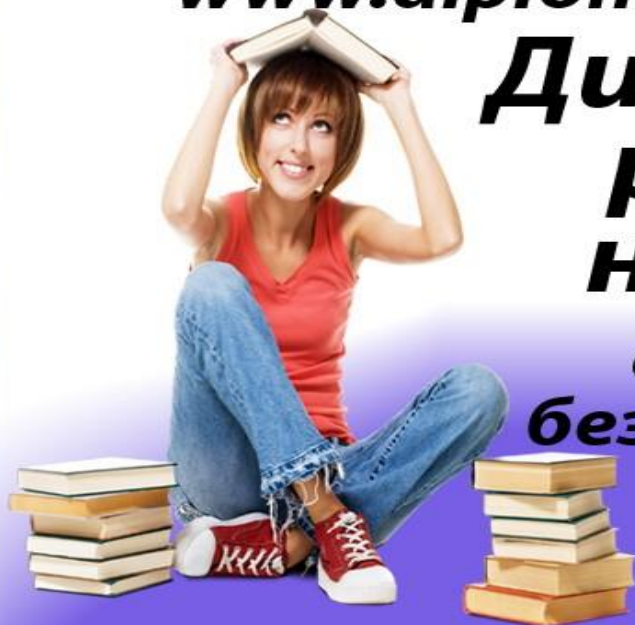


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ЗАДАНИЕ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК» .....	5
1.1. Организационно-правовая форма и история развития предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».....	5
1.2. Основные экономические показатели предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	8
ЗАДАНИЕ 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК» .....	13
2.1. Оценка внутренней среды организации ООО «Газпром трансгаз Томск» ...	13
2.1.1. Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	13
2.1.2. Динамика и структура численности ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	14
2.1.3. Система управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	16
2.1.4. Материальная и нематериальная мотивация ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	20
2.2. Оценка внешней среды организации ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	23
ЗАДАНИЕ 3. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАКТИКИ ОТ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	32
3.1. Первичная документация при работе с кадровым потенциалом на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	32
3.2. Показатели эффективности управления кадрового потенциала ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	35
3.3. Автоматизация системы управленческих затрат на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» .....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	47
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	48

## ВВЕДЕНИЕ

Объектом прохождения практики является компания ООО «Газпром трансгаз Томск». Цель практики- получить навыки, опыт на предприятии, а также сбор информации для дальнейшего написания диссертационного исследования. Задачами практики является: дать общую характеристику организации; рассмотреть социально-экономическую систему управления на предприятии; выполнить индивидуальное задание руководителя практики.

Структура отчета состоит из: введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложений. Основная часть состоит из трех разделов. В первом разделе представлена организационно-правовая форма и история развития предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»; рассмотрены основные экономические показатели предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». Во втором разделе практики дана оценка внутренней среды организации, которая включает в себя: организационную структуру управления, показатели динамики и структуры кадрового потенциала предприятия, материальную и нематериальную мотивации сотрудников; систему управления персоналом. Также данной части работы представлен анализ внешней среды предприятия, в частности, рассмотрены компании лидеры на рынке нефтегазовой отрасли, изучены перспективы развития отрасли нефти и газа, даны рекомендации для анализируемой компании на основании поведенного анализа факторов внутренней и внешней среды. В третьем разделе отчета по практике выполнено индивидуальное, которое включает в себя изучение первичной документации при работе с кадровым потенциалом; показатели эффективности управления кадрового потенциала; автоматизация системы управленческих затрат. Информационной базой исследования являются: данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», а также данные Росстата, иная статистическая информация и публикации в сети интернет.

## **ЗАДАНИЕ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»**

### **1.1. Организационно-правовая форма и история развития предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» организовано в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ТК РФ, НК РФ и иных нормативно-правовых актов. Компания является дочерним обществом ПАО «Газпром». Вид деятельности (по ОКВЭД): 49.50.21- Транспортирование по трубопроводам газа. Целью компании является получение прибыли. ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает эксплуатацию и строительство газотранспортных систем в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9500 км магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 128 газораспределительных станций (ГРС).

Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов: «Нижневартовский газоперерабатывающий завод (ГПЗ) - Парабель - Кузбасс»; «Северные районы Тюменской области (СРТО) - Омск»; «Омск - Новосибирск»; Барнаул - Бийск - Горно-Алтайск с отводом на Белокуруху»; «Сахалин - Хабаровск - Владивосток»; «Береговой технологический комплекс (БТК) «Кириновское»- Головная компрессорная станция (ГКС) «Сахалин»; «Сахалин-2» (нефтегазопровод); «Установка комплексной подготовки газа-2 (УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) - Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г. Петропавловска-Камчатского»; «Братское газоконденсатное месторождение (ГКМ) - 45-й мкр. г. Братска». Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям.

История компании начинается в 1977 году, когда приказом министра газовой промышленности СССР было создано производственное объединение «Томсктрансгаз», задачей которого стала эксплуатация построенного к этому времени первого за Уралом магистрального газопровода «Нишневартовский ГПЗ - Парабель - Кузбасс», протяжённостью 1162 км. В ходе ударной стройки была возведена магистраль в разных климатических и географических зонах, включая обширную болотистую местность. Этот газопровод и сегодня является одной из основных и сложнейших газотранспортных артерий страны. За годы своей деятельности. ООО «Газпром трансгаз Томск» реализовало ряд крупных строительных проектов: строительство магистрального газопровода «Барнаул - Бийск -Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху», ставшего основой газификации Алтайского края и поступления голубого топлива в Республику Алтай; общая протяженность газопровода составила около 320 км; масштабный капитальный ремонт линейной части магистральных газопроводов в Западной Сибири позволил поднять рабочее давление в системе до проектного и приступить к реконструкции компрессорных станций. К 2012 году произошло обновление газотранспортной системы, построенной в 70-е годы для поставки газа в Кузбасс; строительство газопровода от Братского газоконденсатного месторождения Иркутской области к г. Братску протяженностью 26 км; реконструкция компрессорных станций: «Парабель», «Чажемто», «Володино», «Кожурлинская»; ввод в эксплуатацию компрессорной станции «Омская», которая позволяет изменять направление потоков природного газа с запада на восток и обратно, а в летний период транспортировать излишки газа в европейскую часть страны; ввод в эксплуатацию магистрального газопровода «УКПГ-2 Нижне-Квакчикского ГКМ - АГРС г. Петропавловска-Камчатского» протяженностью 392 км; ввод в эксплуатацию магистрального газопровода «Сахалин -Хабаровск -Владивосток» протяженностью 1 350 км, производительностью - до 30 млрд. кубических метров газа в год. Первоочередные объекты газотранспортной системы «Сахалин - Хабаровск - Владивосток» обеспечили

природным газом остров Русский - столицу саммита АТЭС-2012; реконструкция и строительство производственных баз на всём протяжении линейной части новых газотранспортных систем «Газпром трансгаз Томск»; строительство в регионах производственной деятельности сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС). К 2013 году количество АГНКС, эксплуатируемых ООО «Газпром трансгаз Томск» на территории Западной и Восточной Сибири, возросло до 11: две АНКС в Кемерово, две в Новосибирске, две в Томске, три в Новокузнецке, по одной в Горно-Алтайске и Братске.[7]

Сегодня «Газпром трансгаз Томск» - это одно из самых быстро развивающихся дочерних обществ «Газпрома». Основными поставщиками углеводородного сырья в газотранспортную систему компании являются Нижневартовский и Белозёрский газоперерабатывающие комплексы, газоконденсатные месторождения «Мыльджинское», «Северо-Васюганское» и «Лугинское», шельфовые месторождения проектов «Сахалин - 2» и «Сахалин -1». Около 20 млрд. кубометров газа в год поступает потребителям через газотранспортную систему предприятия. Реализация мероприятий по реконструкции и техническому перевооружению объектов транспортировки газа обеспечивает надежность поставок природного газа потребителям. Для обеспечения эксплуатации газотранспортной системы на объектах ежегодно проводятся комплексы текущих и капитальных ремонтов.

ООО «Газпром трансгаз Томск» двукратный победитель конкурса ПАО «Газпром»: «За достижение высоких результатов в производственной и социально-экономической работе». Компания дважды становилась обладателем звания «Организация высокой социальной эффективности» на конкурсе, проводимом Правительством Российской Федерации. ООО «Газпром трансгаз Томск» - это многократный победитель конкурса администрации Томской области «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнёрства». Предприятие сертифицировано по международным стандартам

ISO 9001 и ISO-14001 как в области качества, так и экологии; в системе менеджмента охраны труда и промышленной безопасности - по стандартам OHSAS 18001. Компания дважды удостоена диплома Лидера природоохранной деятельности России и Национальной экологической премии им. Вернадского. Эффективность деятельности предприятия характеризуется экономическими показателями, перейдем к рассмотрению в следующем параграфе.

## **1.2. Основные экономические показатели предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Рассмотрим динамику экономических показателей ООО «Газпром трансгаз Томск» на основании данных бухгалтерской отчетности с 2016-2018гг. За анализируемый период на предприятии наблюдается снижение стоимости капитала на 30,07% и в 2018г. капитал компании составил 78167520 тыс. руб., рисунок 1.

