальжина, Л. С. Цифровые технологии и формы корпоративного обучения персонала / Л. С. Ковальжина, Л. П. Смуток // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 4-1 (45). – С. 228-238.
23. Колодезникова, Ю. Ю. Цифровизация обучения персонала: новые технологии и проблемы их внедрения / Ю. Ю. Колодезникова // Гуманитарный научный журнал. – 2023. – № 1-1. – С. 30-39.
24. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2024. – 369 с.
25. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – М. : Юрайт, 2024. – 168 с.
26. Кудинкин, А. Г. Современные подходы к обучению персонала в условиях цифровизации / А. Г. Кудинкин // Вестник МИРБИС. – 2024. – № 1 (37). – С. 108-113.

27. Лобач, Ф. С. Методы дистанционного обучения и повышения квалификации персонала компаний / Ф. С. Лобач // Научный аспект. – 2023. – Т. 10, № 6. – С. 1264-1271.
28. Мамбетова, М. О. Тренажеры для обучения оперативного персонала / М. О. Мамбетова // Наука через призму времени. – 2023. – № 2 (71). – С. 15-17.
29. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 384 с.
30. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – М. : Юрайт, 2024. – 191 с.
31. Маслова, В. М. Актуальность микрообучения в системе корпоративного обучения и развития персонала / В. М. Маслова // Самоуправление. – 2023. – № 5 (138). – С. 174-176.
32. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 451 с.
33. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 424 с.
34. НГДУ «Лянторнефть» ПАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.surgutneftegas.ru/> (Дата обращения: 03.10.2024).
35. Неволлина, А. Д. Сравнительный анализ онлайн, офлайн обучение персонала / А. Д. Неволлина // Трибуна ученого. – 2023. – № 6. – С. 150-155.
36. Нугиманов, К. Б. Разработка электронного курса для обучения персонала предприятия / К. Б. Нугиманов // Студенческий. – 2023. – № 24-1 (236). – С. 45-46.
37. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 445 с.

38. Окользин, Я. Е. Компетентностный подход в обучении персонала предприятий / Я. Е. Окользин // Студенческий. – 2024. – № 9-3 (263). – С. 26-28.
39. Осиновская, И. В. Многокритериальная оценка эффективности обучения персонала: теоретический аспект / И. В. Осиновская // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 2 (180). – С. 103-108.
40. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 280 с.
41. Романович, В. К. Вовлечение персонала в обучение с помощью геймификации / В. К. Романович, И. М. Ткаченко // Вектор научной мысли. – 2024. – № 1 (6). – С. 255-257.
42. Сафонов, К. Б. О взаимосвязи особенностей организационного развития и аспектов реализации практик корпоративного обучения персонала / К. Б. Сафонов // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 5 (158). – С. 371-374.
43. Тибейкин, С. Е. Особенности дистанционного обучения как инструмента оптимизации и индивидуализации системы обучения персонала организации / С. Е. Тибейкин // Научный Лидер. – 2023. – № 27 (125). – С. 114-117.
44. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024) [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/12125268/> (дата обращения: 03.10.2024).
45. Ширинкина, Е. В. Что мешает менять поведение при обучении персонала? / Е. В. Ширинкина // Кадровик. – 2023. – № 2. – С. 100-106.
46. Щёкин, Е. В. Современные подходы и тенденции в обучении персонала / Е. В. Щёкин // Финансовая экономика. – 2023. – № 4. – С. 258-261.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2022 года

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2022 года

Организация: ПАО «Сургутнефтегаз»
Идентификационный номер налогоплательщика: _____
Вид экономической деятельности: добыча сырой нефти
Организационно-правовая форма/форма собственности: общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: тыс. руб.
Местонахождение (адрес): 628115, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г.Сургут, ул. Гайдукса Витальевича, 1, корпус 1

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ
Наименование аудиторской организации/фирмы, инв. отчетов (при наличии) индивидуального аудитора: ООО «Р.О.С. АУДИТ»

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора: _____
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора: _____

