

Заключение

Исследование показало, что чем более развитыми способностями и умениями обладают лидеры, тем выше у них уровень удовлетворенности работой, понимания ценностей и убеждений, чувства миссии. Они уверены в себе и сильны, уделяют особое внимание собственному развитию и способны мотивировать других: их лидерское поведение направлено на то, чтобы повысить понимание работников в отношении целей, ценностей и миссии организации.

Стиль лидерства – это индивидуальный выбор. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования, при наличии у человека мотивации и определенных условий. Понимание структурных составляющих лидерства является важным условием развития нынешних и будущих лидеров. Поэтому саморазвитие, совершенствование собственных стилей у руководства имеет решающее значение для успеха на любом уровне организации.

Литература

1. Биктимирова Н.А. Формирование эмоциональной вовлеченности через удовлетворение социальных потребностей / БИЗНЕС. ОБРАЗОВАНИЕ. ПРАВО. 2021. № 2. С. 353–357.
2. Колпакова А.Ю., Жарлаганова А.И. Феноменология лидерства // Молодой ученый. 2019. № 50. С. 425–426.
3. Селезнева Е.В. Лидерство: учебник и практикум для вузов. М.: Изд-во «Юрайт», 2021. 429 с.
4. Aguenza B.B. & Som A.P.M. Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. IJAME. 2018. Pp. 32–41
5. Ibiwani Alisa Hussain, Noormala Amir Ishak. The Relationship Between Organizational Learning and Employee Engagement, in the Perspective of Young Employees from Commercial Banks in Malaysia // Journal of Business and Economic Development. 2017. Vol. 2. No. 1. Pp. 57–62.

DOI: 10.34773/EU.2022.4.15

Формирование ключевых показателей эффективности управления персоналом нефтегазовой компании

Formation of Key Performance Indicators of Personnel Management in an Oil and Gas Company

М. ГАЙФУЛЛИНА, Г. НИЗАМОВА

Гайфуллина Марина Михайловна, канд. экон. наук, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления Уфимского государственного нефтяного технического университета (УГНТУ). E-mail: marina_makova@ist.ru

Низамова Гульнара Закиевна, канд. экон. наук, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления УГНТУ. E-mail: gulya182004@list.ru

В статье рассмотрены вопросы формирования и применения ключевых показателей эффективности (КПЭ) управления персоналом нефтегазовой компании. Предложен алгоритм формирования ключевых показателей эффективности управления персоналом. Сформирована система ключевых показателей эффективности в области управления персоналом нефтегазовой компании. Предложены дополнения к стратегии предприятия в области управления персоналом для повышения эффективности стратегического управления персоналом в компании. Предложены критериальные значения эффективности показателей деятельности компании в результате реализации предложенного подхода к совершенствованию стратегического управления персоналом нефтегазовой компании.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, управление, персонал, нефтегазовая компания, стратегия управления персоналом.

The article discusses the issues of formation and application of key performance indicators (KPI) of personnel management of an oil and gas company. An algorithm for the formation of key indicators of the effectiveness of personnel management is proposed. A system of key performance indicators in the field of personnel management of an oil and gas company has been formed. Additions to the company's strategy in the field of personnel management are proposed to improve the effectiveness of strategic personnel management in the company. The criteria values of the effectiveness of the company's performance indicators are proposed as a result of the implementation of the proposed approach to improving the strategic personnel management of an oil and gas company.

Key words: key performance indicators, management, personnel, oil and gas company, personnel management strategy.

Введение

В современных условиях усиливающегося глобального кризиса одним из главных направлений повышения эффективности нефтегазовых компаний является качественное использование персонала как в тактическом, так и в стратегическом плане [1]. В связи с этим возникает необходимость в управлении персоналом нефтегазовых компаний таким образом, чтобы обеспечить его продуктивное использование, при котором затраты на команду ниже ее последующей деятельности в организации [10]. Одним из инструментов, способных повлиять на рост продуктивности использования работников, является разработка и использование системы ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности деятельности компании не остаются без внимания исследователей. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления компании рассматриваются в работе Эккерсона У.У. [13], Реймарова Г.А. [12]. Специфика нефтегазовой отрасли, особенности управления персоналом в нефтегазовой отрасли рассматриваются в работах Бурениной И.В. [3], Гареевой З.А. [7], а также в исследованиях авторов данной статьи [4; 5].