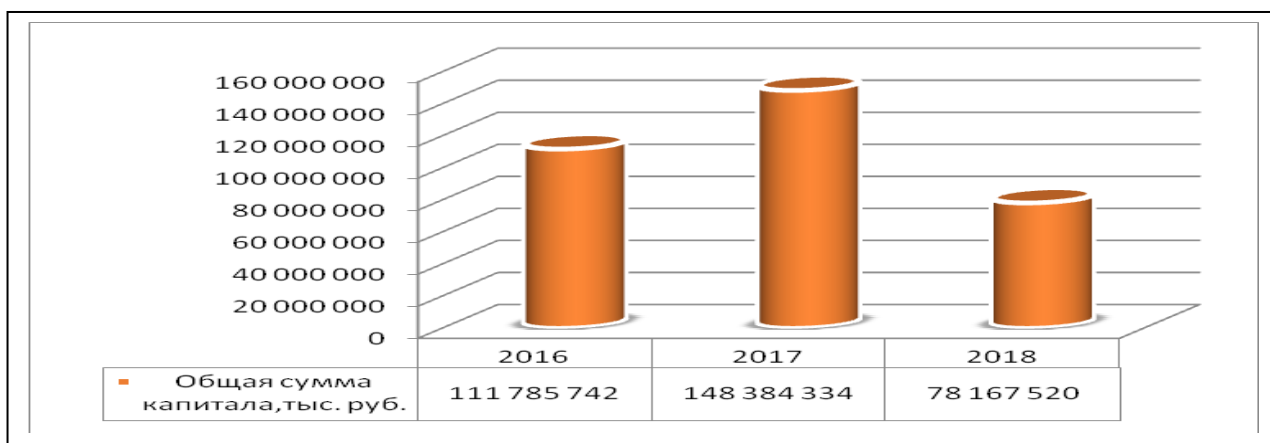


Рисунок 1- Динамика капитала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

Капитал компании снизился в основном за счет заемных источников финансирования и по данным на конец анализируемого периода стоимость заемного капитала составила 63303071 тыс. руб., а это на 52,35% ниже уровня предыдущего года и на 34,86% ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.

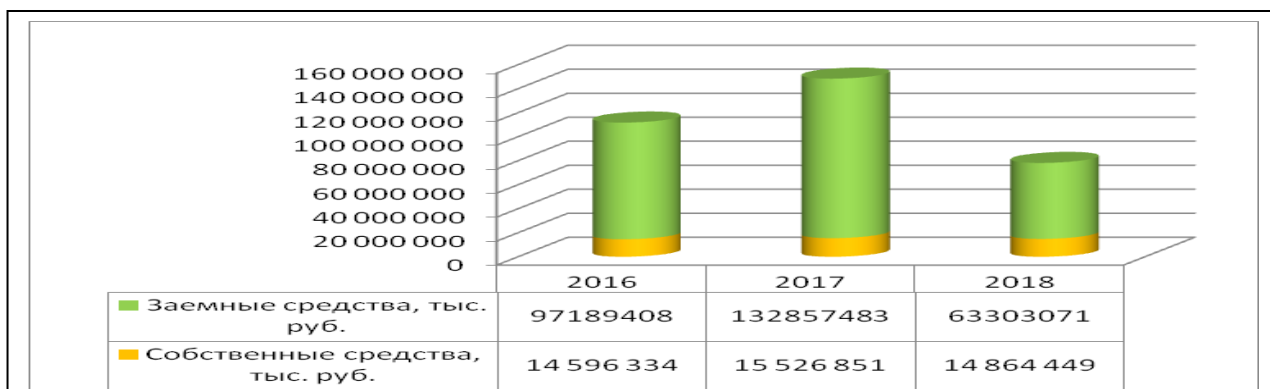


Рисунок 2.- динамика показателей заемного и собственного капитала предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

Собственные средства компании не существенно меняются в течении анализируемого периода и по данным на 2018г. их сумма составила 14864449 тыс. руб., а это рост к уровню 2016г. на 1,8%. Отметим, что наибольший удельный вес в общей структуре капитала компании, приходится на заемные источники финансирования и в 2018г. доля заемных средств составила 80,98%, на долю собственных приходится менее 20%. Таким образом, компания является финансово зависимой, коэффициент автономии (финансовой независимости) составил 0,19. Формулы расчета финансовых показателей представлены в Приложении А. Не высоким является показатель текущей ликвидности в 2016-2017гг. этот показатель составил 1,1, а к концу анализируемого периода наблюдается снижение показателя и он составил 1,0, рисунок 3.

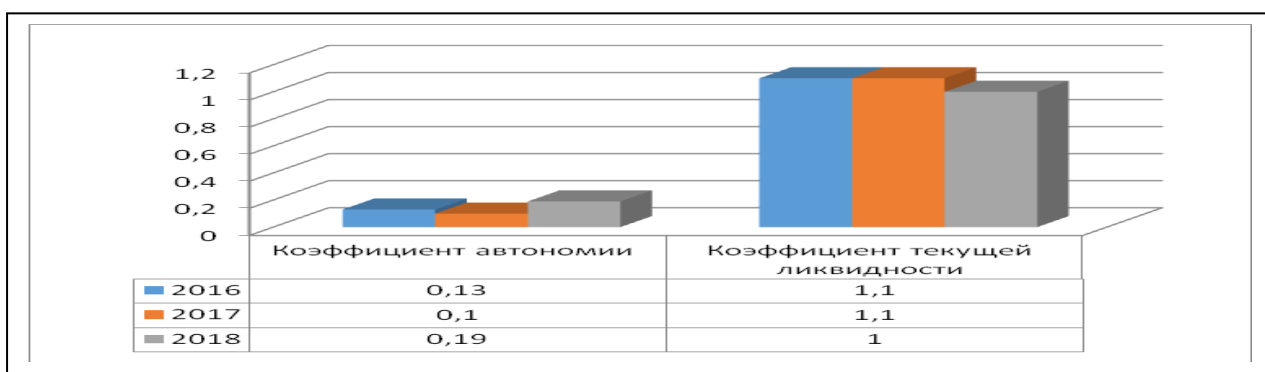


Рисунок 3-Динамика показателей автономности и ликвидности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

Важными экономическими показателями в деятельности предприятия



являются данные об объемах продаж, прибыли и рентабельности. По имеющейся бухгалтерской отчетности в компании с 2016-2018гг. наблюдается как рост продаж, так и себестоимости предприятия. В частности, в 2018г. показатель объемов продаж увеличился на 62,39% и составил 115270636 тыс. руб. Еще более быстрыми темпами наблюдается увеличение показателя себестоимости продаж, которая выросла на 69,32% и составила в 2018г. 98336067 тыс. руб., рисунок 4.

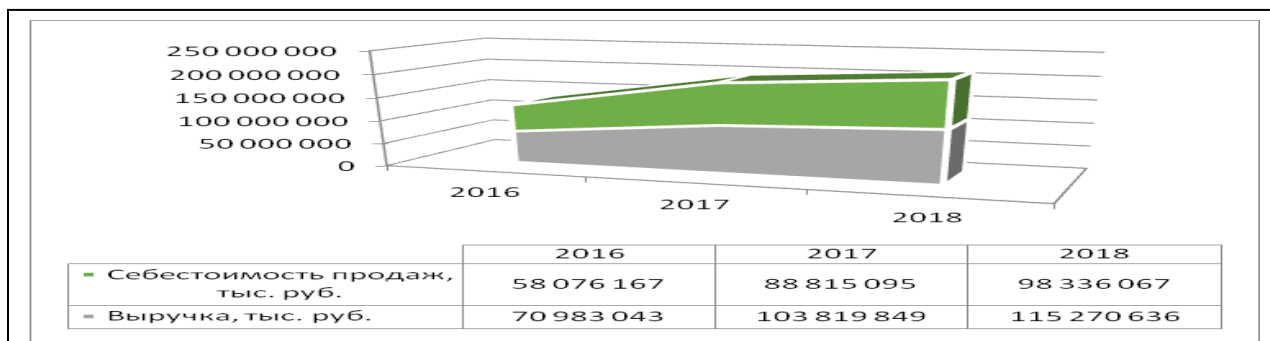


Рисунок 4- Динамика показателей объемов продаж и себестоимости продаж предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

Положительной является и динамика валовой прибыли, которая в 2018г. составила 16934568 тыс. руб., а это на 31,20% выше уровня начала анализируемого периода. Однако, ничего хорошего нельзя сказать о показателях прибыли от продаж и чистой прибыли, которые снизились практически в два раза по сравнению с данными на 2016г. и на конец анализируемого периода показатель прибыли от продаж сформировался на уровне 2332491 тыс. руб., чистая прибыль составила 997598 тыс. руб., рисунок 5.

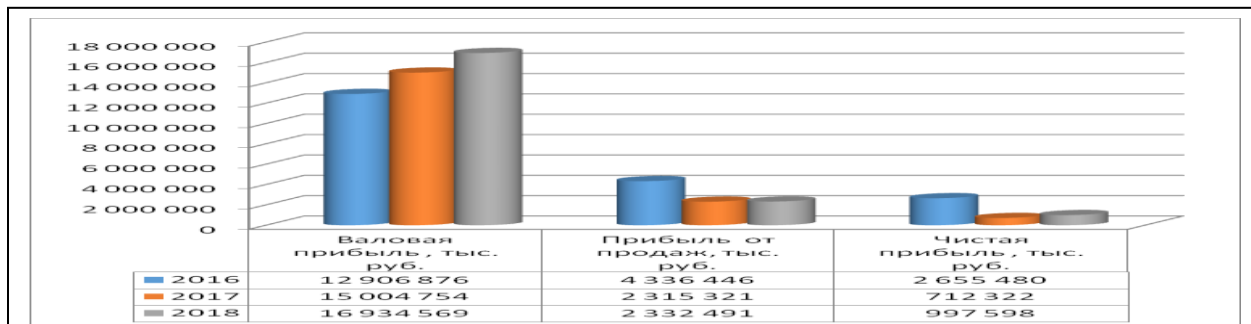


Рисунок 5- Динамика показателей прибыли предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

Снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли произошло за счет роста управленческих и коммерческих затрат. При этом, существенный прирост произошел по коммерческим расходам, которые в 2018г. составили 7833494 тыс. руб., а это на 223,51% выше уровня начала анализируемого периода. Управленческие расходы также не планировали снижаться и дали прирост на 10,07% , в стоимостном выражении сумма управленческих затрат составила 6768584 тыс. руб., рисунок 6.