Коды	
Формы по ОК02	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 12 2022
по ОК03	0870300
по ОК04	00000000
по ОК0002	08.10.1
по ОК000005	10007 18
по ОК001	280

ИНН	770800073
ОГРН	-
ОГРНИП	102773020946

Показатель	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.1	Нематериальные активы	1110	327 981	355 334	384 515
3.2	Результаты исследований и разработок	1120	69 131	51 738	41 915
3.3	Нематериальные поисковые активы	1130	100 544 526	87 347 124	72 872 522
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.4	Основные средства	1150	1 643 490 845	1 561 388 114	991 527 735
	в том числе:				
	здания, машины, оборудование, земельные участки, объекты природопользования и другие основные средства	1151	1 558 409 509	1 509 383 319	937 196 836
	Долевые вложения в неторговые ценности	1160	-	1 848 127	2 058 258
3.5	Финансовые вложения	1170	2 147 558 760	2 771 457 563	2 439 938 388
	в том числе: прочие финансовые вложения, кроме инвестиций в организации и представленные займы	1171	2 011 236 153	2 715 916 578	2 303 961 456
3.11	Отложенные налоговые активы	1180	3 348 687	528 686	1 150 932
3.6	Прочие внеоборотные активы	1190	51 458 103	48 895 042	48 098 961
	Итого по разделу I	1100	3 946 197 533	3 969 029 764	3 556 163 227
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.7	Запасы	1210	167 757 259	91 643 982	84 324 911
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 048 780	3 547 472	4 348 672
3.8	Дебиторская задолженность	1230	338 305 349	358 656 850	343 687 622
3.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 173 539 312	1 145 718 310	1 142 409 820
	в том числе: прочие финансовые вложения, кроме инвестиций в организации и представленные займы	1241	2 173 539 312	1 064 888 688	1 142 054 145
3.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	103 636 491	265 166 837	121 247 888
	Прочие оборотные активы	1260	4 363 312	6 829 698	2 793 118
	Итого по разделу II	1200	2 736 653 493	1 871 963 169	1 697 762 531
	БАЛАНС	1600	6 676 851 016	5 841 182 913	5 253 925 758

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2022 года

Продолжение приложения А

Показатель	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
3.10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43 427 993	43 427 993	43 427 993
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценки внеоборотных активов	1340	304 352 892	486 482 498	482 773 673
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	192 511 786	192 511 786	192 511 786
	Резервный капитал	1360	6 514 198	6 514 198	6 514 198
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 609 515 215	4 706 239 585	4 263 810 743
	Итого по разделу III	1300	6 154 291 884	5 435 155 960	4 989 038 293
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Земельные средства	1410	-	-	-
3.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	235 197 739	123 529 987	121 684 654
3.14	Оценочные обязательства	1430	7 844 805	-	-
3.15	Доходы будущих периодов	1440	2 689 958	1 344 405	968 989
3.12	Прочие обязательства	1450	8 331 776	147	85 332
	Итого по разделу IV	1400	254 061 279	124 854 539	122 768 975
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Земельные средства	1510	-	-	-
3.12	Кредиторская задолженность	1520	244 053 834	253 017 820	124 869 557
3.12	Доходы будущих периодов	1530	13 141	81 058	171 279
3.14	Оценочные обязательства	1540	21 248 154	17 609 329	16 345 875
	Прочие обязательства	1550	1 182 725	474 274	631 088
	Итого по разделу V	1500	268 497 854	271 182 481	142 057 899
	БАЛАНС	1700	6 676 881 016	5 841 182 913	5 253 866 298

* 29 * марта 2023 г.