В настоящее время основной ключевой показатель эффективности в области управления персоналом – это производительность труда [7]. Однако управление таким важным для любой компании ресурсом как персонал, не может быть достаточно эффективным без учета различных аспектов данного вопроса и разработки дополнительных показателей эффективности управления персоналом компании [8,13,15].

Цель статьи – систематизировать основные ключевые показатели эффективности управления персоналом, используемые в нефтегазовых компаниях, и предложить систему дополнительных ключевых показателей эффективности управления персоналом на примере нефтегазовых компаний.

Объект исследования – персонал нефтегазовых компаний.

Предмет исследования – инструменты и методы повышения эффективности управления персоналом нефтегазовой компании.

Источниками информации являются официальные сайты ведущих нефтегазовых компаний России, отчеты в области устойчивого развития, раскрывающие специфику и результаты управления персоналом компаний.

Методы и материалы

В статье используются методы анализа, синтеза, методы группировки, а также табличный метод.

Предлагаемый механизм формирования и применения ключевых показателей эффективности нефтегазовой компании включает в себя:

- 1) алгоритм построения и корректировки стратегии в области управления персоналом нефтегазовой компании;
- 2) предлагаемые дополнения в стратегии управления персоналом нефтегазовой компании;

3) разработанную систему ключевых показателей эффективности в области управления персоналом нефтегазовой компании.

Предлагаемый алгоритм построения и корректировки стратегии в области управления персоналом нефтегазовой компании включает в себя следующие этапы:

Этап 1. Расчет и анализ различных показателей эффективности управления предприятия.

Этап 2. Выявление корреляционно-регрессионных зависимостей между ключевыми показателями деятельности компании и различными показателями эффективности управления персоналом.

Этап 3. Определение наиболее значимых показателей, влияющих на показатели деятельности компании.

Этап 4. Включение данных показателей в качестве ключевых показателей эффективности управления персоналом в стратегию управления персоналом нефтегазовой компании.

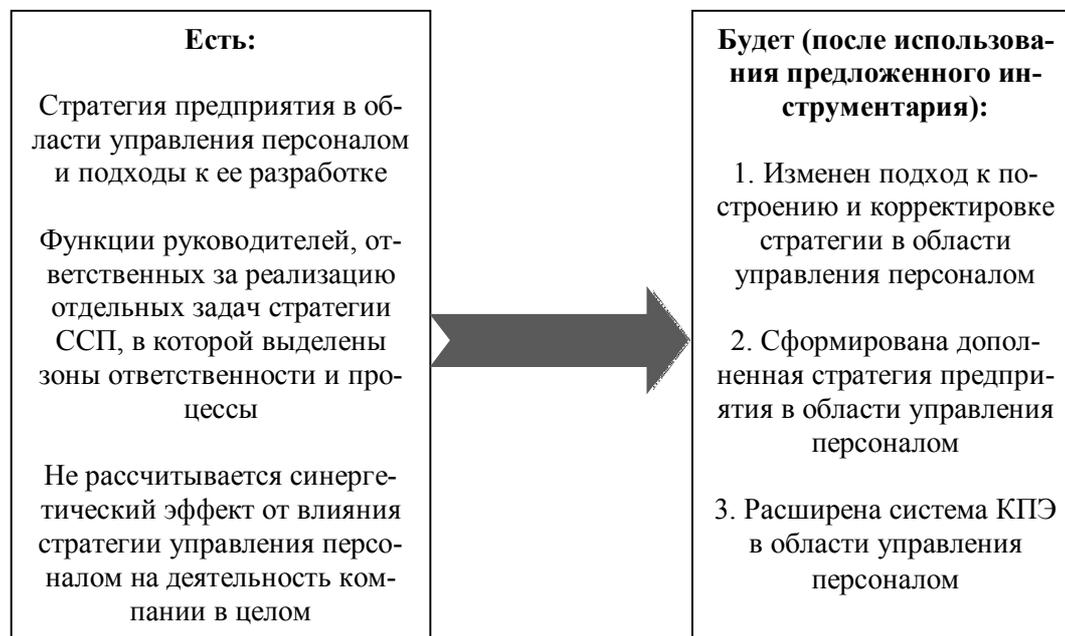
Таким образом, результатом предлагаемого подхода к совершенствованию стратегического управления персоналом нефтегазовой компании являются:

– включение дополнительных инструментов (корреляционно-регрессионный анализ) при разработке стратегии управления персоналом;

– определение целевых ключевых показателей эффективности управления персоналом как наиболее значимых для компаний.