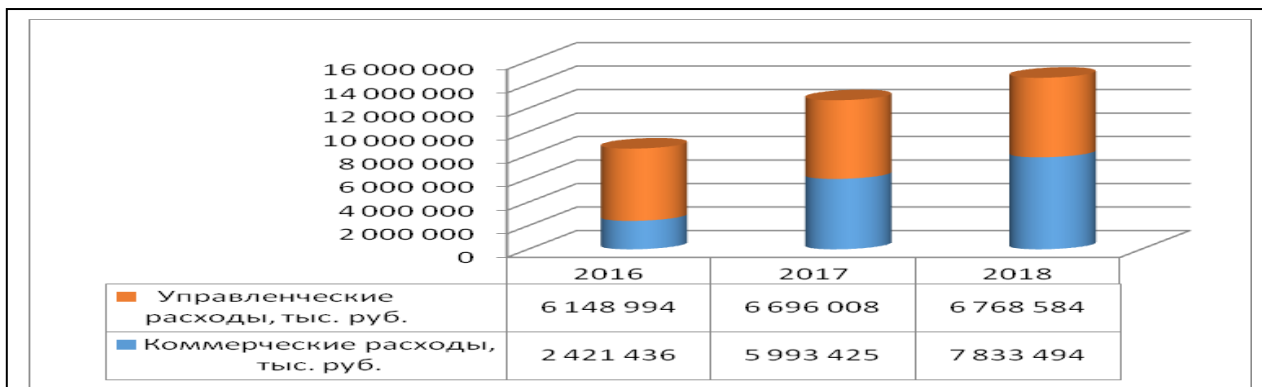


Рисунок 6- Динамика показателей управленческих и коммерческих расходов предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

В связи с тем, что темпы роста затрат существенно превышают темпы роста объемов реализации, произошло снижение показателей рентабельности. В частности, рентабельность продаж снизилась на 4; и составила в 2018г. 2,1%, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала и составил 7%, рентабельность активов составила 0,9%, а это на 2,7% ниже показателя 2016г., рисунок 7.

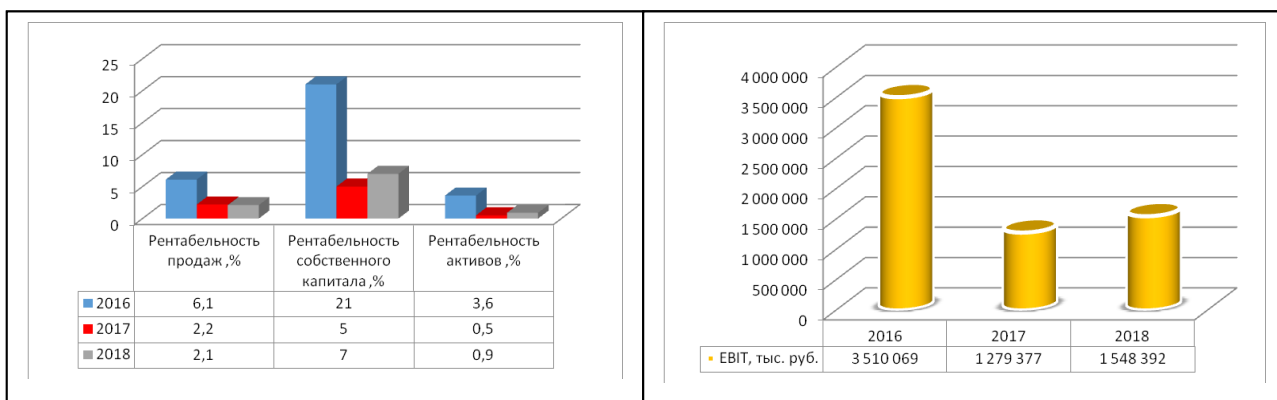


Рисунок 7-Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. [7]

Более, чем в два раза показал снижение показатель ЕВТ и в 2018г. составил 1548392 тыс. руб., рисунок 7. Таким образом, представленный выше анализ финансовых показателей компании ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг. показал, что на протяжении анализируемого периода наблюдается снижение общей суммы капитала, при этом, наибольший удельный вес приходится на заемные источники финансирования, доля заемных средств составляет менее 20%. Несмотря на рост выручки предприятия, наблюдается существенный прирост по коммерческим и управленческим расходам компании, в связи с этим произошло снижение показателей прибыли от продаж и чистой прибыли предприятия. При этом, замечено существенное снижение прибыльности, практически в два раза к уровню 2016г. Результатом этого, являются и показатели рентабельности, по всем показателям произошло снижение, в три раза снизился показатель рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и рентабельности продаж. Итак, все выше перечисленное свидетельствует о том, что компания является финансово зависимой, наблюдается снижение экономических показателей. Деятельность любого предприятия также зависит от факторов внутренней и внешней среды, перейдем к рассмотрению этой части вопроса.

## ЗАДАНИЕ 2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»

### 2.1. Оценка внутренней среды организации ООО «Газпром трансгаз Томск»

#### 2.1.1. Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»

На сегодняшний день, в составе Общества «Газпром трансгаз Томск» - 25 филиалов, в том числе 19 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ) и 1 линейное производственное управление магистральных трубопроводов (ЛПУМТ). Организационная структура компании ООО «Газпром трансгаз Томск» представлена на рисунке 8.

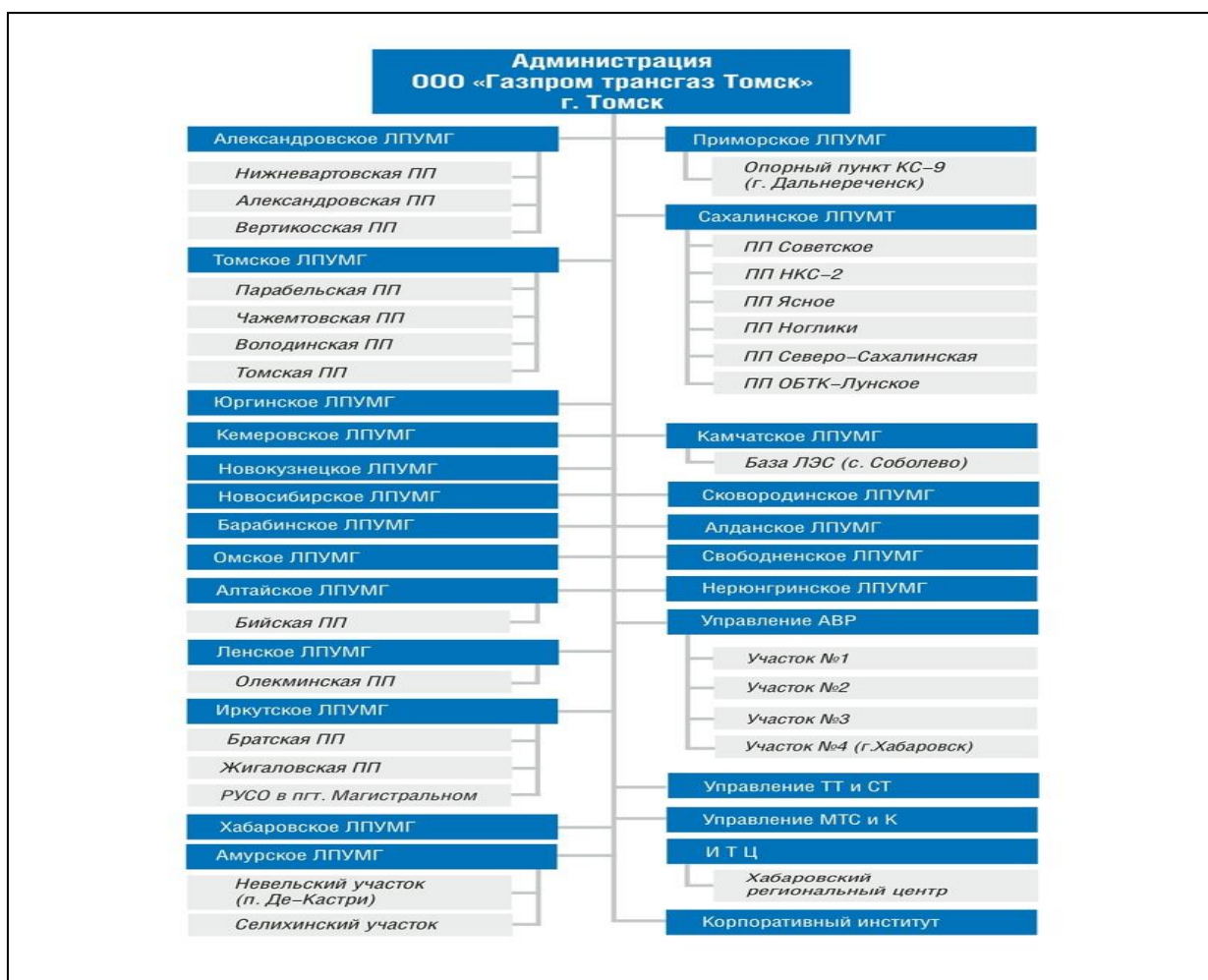


Рисунок 8-Организационная структура(линейно-функциональная) ООО  
«Газпром трансгаз Томск» [7]

Итак, выше была дана краткая характеристика деятельности предприятия и организационной структуры управления. Для того, чтобы провести анализ динамики и структуры численности предприятия, перейдем к следующему пункту исследования.

### 2.1.2. Динамика и структура численности ООО «Газпром трансгаз Томск»

Проведем анализ динамики и структуры численности компании. По имеющимся данным численность работников компании составляет более 8000 человек, однако, в динамике наблюдается ее снижение и в 2018г. число сотрудников сократилось на 6,87% и составило 7745 человек, рисунок 9.

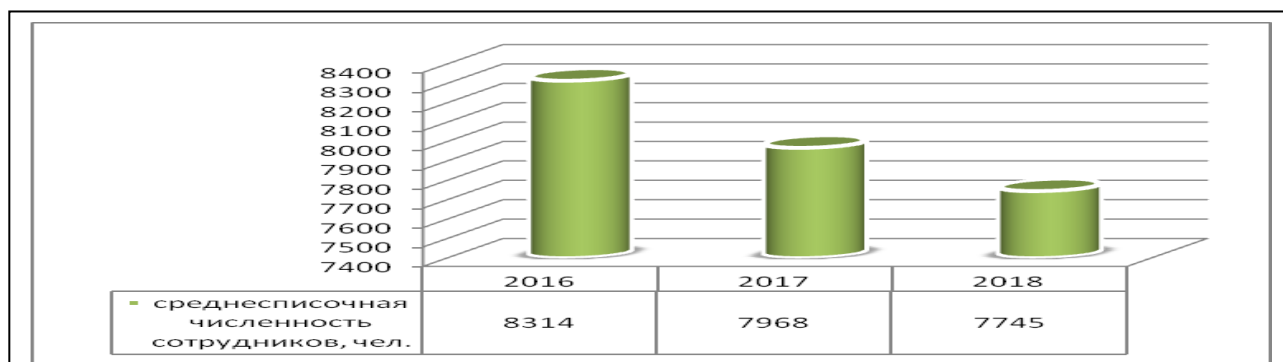


Рисунок 9- Динамика показателей численности работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2016-2018гг.