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2022 года

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз» за 2022 год

Отчёт о финансовых результатах за 2022 год				
Организация ПАО "Сургутнефтегаз"		Форма по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12
Вид экономической деятельности добыча сырой нефти		по ОКПО	05753460	
Организационно-правовая форма/форма собственности публичное акционерное общество/частная собственность		ИНН	8003000000	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД	96.10.1	
		по ОКФС/ОКФС	12047	10
		по ОКВН	304	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2022 г.	За январь-декабрь 2021 г.
1	2	3	4	5
5.1	Выручка	2110	2 333 088 493	1 888 308 109
5.1	Себестоимость продаж	2120	(1 653 903 902)	(1 361 788 934)
	Валовая прибыль (убыток)	2130	679 184 591	526 519 175
	Коммерческие расходы	2210	(119 940 542)	(89 894 210)
	Управленческие расходы	2220	(35 220 880)	(31 528 807)
	Прибыль (убыток) от продаж	2300	523 963 169	394 996 158
	Доходы от участия в других организациях	2310	2 468 638	1 772 320
	Проценты к получению	2320	587 034 022	128 678 211
	Проценты к уплате	2330	-	-
5.2	Прочие доходы	2340	4 468 478 131	2 023 759 685
5.2	Прочие расходы	2350	(5 061 052 282)	(1 935 214 525)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2360	100 889 698	613 992 749
3.1.1	Налог на прибыль	3410	(40 871 486)	(101 528 090)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	3411	(59 688 303)	(89 185 423)
3.1.1	отложенный налог на прибыль	3412	18 816 817	(12 342 687)
	Прочие	3460	64 516	114 003
	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	3465	646 817	641 802
	Чистая прибыль (убыток)	3480	60 729 545	513 238 464

Рисунок Б.1 - Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз» за 2022 год

Продолжение приложения Б

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2022 г.	За январь-декабрь 2021 г.
			4	5
	Результат от переоценки необоротных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	(132 327 756)	9 644 597
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	994 971 608	-
3.11	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	(117 786 568)	(1 589 759)
	Совокупный финансовый результат периода	2590	745 856 829	821 265 332
5.3	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2600		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2610	-	-

г. 29 " марта 2023 г.

Рисунок Б.2 - Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз»
за 2022 год

Приложение В

Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2023 года

**Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2023 года**

Организация ПАО «Сургутнефтегаз»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности добыча нефти
 Организационно-правовая форма/форма собственности публичное акционерное общество/частная собственность
 Единица измерения: тыс. руб.
 Местонахождение (адрес) 628415, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, г.Сургут, ул.Генерала Кукушкинского, 1, корпус 1

Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год)
 по ОКТО
 ИНН
 по ОКВЗ/2
 по ОКОПФ/ОКФС
 по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2023
05753490		
8602060555		
06.10.1		
12247	16	
384		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН	7788060473
ОГРН/ОГРНИП	1027739273946

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.1	Нематериальные активы	1110	258 991	327 981	355 334
3.2	Результаты исследований и разработок	1120	80 199	69 131	51 774
3.3	Нематериальные поисковые активы	1130	118 143 995	100 044 026	87 347 124
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.4	Основные средства	1150	1 780 998 859	1 643 492 845	1 061 398 114
	в том числе здания, машины, оборудование, земельные участки, объекты природопользования и другие основные средства	1151	1 683 974 020	1 558 409 009	1 009 393 316
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	1 846 127
3.5	Финансовые вложения	1170	Х	2 147 558 760	2 771 407 563
3.11	Отложенные налоговые активы	1180	68 671 352	3 246 687	528 686
3.6	Прочие внеоборотные активы	1190	48 697 484	51 458 103	46 895 042
	Итого по разделу I	1100	6 174 269 556	3 946 197 533	3 969 629 764
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.7	Запасы	1210	128 911 694	107 757 259	91 643 982
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 527 335	3 048 760	3 547 472
3.8	Дебиторская задолженность	1230	370 070 251	338 305 349	358 656 850
3.5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	Х	2 173 539 312	1 145 718 310
3.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	117 322 239	103 639 491	265 166 837
	Прочие оборотные активы	1260	8 292 304	4 363 312	6 829 698
	Итого по разделу II	1200	2 131 856 098	2 730 653 483	1 871 563 149
	БАЛАНС	1600	8 306 125 654	6 676 851 016	5 841 192 913