В результате предлагаемого подхода должны произойти следующие качественные изменения в управлении предприятиями, если будет использоваться созданное методическое обеспечение:

- изменится подход к построению и корректировке стратегии в области управления персоналом;
- будут внесены дополнения в стратегию предприятия;
- будет сформирована / расширена система КПЭ предприятия (см. рис.).



Изменения в области управления персоналом компании в результате внедрения предлагаемого подхода

Внедрение предложенного подхода отразится на росте производительности труда, поскольку цель предложенного подхода как раз и состоит в том, чтобы выявить факторы, влияющие на производительность труда [2; 6].

Ключевые показатели, на которые повлияет внедрение предложенного подхода по повышению эффективности управления персоналом, следующие:

1. Рост выручки от реализации (рост показателя оценивается через темп роста производительности труда в результате предложенного подхода).
 2. Рост прибыли от продаж (рост прибыли от продаж обусловлен ростом выручки от реализации при неизменных других параметрах).
 3. Рост рентабельности продаж (обусловлен ростом прибыли при неизменных затратах).
 4. Рост доходности труда (обусловлено ростом прибыли).
- Рост рентабельности затрат на персонал (за счет роста отдачи от персонала).
5. Снижение текучести персонала (за счет более эффективности системы мотивации и стимулирования персонала через предложенную систему ключевых показателей эффективности персоналом)

Далее были предложены критериальные значения показателей, т.е. числовые значения, полученные после реализации методического обеспечения, которые будут считаться удовлетворительными/хорошими/отличными в результате реализации предложенных рекомендаций в области совершенствования управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1

Предлагаемые критериальные значения показателей для оценки влияния разработанного подхода на эффективность деятельности компании

Ожидаемый результат	Негативно	Принято	Отлично
Рост выручки от реализации	меньше 2%	от 2% до 5%	более 5%
Рост прибыли от продаж	меньше 2%	от 2% до 5%	более 5%
Рост рентабельности продаж	меньше 2%	от 2% до 5%	более 5%
Рост доходности труда	меньше 2%	от 2% до 5%	более 5%
Рост рентабельности затрат на персонал	меньше 2%	от 2% до 5%	более 5%
Снижение текучести персонала	меньше 1%	от 2% до 3%	более 3%

Действия, которые нужно принимать предприятию, в случае наступления негативного исхода, следующие:

1. Решение вопросов укомплектованности компании квалифицированным персоналом в средне- и долгосрочном планах развития и обеспечение поддержания их высокого уровня стабильности.
2. Обеспечение достойного уровня оплаты труда, пересмотр системы мотивации персонала.
3. Пересмотр системы обучения и развития персонала [9].

Действия, которые нужно принимать предприятию, в случае наступления позитивного исхода, следующие:

1. Поддержание форм материального и нематериального стимулирования работников компании, учитывая региональные факторы и состояние отдельных профессионально-квалификационных групп на рынке труда, использование конкурентной системы оплаты труда.
2. Обеспечение качественной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала с учетом федерального законодательства, а также стратегического развития нефтегазовых компаний.
3. Создание условий для личностного и профессионального развития работников.

Результаты и их обсуждение

Апробация предложенного подхода проведена на примере нефтегазовой компании ПАО «Газпром нефть» [11].

По результатам корреляционно-регрессионного анализа была сформирована система ключевых показателей эффективности управления персоналом компании, которые в значительной степени влияют на конечные показатели деятельности компании: выручку от реализации продукции, прибыль от реализации и рентабельность продаж. Предлагаемая система ключевых

показателей эффективности нефтегазовой компании ПАО «Газпром нефть» включает следующие показатели:

- КПЭ₁ – Производительность труда, руб./чел., %.
- КПЭ₂ – Доля персонала в возрасте до 30 лет, %.
- КПЭ₃ – Показатель среднего возраста персонала, лет.
- КПЭ₄ – Коэффициент укомплектованности кадрами, %.
- КПЭ₅ – Доля персонала с высшим образованием, %.
- КПЭ₆ – Доля персонала, прошедшее обучение, %.
- КПЭ₇ – Коэффициент текучести персонала, %.
- КПЭ₈ – Рентабельность затрат на персонал, %.

Также было спрогнозировано изменение показателей деятельности нефтяной компании ПАО «Газпром нефть» в результате предложенных рекомендаций по совершенствованию стратегического управления персоналом в компании. Ожидаемые результаты проведены в табл. 2.