Наибольший удельный вес в общей структуре численности приходится на рабочих и составляет 75%, в количестве 5808 человек, небольшую долю занимают руководители и специалисты, по данным 2018г. их доля составила 10% и 15% соответственно, рисунок 10. Образовательный уровень сотрудников имеет следующие данные: с высшим образованием количество работающих составляет 1394 человека, а это составляет 18% от общей численности работающих. Большинство работников компании имеют среднее специальное образование и составляет 78%, в количестве 6041 человек, небольшой удельный вес приходится на работников со средним уровнем образования, их доля составила 4%, рисунок 11.

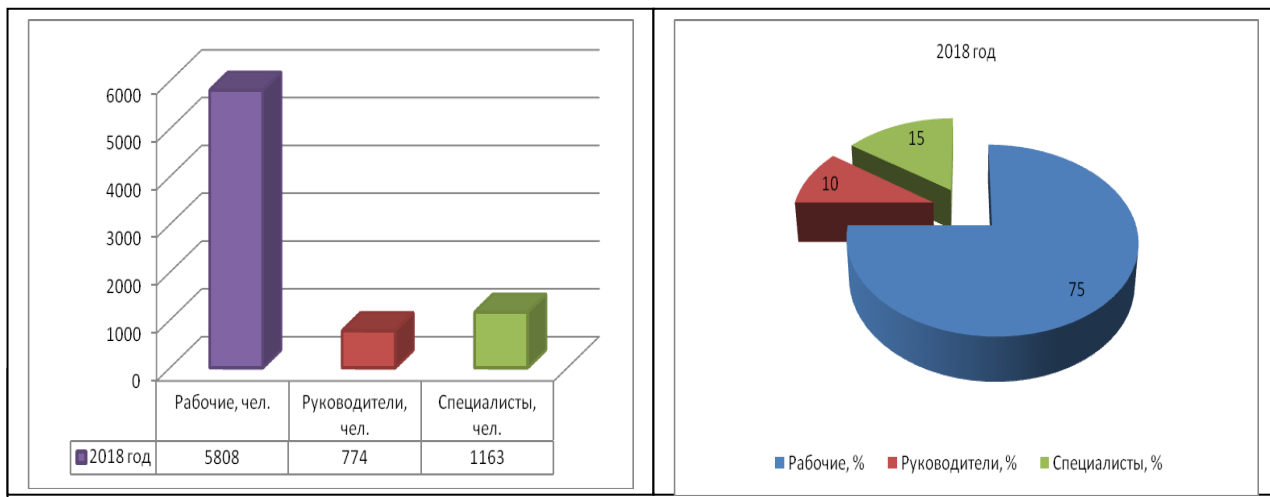


Рисунок 10-Структура численности работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г.



Рисунок 11-Структура численности по уровню образования работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2018г.

По гендерному признаку большинство работающих – это мужчины , их доля в 2018г. составила 60%, в количестве 4647 человек, на долю женщин приходится 40%, количество женщин в 2018г. составило 3098 человек, рисунок 12.

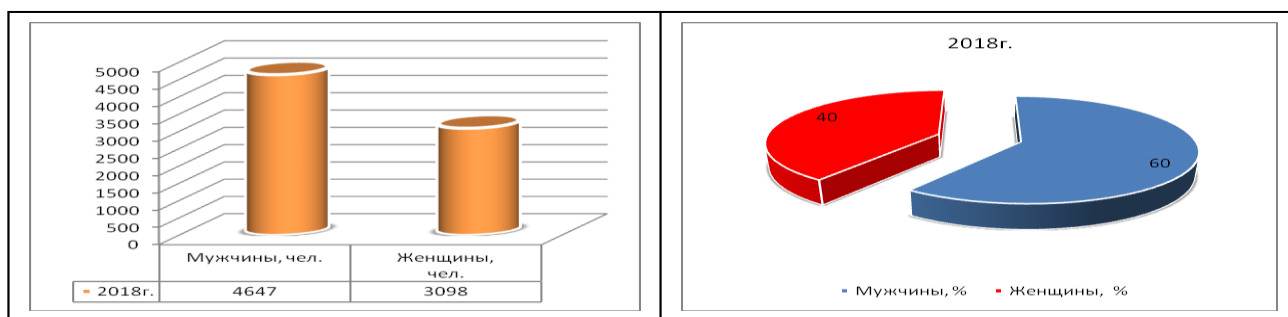


Рисунок 12- Структура численности по гендерному признаку работников

Таким образом, в целом динамика численности предприятия показывает снижение, наибольший удельный вес в структуре численности приходится на рабочих и составляет 75%, по уровню образования большинство работающих в компании- это сотрудники со средним специальным образованием, по гендерному признаку наибольшее преобладание- это мужчины, их доля составляет 60%. Эффективность работы сотрудников компании зависит в целом от системы управления персоналом, а также мотивации работников , перейдем к рассмотрению этой части вопроса.

### **2.1.3. Система управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Система управления персоналом включает в себя: определение целей управления кадровым потенциалом компании, построение организационной структуры, осуществление взаимодействия специалистов и руководителей, осуществление принятия и реализации управленческих решений. Схематично, «Дерево целей» управления персоналом ООО «Газпром трансгаз Томск» представлено на рисунке 13.

Рассмотрим подробнее систему управления человеческими ресурсами в организации ООО «Газпром трансгаз Томск». Подбор и набор кадров осуществляется с помощью размещения вакансий на сайте компании ООО «Газпром трансгаз Томск», а также на различных сайтах по поиску работников:

JOB.RU; HEADHUNTER.RU; РАБОТА.RU. В настоящее время эти сайты являются лидирующими на рынке подбора персонала, рисунок 14(Приложение Б). Кроме этого, для поиска новых сотрудников компания ООО «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами России. В настоящее время на предприятии открыты более 70 вакансий, при этом, в Ленинском ЛПУМГ-12 вакансий, Алданское ЛПУМГ-15 вакансий, Нерюнгринское ЛПУМГ-5 вакансий, Свободненское ЛПУМГ-25 вакансий, Сковородинское ЛПУМГ- 14 вакансий, рисунок 15(Приложение Б).

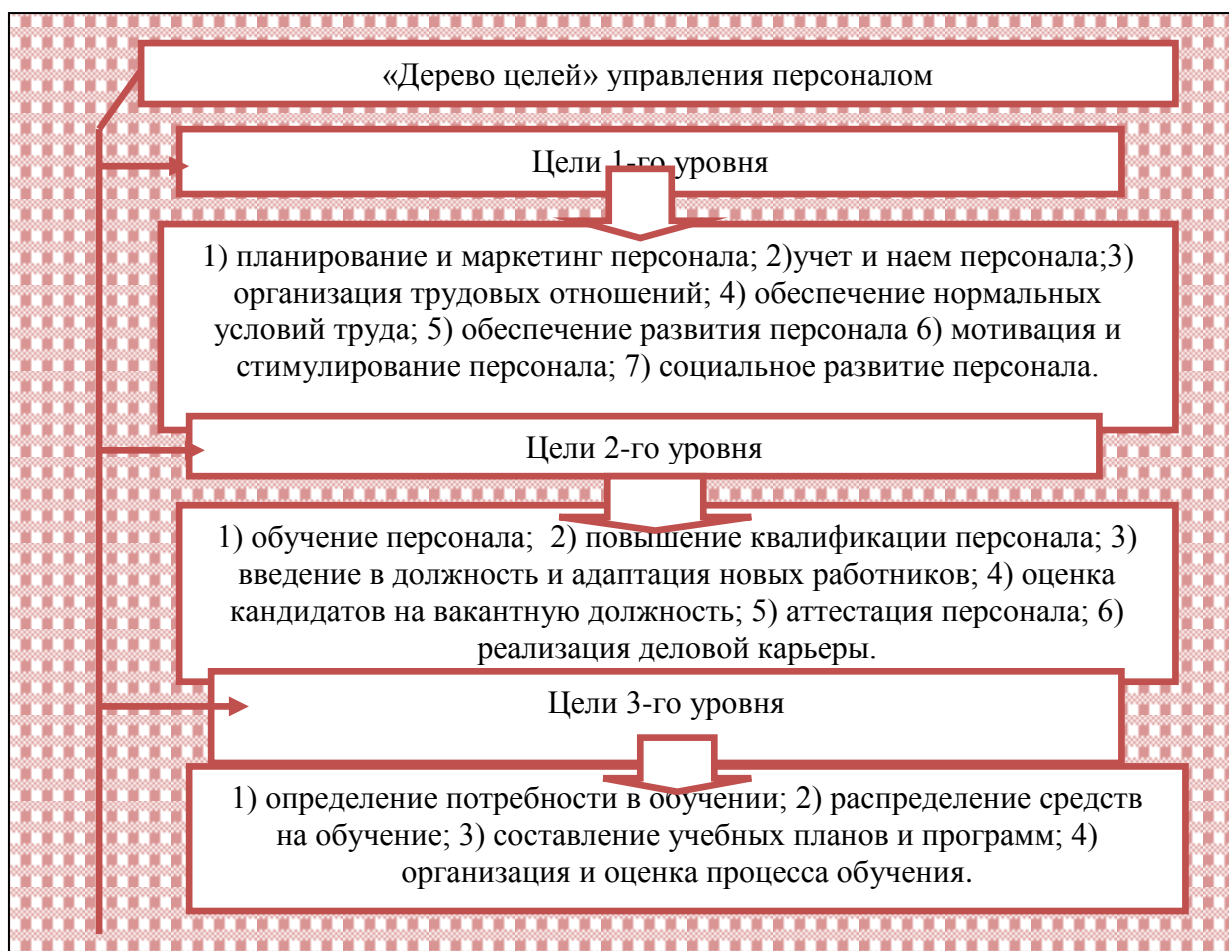


Рисунок 13-«Дерево целей» управления персоналом ООО «Газпром трансгаз  
Томск»

Основными свободными вакансиями на сегодняшний день являются: Диспетчер диспетчерской службы, трубопроводчик линейный линейно-эксплуатационной службы, электрогазосварщик линейно-эксплуатационной службы, инженер службы защиты от коррозии, начальник службы автоматизации и метрологического обеспечения, инженер по контрольно-измерительным приборам и автоматике участка автоматизации и метрологического обеспечения, инженер службы связи, электромонтер линейных сооружений телефонной связи и радиофикации службы связи, трубопроводчик линейный участка по эксплуатации магистрального газопровода, фельдшер фельдшерского здравпункта и другие. Прием заявок на замещение вакантных должностей осуществляется посредством получения от соискателей анкеты. Анкета заполняется соискателем на сайте компании в



разделе «Вакансии» и автоматически направляется на обработку специалистам отдела кадров. По итогам рассмотрения предоставленной в анкете информации на соответствие требованиям вакансии к образованию, квалификации и опыту работы, специалисты отдела кадров приглашают кандидата на очное собеседование для дальнейшего рассмотрения кандидатуры соискателя.