Рисунок В.1 - Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2023 года

Продолжение приложения В

Показатели	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.10	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43 427 993	43 427 993	43 427 993
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	317 163 645	304 322 692	486 462 408
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	192 511 786	192 511 786	192 511 786
	Резервный капитал	1360	6 514 198	6 514 198	6 514 198
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 913 861 929	5 609 515 215	4 706 239 505
	Итого по разделу III	1300	7 473 479 551	6 156 291 884	5 435 155 890
	IV. ДОЛГΟΣРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
3.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	413 456 773	235 197 739	133 509 987
3.14	Оценочные обязательства	1430	16 762 892	7 844 805	-
3.13	Доходы будущих периодов	1440	2 544 686	2 686 958	1 344 405
3.12	Прочие обязательства	1450	8 624 957	8 331 776	147
	Итого по разделу IV	1400	441 389 308	254 061 278	134 854 539
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	-	-
3.12	Кредиторская задолженность	1520	368 881 966	244 053 834	253 017 820
3.13	Доходы будущих периодов	1530	13 253	13 141	81 051
3.14	Оценочные обязательства	1540	21 836 593	21 248 154	17 609 339
	Прочие обязательства	1550	524 983	1 182 725	474 274
	Итого по разделу V	1500	391 256 795	266 497 854	271 182 484
	БАЛАНС	1700	8 306 125 654	6 676 851 016	5 841 192 913

Руководитель
(должность)

Главный бухгалтер
(должность)

Х
(подпись)

Х
(подпись)

Х
(расшифровка подписи)

Х
(расшифровка подписи)

«29» марта 2024 г.

Рисунок В.2 - Бухгалтерский баланс ПАО «Сургутнефтегаз» на 31 декабря 2023 года

Приложение Г

Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз» за 2023 год

Отчет о финансовых результатах за 2023 год			Коды		
Организация ПАО «Сургутнефтегаз»			Форма по ОКУД	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика			Дата (число, месяц, год)	31	12 2023
Вид экономической деятельности добыча нефти			по ОКПО	05753490	
Организационно-правовая форма/форма собственности публичное акционерное общество/частная собственность			ИНН	8602060555	
Единица измерения: тыс. руб.			по ОКВЭД2	06.10.1	
			по ОКФС/ОКФС	12247	16
			по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2023 г.	За январь-декабрь 2022 г.
			4	5
5.1	Выручка	2110	2 218 771 228	2 333 088 493
5.1	Себестоимость продаж	2120	(1 693 087 998)	(1 653 963 902)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	525 683 230	679 124 591
	Коммерческие расходы	2210	(116 173 283)	(119 940 542)
	Управленческие расходы	2220	(36 107 853)	(35 220 880)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	373 402 094	523 963 169
	Доходы от участия в других организациях	2310	4 053 633	2 466 638
	Проценты к получению	2320	248 629 416	167 034 022
	Проценты к уплате	2330	-	-
5.2	Прочие доходы	2340	1 778 679 761	4 468 478 131
5.2	Прочие расходы	2350	(800 740 586)	(5 061 052 262)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 604 024 318	100 889 698
3.1.1	Налог на прибыль	2410	(269 647 000)	(40 871 486)
3.1.1	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(152 780 485)	(59 688 303)
3.1.1	отложенный налог на прибыль	2412	(116 866 515)	18 816 817
	Прочее	2460	(254 468)	64 516
	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	-	646 817
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 334 122 850	60 729 545

Рисунок Г.1 - Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз» за 2023 год

Продолжение приложения Г

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2023 г.	За январь-декабрь 2022 г.
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	13 704 149	(152 327 756)
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	994 971 608
3.11	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	4 032 146	(117 786 568)
	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 351 859 145	785 586 829
5.3	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель
(должность)

Х
(подпись)

Х
(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер
(должность)

Х
(подпись)

Х
(расшифровка подписи)

«29» марта 2024 г.

Рисунок Г.2 - Отчёт о финансовых результатах ПАО «Сургутнефтегаз»
за 2023 год