Таблица 2

Прогнозируемые показатели ПАО «Газпром нефть» в результате реализации предложенного подхода

Ожидаемый результат	Фактическое значение в 2021 г.	Прогноз через 1 год (2022)	Прогноз через 2 года (2023)	Прогноз через 3 года (2024)
Рост выручки от реализации, млн руб.	3068442	3419616	36039812	460210
Рост прибыли от продаж, млн руб.	561337	612173	678369	735767
Рост рентабельности продаж, %	18,3	20,0	22,0	23,0
Рост доходности труда, тыс. руб./чел.	1500	1536	1710	1623
Рост рентабельности затрат на персонал	11,6	12,1	13,4	14,1
Снижение текучести персонала, %	8,0	7,0	6,0	5,0

Внедрение предложенных ключевых показателей эффективности в области управления персоналом позволит существенно увеличить показатели деятельности компании в целом.

Заключение

Таким образом, в результате исследования предложен алгоритм по совершенствованию стратегического управления персоналом нефтегазовой компании. Ценность предложенного алгоритма для практики состоит в том, что ориентация при разработке инструментов управления персоналом на конечные результаты деятельности компании позволит обеспечить рост ключевых показателей деятельности компании.

Литература

1. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
2. Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия // Вопросы управления. 2015. № 2. С. 127–138.
3. Буренина И.В., Варакина В.А. Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально – интегрированных нефтяных компаний // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. Вып. 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/12EVN114.pdf>
4. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1. С. 48–53.
5. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З. Соппротивление персонала инновационным преобразованиям в компании и способы его преодоления // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 1. С. 91–96.

6. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2018. № 4. С. 8–11.
7. Гареева З.А., Иванова И.В. Управление по целям и ключевые показатели эффективности на предприятиях ТЭК // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2013. № 4. С. 89–95.
8. Доничев О.А., Фраймович Д.Ю. Методика оценки эффективности управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 1. С. 119–123.
9. Дудник И.В. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса [Электронный ресурс]. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1841>
10. Маков В.М. Оценка рисков при найме персонала нефтегазового предприятия // Вестник экономики и менеджмента. 2016. № 4. С. 24–30.
11. Отчет об устойчивом развитии за 2020 г. / ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. URL: <https://nangs.org/analytics/gazprom-neft-otchet-ob-ustojchivom-razviti>
12. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда. М.: Издательство ЛКИ, 2017. 422 с.
13. Соловьева И.А., Герасимова М.В., Мусина Д.Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 2.
14. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.
15. Wisconte S.A., Musina D.R., Gerasimova M.V., Yangirov A.V., Nasyrova S.I. Company efficiency assessment using key indicator system. Proceedings of the International Scientific Conference «FarEastCon» (ISCFEC 2020): Advances in Economics, Business and Management Research. Vladivostok, 2020.

DOI: [10.34773/EU.2022.4.16](https://doi.org/10.34773/EU.2022.4.16)

Повышение эффективности процесса администрирования договорных документов

Improving the Efficiency of Contract Document Administration

**А. НИКУЛИНА, О. СТОГОВА,
О. ГРЕЧИЩЕНКО, В. НИКУЛИН**

Никулина Анастасия Константиновна, специалист ООО «РН-БашНИПИнефть», магистрант Башкирского государственного университета. E-mail: AK_Nikulina@bnipi.rosneft.ru

Стогова Ольга Витальевна, руководитель сектора ООО «РН-БашНИПИнефть». E-mail: StogovaOV@bnipi.rosneft.ru

Гречищенко Олеся Николаевна (ON_Grechishchenko@bnipi.rosneft.ru), **Никулин Владислав Юрьевич** (NikulinVY@bnipi.rosneft.ru), главные специалисты ООО «РН-БашНИПИнефть»

В статье теоретически рассмотрены особенности процесса администрирования договорных документов, изучены встречающиеся в процессе нарушения и их вероятные предпосылки и последствия. Установлено преобладание среди нарушений несоблюдения сроков предоставления подписанного оригинала договорного документа. Проанализирован опыт одной из организаций, осуществляющих услуги в нефтедобывающей отрасли, в области администрирования договорных документов. Разработаны предложения и мероприятия по нивелированию потенциальных рисков и минимизации количества нарушений, которые связаны со сроками предоставления оригиналов договорного документа. Разработаны рекомендации по адресному применению мероприятий, что позволит снизить количество нарушений и связанных с ним рисков в процессе администрирования.

Ключевые слова: договорной документ, нарушение, оригиналы, соблюдение сроков, электронная подпись, уведомление.