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» также осуществляется работа с молодыми специалистами. Сегодня каждый третий работник «Газпром трансгаз Томск» - в возрасте до 35 лет. Компания содействует профессиональному росту своей молодёжи, создавая необходимые условия для совмещения работы с обучением. Расширяется практика зачисления молодых специалистов в кадровый резерв предприятия. Для молодых специалистов раз в два года проводятся отраслевые научно - практические конференции. Стало традиционным участие молодых руководителей и специалистов ООО «Газпром трансгаз Томск» во всероссийских конкурсах и конференциях молодёжи предприятий и организаций ТЭК России.

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» действует Общественное молодёжное объединение, целью которого является привлечение молодых членов коллектива к активному участию в производственной, научной, культурной и спортивной жизни Общества, расширению социально-экономических прав и интересов специалистов, поддержка молодых семей, развитие оздоровительной работы и досуга.

Как и все сотрудники компании, молодые специалисты получают выплаты к рождению ребенка, ежегодную материальную помощь, на льготных условиях поправляют свое здоровье в санаториях и на курортах. Молодоженам и молодым родителям предоставляются оплачиваемые отпуска в случае регистрации брака и рождения ребенка. Предусмотрен целый ряд других льгот.

Рассмотрим подготовку кадров. Для подготовки кадров в «Газпром трансгаз Томск» в 2006 году был создан Учебный центр, который в 2013 году получил статус Корпоративного института и сегодня является отраслевым

структурным подразделением предприятия по повышению квалификации специалистов. Ежегодно в его стенах обучение проходят более 7,5 тыс. человек. Учебный процесс обеспечивают 25 штатных сотрудников и более 160 внештатных преподавателей (это специалисты производственных отделов и служб Общества, профессорско-преподавательский состав «Томского политехнического университета», «Томского государственного университета», «Томского университета систем управления радиоэлектроникой»).

В учебном процессе активно используются технические средства обучения, наглядные пособия, тренажеры, мультимедийные проекторы, нормативная, техническая литература и документация. Библиотека института насчитывает более 2000 книг и более 500 наименований экземпляров технической литературы и учебников по всем обучаемым профессиям. Общий фонд библиотеки составляет более 2700 томов, кроме того, имеются фонды электронной библиотеки. В «Газпром трансгаз Томск» ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства. В 2013 году в них приняло участие более 230 человек. Жюри оценивает не только теоретические знания, но и практические умения и навыки. Победителям, занявшим 1, 2, 3 места, выплачивается надбавка к заработной плате за высокое профессиональное мастерство. Лучшие специалисты участвуют в конкурсах профессионального мастерства «Газпрома». Для привлечения квалифицированных специалистов, «Газпром трансгаз Томск» совершенствует взаимодействие с высшими учебными заведениями. С этой целью на базе «Томского политехнического университета» формируется группа целевого обучения с последующим методическим сопровождением и дальнейшим закреплением на предприятии выпускников вуза.

В компании ООО «Газпром трансгаз Томск» также предусмотрен карьерный рост. Коллектив «Газпром трансгаз Томск» - это основополагающий ресурс Общества, команда высококвалифицированных специалистов, реализующих стратегическую цель компании - обеспечение надёжной поставки природного газа потребителям. Долгосрочный успех Общества основан на

стремлении работников к профессиональному росту и самосовершенствованию, ответственности, высокой производственной культуре. В своей деятельности предприятие ориентируется на высокие стандарты социальной и кадровой политики. ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного роста и раскрытия личностного потенциала. Компания уделяет большое внимание повышению профессионального уровня коллектива. С этой целью «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает с ведущими вузами Сибири и Дальнего Востока, а также реализует программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института.

Не менее важными показателями системы управления человеческими ресурсами компании ООО «Газпром трансгаз Томск» является материальная и нематериальная мотивация труда. Система вознаграждения направлена на мотивацию труда и стимулирование работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных перед предприятием производственных задач с максимальной эффективностью. Рассмотрим подробнее систему мотивации сотрудников компании.

#### **2.1.4. Материальная и нематериальная мотивация ООО «Газпром трансгаз Томск»**

На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» существует несколько основных форм прямой материальной мотивации персонала: заработная плата, премии, льготы, штрафы, рисунок 16. Кроме выше перечисленного, на предприятии существует также нематериальная мотивация, которая включает в себя: социальную, психологическую, моральную и организационную мотивацию, рисунок 17 (Приложение Б). Отметим, что в настоящее время на предприятии применяются следующие методы нематериального стимулирования персонала: предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней отпуска; обеспечение гибкого графика работникам; вручение билетов на

культурные мероприятия, туристических путевок; организация корпоративных мероприятий; обучение сотрудников; персональная публичная похвала; организация конкурсов и квестов среди всех работников; составление планов карьерного роста сотрудников (чтобы сотрудник знал, что при достижении более высокого профессионального уровня он будет повышен в должности); возможность постоянного повышения квалификации; поздравление работников со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка); создание комфортных условий труда; предоставление большей свободы действий при выполнении поставленных задач; проведение мотивирующих совещаний; привлечение сотрудников к принятию решений; поощрительные командировки; информирование коллектива о достижениях сотрудника; возможность дополнительной подработки. При разработке системы нематериального стимулирования на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» учитываются следующие факторы: система мотивации ориентируется на развитие наиболее значимых направлений работы компании; система мотивации вовлекает всех работников предприятия; мотивационная программа подвергается периодическому пересмотру и обновлению; для эффективной работы системы выявляются потребности всех работников и «подстраиваются» подходы и инструменты стимулирования под каждую группу. Еще одно важное требование к действующей системе нематериального стимулирования персонала - документальное закрепление. Это значительно повышает ее прозрачность и позволяет ознакомиться с системой мотивирования каждому сотруднику предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». При разработке проекта нематериальной мотивации персонала привлекаются специалисты HR-отдела и линейные руководители. Только такой способ дает возможность получить реальные, наиболее действенные инструменты для воздействия на производительность труда работников ООО «Газпром трансгаз Томск».

Нематериальная мотивация сотрудников выливается в определенные затраты для предприятия. Но в совокупности они дают гораздо больший

эффект, чем затраты на прямую выплату премий. Дополнительный фактор успеха - подбор персонала с внутренней самомотивацией. Таких сотрудников легко «настроить» на максимальную эффективность и высокую лояльность компании. Энергичные, активные и инициативные работники – это залог успеха, поэтому грамотно построенная система стимулирования персонала - важнейшая задача кадровой политики ООО «Газпром трансгаз Томск».

Итак, выше был рассмотрен анализ внутренней среды предприятия, к внутренним показателям относятся система управления организацией, которая построена по линейно-функциональному принципу, представлены были данные динамики по численности работников и структуре, оценкам показала, что не высоким является образовательный уровень персонала. Однако, на предприятии построенная система управления кадрами, предусмотрено обучение сотрудников, применяются различные формы мотивации, в том числе материальная и нематериальная. Показатели финансовой устойчивости оставляют желать лучшего, так как компания является финансово-зависимой, наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Однако, объемы продаж предприятия ежегодно увеличиваются, растет и себестоимость реализованной продукции, к положительным факторам следует отнести рост валовой прибыли, хотя другие виды прибыли: чистая прибыль и прибыль от продаж показывают снижение, снизились и показатели рентабельности предприятия. Снижение прибыли произошло в основном за счет роста показателей управленческих затрат. В целом на предприятии внутренняя среда является достаточно стабильной, существует структура управления, предприятие увеличивает продажи, имеется прибыль, но финансовая зависимость компании и снижение рентабельности, свидетельствуют о не эффективной системе управления. Отметим, что на деятельность любого предприятия оказывают факторы внешней среды, перейдем к рассмотрению этой части вопроса.

## **2.2. Оценка внешней среды организации ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Так как предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» работает в нефтегазовой отрасли, важно оценивать текущее состояние отрасли, конкурентов-лидеров компаний, а также перспективы развития отрасли.

Масштабность и важность нефтегазовой отрасли в любой стране мира, в том числе и в России просто неоспорима. Топливные ресурсы обеспечивают энергией не только всю промышленную сферу стран, но и практически все сферы человеческой жизнедеятельности.[4] На сегодняшний день огромный вклад в развитие экономики России вносит добыча полезных ископаемых, в частности нефти и газа. Топливные ресурсы решают и стратегически значимую задачу, которая заключается в обеспечении энергетической безопасности страны. Многие производственные отрасли прямым или косвенным образом зависят от ситуации, складывающейся на мировом газовом и нефтяном рынках.

Углеводородный потенциал РФ очень большой, о чём свидетельствует не только полное удовлетворение энергоресурсами внутренних потребителей, но и существенная доля экспорта. В общих чертах структура нефтегазовой отрасли России состоит из таких направлений, как добыча, транспортировка до перерабатывающего предприятия и сама переработка.

Добыча углеводородов- процесс, состоящий из предварительной разведки месторождения, бурения скважины и транспортировки добытых ресурсов до ближайшего места предварительной очистки. Первичная очистка заключается в удалении из нефтепродуктов воды, серных веществ и взвешенных частиц. Транспортировка сырья реализуется различными способами: трубопроводным, по воде, по железной дороге и автомобилями. Самый экономичный метод это перекачка по магистральным трубопроводам, даже несмотря на большие капитальные вложения на строительство сети и обслуживающие сооружения. Переработку углеводородов осуществляют для получения различных видов нефтепродуктов. Предприятия, занимающиеся переработкой, сокращённо

называют НПЗ. Классификация конечных продуктов производится на основании их химического состава. Самый крупный регион по добычи газа и нефти в России- это Западная Сибирь (процент добычи нефти-60%, газа-90%).

В России более 15 крупных компаний, занимающихся добычей нефтегазовых ресурсов, среди которых можно выделить самые известные, такие как «Роснефть», «Лукойл», «Газпром» и «Сургутнефтегаз». Рассмотрим подробнее развитие нефтегазового сектора России. Добыча нефти в России в 2018 году составила 555,9 млн. т (рост на 1,7% г/г), что является рекордным показателем в истории современной России, рисунок 18(Приложение В). [12]

Отметим, что в 2018г. динамика добычи вернулась к росту благодаря ослаблению условий Соглашения ОПЕК+ и запуску новых проектов. В июне 2018 г. Россия и страны ОПЕК пересмотрели соглашение о сокращении добычи, договорившись увеличить добычу (для всех участников соглашения) на 1 млн барр. в день (мбд). Россия получила право увеличить добычу на 0,2 мбд (0,8-0,9 млн. т месяц) с июля 2018 г.[12]

В третьем квартале 2018г. добыча нефти возросла на 3,4% г/г (до 141,2 млн. т) полностью компенсировав спад в первом квартале 2018 (-0,4% г/г). В четвертом квартале 2018 г. добыча продолжила быстро расти (+3,7% г/г, до 143,1 млн. т) из-за ослабления дисциплины в рамках ОПЕК+ и роста спроса в странах ЕС на фоне сокращения поставок из Ирана.

В 2018 г., после 10 лет спада, к росту вернулась Западно-Сибирская нефтяная провинция (+1,4% г/г) - благодаря увеличению добычи на месторождениях в Ямало-Ненецком АО (Новопортовское месторождение) и Тюменской области (Уватская группа). Продолжает расти добыча на юге страны (месторождение им. Филановского, Астраханская область) и в Восточной Сибири (Тагульское месторождение, месторождение Таас-Юрях).

Рост добычи в Западной Сибири и на морском шельфе в 2015-2018гг. привел к заметному увеличению добычи малосернистой (+8,1 млн. т) и сернистой нефти (+15,1 млн. т) при сокращении добычи высокосернистой

нефти (-3,3 млн. т), рисунок 19(Приложение В). Наиболее быстро в последние годы росла добыча нефти у «Газпромнефти» (+9 млн т в 2015-2017 гг.) и Татнефти (+2 млн т), тогда как у трех крупнейших ВИНК России – НК «Роснефть», НК «Лукойл» и НК «Сургутнефтегаз» добыча сокращалась. Это было связано как с продолжающимся спадом добычи на базовых месторождениях Западной Сибири, так и с выполнением обязательств в рамках сделки ОПЕК+: «Лукойл» и «Роснефть» были вынуждены перенести ввод некоторых новых месторождений, тогда как «Газпромнефть» успела запустить свои крупнейшие проекты – Новопортовское и Приразломное месторождения – до начала действия соглашения ОПЕК+.

В 2018 г. лидером по темпам роста добычи стала «Роснефть», тогда как показатели других крупных НК стагнировали. Добыча «Роснефти» выросла на 12 млн. т г/г благодаря увеличению добычи на Эргинском кластере (+1,4 млн т г/г) и Уватской группе (+0,9 млн т г/г) в Западной Сибири, и росту в Восточной Сибири (ТаасЮрях: +2,0 млн т г/г, Тагульское: +1,0 млн т г/г), рисунок 20(Приложение В).

В 2017-2018 гг. удельные операционные затраты у большинства ВИНК стабилизировались в диапазоне 3-4 долл./барр., компаниям удается сохранять расходы под контролем несмотря на рост физических объемов работ и рост мировых цен на нефть, что часто приводит к увеличению расценок у подрядчиков.

20 крупнейших (по объему добычи) старых нефтяных месторождений Западной Сибири сейчас формируют 43% от всей добычи региона, на 5 крупнейших месторождений приходится около четверти всей добычи. С 2014г. по первый квартал 2017г. добыча нефти на этих месторождениях устойчиво снижалась, рост отмечался лишь на 3 из 20 крупнейших месторождениях. С третьего квартала 2017г. тренд изменился и старые месторождения Западной Сибири впервые за последние 10 лет начали наращивать добычу. Разворот тренда произошел благодаря увеличению инвестиций в бурение (в т.ч. в



проходку в горизонтальном бурении) и проведение операций многостадийного гидроразрыва пласта на ключевых (Топ-5) старых месторождениях, 3 из которых разрабатываются «Роснефтью».

В третьем и четвертом кварталах 2018г. добыча на Топ-20 месторождениях Западной Сибири вновь начала снижаться из-за ускорения спада на Малобалыкском (-7,8% г/г в четвертом квартале 2018г.) и ВосточноСургутском (-7,5% г/г в четвертом квартале 2018г.) месторождениях. В 2019-2021гг. динамика добычи нефти в Западной Сибири (+1-2 мл т г/г) вновь может вернуться к росту благодаря ожидаемому увеличению инвестиций в стабилизацию добычи на старых месторождениях «Роснефти», «Лукойла» и «Сургутнефтегаза». [12]

Рассмотрим динамику капитальных затрат в нефтедобыче. В 2017г. инвестиции в нефтедобычу выросли на 13% г/г, достигнув 1,90 трлн. руб., лидером по динамике капиталовложений стала НК «Роснефть» (+29% г/г), заметно нарастил инвестиции «Лукойл» (+11% г/г), тогда как другие крупные ВИНК сокращали капиталовложения в добычу нефти.

В 2018 г. тренд сменился: капиталовложения в нефтедобычу упали на 6% г/г, до 1,80 трлн. руб. из-за снижения инвестиционной активности «Лукойла» и «Татнефти» и стагнации капитальных вложений «Роснефти» и «Газпромнефти». «Роснефть» снизила инвестиции в «Роспан» (-34% г/г, на фоне завершения основных строительных работ перед запуском проекта в 2019г.), и в восточно-сибирские проекты. Таас-Юрях (-38% г/г) и Верхнечонскнефтегаз (-21% г/г). Инвестиции в «Самотлорнефтегаз», получивший в 2017 г. налоговые льготы на 35 млрд. руб. в год, продолжили расти (+24% г/г), достигнув 62 млрд. руб. «Лукойл» в 2018 г. заметно сократил инвестиции в проекты в Тимано-Печоре (-9,5% г/г) и в Поволжье (-12,1% г/г). Капиталовложения в ключевой проект компании в ТиманоПечоре – Ярегское месторождение – упали на 30% г/г, до 10,3 млрд. руб., инвестиции в месторождения им. Филановского и им. Корчагина (завершение основного объема строительных работ) упали на 14%

г/г, до 47,9 млрд. руб. Низкая динамика инвестиций «Газпромнефти» в 2018г. была связана с завершением основных инвестиций в крупнейшие добычные проекты компании – Новопортовское, Приразломное и Мессояхское месторождения, рисунок 21(Приложение В).

Рассмотрим перспективы инвестиций в нефтедобычу. В 2019-2023 гг. инвестиции в нефтедобычу вырастут на 45% (+19% в реальном выражении) на фоне реализации масштабных программ развития добычных мощностей «Газпромнефтью» и «Роснефтью»: «Роснефть» в рамках стратегии «Роснефть-2022» планирует увеличить добычу нефти и газового конденсата до 250 млн. т к 2025 г. (+18 млн т к 2018 г.), введя новые месторождения в Восточной Сибири и обеспечив прирост добычи на старых месторождения в Западной Сибири (Самотлор). «Газпромнефть» в 2018г. объявила о переносе плана по достижению добычи в 100 млн. т нефти с 2020 г. на 2021-2022 гг. (из-за сделки ОПЕК+), при этом добыча в России составит 75-80 млн. т: основной прирост добычи будет получен на новых проектах в Ямало-Ненецком АО (Тазовское, СевероСамбуровское), рисунок 22(Приложение В).

Утвержденная в 2018 г. новая стратегия НК «Лукойл» предполагает органический рост добычи в среднем на 1% г/г в ближайшие годы (до 2025 г.): рост добычи будет сосредоточен в Западной Сибири, Тимано-Печоре и на шельфе Каспийского моря. Удельные капиталовложения (на тонну текущей добычи) у российских компаний остаются существенно ниже, чем у крупнейших международных нефтяных компаний, т.к. в портфеле проектов российских ВИНК по-прежнему преобладают месторождения традиционной нефтью (Западная Сибирь, Восточная Сибирь) со сравнительно низкими затратами, рисунок 23(Приложение В). [12]

Рассмотрим текущую ситуацию и перспективу экспорта нефти. В 2018 г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн. т (+2,9% г/г), росту экспорта способствовало ослабление условий соглашения ОПЕК+ (увеличение квоты на добычу на 0,2 мбд). Экспорт в страны ЕАЭС в 2018 г. составил 18,46 млн. т

(+1,8% г/г), 99% всех поставок приходится на белорусские НПЗ (18,25 млн. т).

Экспорт за пределы ЕАЭС в 2018 г. вырос на 3,0% г/г, до 241,7 млн. т. Основным экспортным рынком для российской нефти по-прежнему остаются страны СевероЗападной Европы: отгрузки через Приморск и Усть-Лугу в 2018 г. составили 66,3 млн. т (-2,8% г/г). По нефтепроводу «Дружба» (в Восточную Европу) было поставлено 50,5 млн. т (-1,1% г/г), рисунок 24. Поставки в Средиземноморье (-1,7% г/г, 27,6 млн. т) и страны АТР через Козьмино (-4,2% г/г, 30,4 млн. т) в 2018 г. снижались, тогда как отгрузки на Китай продолжили быстро расти: через ВСТО и нефтепровод АтасуАлашанькоу было поставлено 38,3 млн. т (+45% г/г). Крупнейшие российские ВИНК в 2014-2018 гг. заметно нарастили экспорт нефти за счет оптимизации объемов переработки: в 2018 г. «Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть» и «Татнефть» поставили на экспорт 191 млн.т (74% всего экспорта).

Рассмотрим показатели экспорта нефти в АТР(рисунок 25Приложение В). В 2018 г. из России в страны Европы было поставлено 144,4 млн. т нефти (-2,0% г/г), Россия остается основным поставщиком нефти для европейских НПЗ (треть от общего импорта). В 2019-2024 гг. основным трендом может стать уход с европейского рынка нефти из Ирана (до 30-35 млн. т ежегодно) и резкое увеличение (до 30 млн. т) поставок из США и Канады. Экспорт нефти из России в Европу к 2024 г. вырастет на 5-7% (до 168 млн. т), поддерживаемый стабильным потреблением в Восточной Европе и Средиземноморье (где многие НПЗ технологически построены под переработку российской Urals) и ослаблением позиций Ирана на рынках стран Южной Европы. [12]

В 2018 г. Россия осталась крупнейшим экспортером нефти в Китай, серьезно опережая Саудовскую Аравию (56,7 млн. т). В ближайшие годы поставки на китайский рынок продолжат расти благодаря увеличению добычи нефти в Восточной Сибири и расширению ВСТО. К 2020 г. мощности нефтепровода на участке Тайшет-Сковородино вырастут с 70 млн. т до 80 млн. т, на участке Сковородино-Козьмино с 44 млн. т до 50 млн. т. Япония и Южная

Корея сильно (более 85% всего импорта) зависят от поставок нефти из стран Ближнего Востока. Усложняющаяся политическая ситуация (конкуренция между США и КНР) заставит эти страны активнее диверсифицировать поставки нефти, наращивая импорт из России и США. К 2024 г. поставки нефти из России в Японию могут достигнуть 10 млн. т, из России в Южную Корею – 10-11 млн. т. [12]

Итак, выше были рассмотрены показатели добычи и экспорта нефти российскими компаниями по данным за прошедший период и на перспективу.. Не менее важно дать прогноз развития производства российского газа. Прогноз по производству газа в 2019 году увеличен с 710,2 млрд. кубометров до 715,2 млрд. кубов. К 2022 году газодобыча должна составить 764,5 млрд. кубометров, а к 2024 г. – 806,9 млрд. кубов. Ранее ожидалось, что к 2024 году Россия будет добывать лишь 756,5 млрд. кубометров. Динамику развития российской газовой отрасли будет определять рост экспорта газа в связи с поставками по трубопроводам в Китай и вводом в эксплуатацию завода по сжижению газа в рамках проекта «Ямал СПГ». При этом экспорт СПГ к 2022 году достигнет 50,5 млрд. кубометров (+87,7% к 2018 г.), а к 2024 г. - 70,5 млрд. кубов(+162,1% к 2018 г.). Экспорт трубопроводного газа к 2022 году должен увеличиться до 231,2 млрд. кубометров (+4,8% к уровню 2018 г.), а к 2024 году составит 250,4 млрд. кубометров (+13,5% к 2018 г.) [12][4]

Таким образом, резюмируя выше изложенное можно сделать вывод. Нефтегазовый сектор развивается в русле тенденций, действующих в экономике в настоящее время. В 2018 г. российская нефтедобыча после спада, вызванного соглашением ОПЕК+ (-0,3% г/г), вернулась к росту, достигнув 555,7 млн. т (+1,7% г/г). Впервые за последние 10 лет выросла добыча нефти в Западно-Сибирской нефтяной провинции (+1,5% г/г). Благодаря инвестициям «Роснефти» в повышение нефтеотдачи, увеличении проходки в горизонтальном бурении и проведению операций многостадийного гидроразрыва пласта (МГРП) рост добычи возобновился на 4 из 5 крупнейших месторождений

Ханты-Мансийского АО.

В 2018г. экспорт нефти из России достиг 260,2 млн. т (+2,9% г/г). Экспорт нефти из России к 2024г. вырастет на 14%, до 296 млн.т, основным экспортным рынком по-прежнему останутся страны Европы (168 млн. т), однако роль поставок в АТР заметно вырастет (100 млн. т); В 2018 г. капиталовложения в нефтедобычу упали на 6% г/г, до 1,80 трлн. руб. из-за снижения инвестиционной активности «Лукойла» и «Татнефти» и стагнации капитальных вложений «Роснефти» и «Газпромнефти». В ближайшие годы стоит ожидать сохранения позитивного тренда на рост добычи и капиталовложений: добыча нефти и газового конденсата к 2024 г. может вырасти на 21 млн. т, до 577 млн. т, капиталовложения вырастут на 19% (в постоянных ценах). Наиболее амбициозные планы имеет «Роснефть» – компания к 2022 г. может нарастить добычу на 18 млн.т, до 250 млн. т, «Газпромнефть» планирует увеличить добычу (с учетом зарубежных проектов) до 100 млн. т. При этом центр активности в освоении месторождений будет все смещаться на восток и на север. [12][4]

Современная действительность ставит абсолютно все нефтегазовые компании в такую ситуацию, которая требует рискованных стратегических решений для развития и поддержки бизнеса в условиях нестабильности. И многое зависит от скорости и правильности выбора оптимальной тактики, нацеленной на стратегическое развитие. Прежде всего каждая компания нефтегазовой отрасли должна определить свою роль: диверсифицировать портфель либо сосредоточиться на добыче ископаемых видов топлива или возобновляемых источниках энергии. Главнейшим аспектом остается дальновидность компаний. При грамотном управлении нефтегазовая отрасль может быть катализатором развития не только смежных областей, но и всей экономики в целом. Средства, полученные с продажи ресурсов, рационально вкладывать в строительство инновационных проектов, направленных на создание новых технологий, а так же обеспечить высокий уровень

благополучия населения страны. Таким образом, оценка факторов внешней среды предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», что у компании имеется множество конкурентов на занимаемой нише, предприятие само по себе не является гигантом рынка, но тем не менее нефтегазовая отрасль имеет хорошие перспективы развития. Следовательно, для анализируемой организации целесообразно рекомендовать- развитие на данном рынке, с учетом принятия наиболее эффективных управленческих решений, которые должны быть направлены на совершенствование системы управления всеми ресурсами организации, в том числе: маркетинг, управление кадровым потенциалом, управление финансами и другое. Разработка антикризисных мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж компании, снижения нежелательных затрат, улучшение системы управления человеческими ресурсами и повышения их мотивации- положительно повлияет на финансово-экономические показатели. Согласно структуры отчета по практике, перейдем к индивидуальному заданию.

### **ЗАДАНИЕ 3. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРАКТИКИ ОТ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Первичная документация при работе с кадровым потенциалом на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»**

В процессе прохождения практики были изучены первичные документы организации ООО «Газпром трансгаз Томск» при работе с кадровым потенциалом предприятия. Работа с данной документацией осуществляется в отделе кадров организации.

Рассмотрим, какие первичные документы применяются в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» при переводе на другую работу. В процессе работы сотрудник может быть переведен на новую должность, в другое структурное подразделение. Оформление перевода начинается с заявления работника с просьбой о переводе на новое место, на основании которого уже составляется приказ о переводе сотрудника на другую работу. Унифицированные формы этого приказа: Т-5 (для одного работника) и Т-5а (для группы работников).

Оформление ухода работника в отпуск на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляется на основании действующего законодательства. Трудовым законодательством установлено право работника пойти в отпуск: ежегодный оплачиваемый: после того, как отработает первые полгода на предприятии, работник может пойти в ежегодный оплачиваемый отпуск, ТК РФ установлена минимальная продолжительность этого отпуска – 28 календарных дней в год; отпуск без содержания: по согласованию с работодателем при наличии уважительной причины работник может пойти в отпуск без содержания; отпуск по беременности и родам: данный отпуск положен беременной женщине (так называемый, декретный отпуск), его продолжительность 140 дней при одноплодной беременности и 194 дней при

многоплодной; отпуск по уходу за ребенком – после рождения ребенка работник может взять отпуск по его уходу до 1,5 лет или до 3-х лет.

Какой бы отпуск не брал работник, его документальное оформление начинается с написания сотрудником заявления на отпуск, в котором он излагает просьбу о предоставлении ему отпуска и указывает его вид. После чего на основании заявления составляется приказ о предоставлении отпуска работнику, его типовая форма Т-6 (для одного сотрудника) и Т-6а (при оформлении отпуска группе сотрудников). Помимо этого, стоит отметить, что ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работнику, руководствуясь графиком отпусков форма Т-7, этот документ составляется в конце года на год следующий и включает в себя предполагаемые даты начала отпуска каждого сотрудника предприятия.

Рассмотрим оформление командировки ООО «Газпром трансгаз Томск». В процессе работы работник также может быть направлен в командировку – поездку за пределы населенного пункта, где расположен работодатель, с целью выполнения служебных поручений. Документальное оформление командировки включает в себя: заявление работника; приказ о направлении в командировку Т-9 и Т-9а; служебное задание Т-10а, заполняется руководителем и содержит в себе задание, которое работник должен выполнить, находясь в командировке, и отчет сотрудника о проделанной работе; командировочное удостоверение форма Т-10, заполняется работником в процессе командировки и содержит сведения, подтверждающие нахождение его по месту назначения; авансовый отчет форма АО-1, документ, по которому работник отчитывается за потраченные в процессе командировки суммы.

Оформление поощрений и взысканий. В процессе работы за определенные заслуги работник может быть премирован (поощрен), в качестве поощрения может выступать почетная грамота, денежная премия или материальный подарок, также может быть объявлена благодарность. Прежде чем премировать сотрудника его непосредственный начальник составляет



представление к поощрению, на основании которого уже составляется приказ о премировании работника Т-11. Помимо поощрения к работнику может быть также применено взыскание, например, за нарушения трудового распорядка, невыполнение трудовых обязанностей, кражу, порчу имущества и прочие провинности. Взыскание к работнику применяется на основании приказа о дисциплинарном взыскании.

Первичные документы, которые используются для расчета и выплаты зарплаты: форма Т-49 «Платежно-расчетная ведомость» используется для расчета и выплаты заработной платы; форма Т-51 «Расчетная ведомость» используется для расчета и начисления заработной платы»; форма Т-53 «Платежная ведомость» предназначена для выплаты зарплаты работникам. Предприятие для документирования оплаты труда своим работникам может применять либо документ Т-49, либо две формы Т-51 и Т-53.

Увольнение сотрудника на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» регламентируется ТК РФ. Приняв решение об увольнении, работник должен написать заявление на увольнение, на основании которого уже составляется приказ на увольнение форма Т-8 (при увольнении одного работника) и Т-8а (для группы работников). При увольнении по собственному желанию работник обязан отработать на предприятии две недели (если с работодателем не согласован другой срок), если же сотрудник работает по срочному трудовому договору, то достаточно будет отработать 3 дня. После чего работнику делается расчет, считается компенсация за неиспользованный отпуск, оформляется увольнение и делается соответствующая запись в трудовую книжку с указанием статьи, по которой работник уволен.

Кроме указанных выше бланков и форм к кадровым документам, которые применяются в организации ООО «Газпром трансгаз Томск» можно также отнести: штатное расписание форма Т-3, в котором отражается штатный состав предприятия с указанием должностей, количества штатных единиц для каждой должности, оклада и месячного бюджета на заработную плату; отработанные

работником дни (часы) отражаются в таблице учета рабочего времени форма Т-12 и Т-13. Итак, выше были рассмотрены первичные документы по работе с кадровым составом предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».

В результате прохождения практики, были получены навыки и умение работы с первичной документацией предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», изучены формы документации, а также был получен опыт заполнения форм первичной документации. Согласно структуры отчета по практике, перейдем к рассмотрению показателей эффективности управления кадрами в организации.

### **3.2. Показатели эффективности управления кадрового потенциала ООО «Газпром трансгаз Томск»**

Для того, чтобы оценить показатели эффективности системы управления кадровым потенциалом предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», были изучены основные формулы расчета показателей (Приложение А) и произведен расчет. (Приложение А).

Исходными данными для оценки коэффициентов стабильности кадров, текучести, выбытия, прибытия, являются данные среднесписочной численности, численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде; численности выбывших сотрудников на пенсию или в армию; численности сотрудников на начало анализируемого периода; численности уволенных и принятых работников. Динамика численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде на протяжении анализируемого периода имеет тенденцию к снижению и в 2018г. этот показатель составил 7399 человек, рисунок 26(Приложение Г).

Не исключением является и численность сотрудников на начало анализируемого периода, которая также ежегодно снижается и за 2016-2018гг. снижение составило 5,49%, количество таких работников в 2018г. сформир-

ровалось на уровне 7857 человек. Число сотрудников уволенных, принятых, а также выбывших сотрудников на пенсию или в армию ежегодно снижается и в 2018г. число выбывших составило 247 человек, а это на 15 человек меньше по отношению к показателю 2016г., по сравнению с прошлым годом данный показатель снизился на 12 человек, рисунок 27. Численность принятых сотрудников в 2018г. составила 117 человек, а это на 7 человек меньше по сравнению с началом анализируемого периода. Численность выбывших сотрудников на пенсию или в армию на протяжении 2016-2018гг. колеблется в пределах от 97 человек до 94 человек, рисунок 27(Приложение Г).

В связи с рассмотренной выше динамикой, показатели стабильности кадров составили 0,94 в 2016г. и в 2017-2018гг. этот показатель не изменился и составил 0,95. Коэффициенты текучести кадров, приема персонала и выбытия являются относительно стабильными, существенно не меняются на протяжении последних трех лет и составили: коэффициент текучести кадров-0,032; коэффициент приема кадров-0,015; коэффициент выбытия-0,043, рисунок 28(Приложение Г).

Таким образом, представленный анализ показал, что эффективность в системе управленческих расходов и планирования трудовых ресурсов оставляет желать лучшего, так как на предприятии наблюдается снижение численности работников, постоянно имеются не закрытые вакансии, коэффициент стабильности кадров составляет 0,95, хотя на протяжении последних трех лет существенно не меняется. В любом случае, в связи с ростом управленческих затрат, снижением коэффициента управленческих расходов, имеющейся динамики кадрового потенциала, можно сделать вывод, о неэффективной системе управления человеческими ресурсами.

Несмотря на то, что в компании ООО «Газпром трансгаз Томск» делается все необходимое для повышения эффективности управления кадрами: осуществляется набор и отбор кадров, развита материальная и нематериальная мотивация, предусмотрена система повышения и обучения кадров, компания не

мало уделяет и карьерному росту сотрудников, все же имеется недовольства персонала в удовлетворенности данной системой. Для оценки удовлетворенности, был проведен опрос сотрудников, всего было опрошено 312 человек, которые позволили определить слабые места в системе управления человеческими ресурсами, результаты опроса представлены на рисунке 29(Приложение Г).

Опрос показал, что большинство сотрудников из опрошенных не удовлетворены системой оплаты труда, довольных насчитывается небольшой процент, их число составило 15 человек из 312 опрошенных. Мало довольных сотрудников в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, графи работы, стабильность- все это более менее устраивает работников компании ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таким образом, в связи с имеющимися недовольствами работников компании, особенно наличие рисков неэффективности материальной мотивации сотрудников, является необходимым сделать систему управления человеческими ресурсами более результативной, для этого необходимо придерживаться следующих правил: размер заработной платы не должен оставаться слишком долго на одном уровне. Следует проводить постоянный мониторинг не только роста инфляции, но и уровня зарплаты, выплачиваемой у конкурентов; работникам с разными уровнями ответственности и сложностью работы необходимо устанавливать разный размер оплаты труда; заработок работников должен увеличиваться пропорционально росту доходов предприятия; система выплаты премий должна быть прозрачной и доступной к пониманию сотрудников; задержки по оплате труда не допустимы. Следуя данным рекомендациям, руководитель создает образ успешного предприятия, являющегося единым целым с собственными сотрудниками. Следует отметить, что в условиях кризиса 2018 -2019гг. проблема эффективности системы материальной мотивации встает особенно остро. Поскольку именно финансовое стимулирование играет ключевую роль в эффективном антикризисном

управлении. Специалисты рекомендуют направить максимум сил в 2019 году на поддержку молодых кадров. Для многих из них главная цель в работе - не размер оплаты или базового оклада и даже не сумма выплаченных премий, а собственная профессиональная реализация и карьерный рост. Сэкономить здесь поможет разработка системы нематериального стимулирования- получение новых профессиональных знаний, непосредственная причастность к делам компании и т.д.

Таким образом, в результате прохождения практики на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» был получен опыт проведения опроса сотрудников организации на предмет удовлетворенности трудовой деятельности в анализируемой компании. Также были получены навыки работы с показателями эффективности системы управления кадровыми ресурсами предприятия. Отметим, что затраты на управление персоналом относятся к управленческим расходам, которые в динамике на анализируемом предприятии показывают рост, очень важно эффективно управлять всеми затратами на предприятии, в том числе и управленческими. Согласно структуры отчета и индивидуального задания, перейдем к рассмотрению системы автоматизации управленческих затрат предприятия.

### **3.3. Автоматизация системы управленческих затрат на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск»**

В процессе прохождения практики были получены знания и опыт работы в программном продукте, с помощью которого осуществляется автоматизация системы управления ресурсами, в том числе и затратами компании ООО «Газпром трансгаз Томск», это программа SAP ERP, рисунок 30(Приложение Д). Система SAP ERP-это многокомпонентная система, которая позволяет объединить хозяйственные процессы производства, закупки и сбыта продукции

предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск». Все они взаимосвязаны и поддерживают логический цикл финансово-хозяйственной деятельности. Система SAP ERP состоит из отдельных модулей, что позволяет использовать как отдельные компоненты системы, так и их различные комбинации.

Основными модулями программы SAP ERP являются: финансы, контроллинг, управление основными средствами, управление проектами, производственное планирование, управление материальными потоками, сбыт, управление качеством, техобслуживание и ремонт оборудования, управление персоналом, управление информационными потоками, отраслевые решения.

В рамках данного программного продукта используется следующая функциональность модуля контроллинга (CO): учет затрат по видам; учет косвенных затрат, учет затрат на продукт, рисунок 31(Приложение Д).

В компоненте Контроллинг содержится информация, необходимая для принятия управленческих решений. Эта информация позволяет координировать, отслеживать и оптимизировать все процессы на предприятии. В основе политики формирования набора отчетных документов, формируемых в системе SAP должен лежать принцип «бесбумажной технологии». Согласно этому принципу следует ограничить количество отчетных форм формируемых непосредственно из системы минимально необходимым набором корпоративных и аналитических форм документов.

Рассмотрим кратко функциональность модуля контроллинга программного продукта SAP ERP, применяемого на предприятии. С помощью данного модуля компания осуществляет как первичный, так и вторичный учет затрат. При этом, вторичный вид затрат, в отличие от первичного, не имеет своего отражения в финансовом учете (нет счета главной книги с тем же номером). Вторичные виды затрат используются для внутреннего перерасчета работ; под видом работ понимается внутренняя классификация работ используемых в нефтяной компании для перерасчета затрат и работ.

Учет по видам затрат отвечает на вопрос какова структура затрат, т. е.

распределяет затраты по видам. Например, затраты на закупку материалов, содержание автопарка, электричество, зарплату персонала и т. д., до того уровня подробности который будет отвечать бизнес целям предприятия. В результате такого учета будет легко проанализировать, какие статьи расходов предприятия наиболее значимы и, возможно, принять меры по их сокращению. Так же можно оценивать отклонения между фактическими и плановыми затратами. Учет по видам затрат тесно связан со счетами бухгалтерского учета, для каждого расходного счета в финансах создается вид затрат с тем же номером. Это обеспечивает синхронизацию управленческого и бухгалтерского учета, когда любая проводка расхода в финансах порождает такую же проводку в управленческом учете по правильному виду затрат.

Контроллинг косвенных затрат позволяет учесть те затраты, которые не могут быть напрямую отнесены на продукты или услуги. Это вид учета работает в основном с местами возникновения затрат и внутренними заказами. Так же для этих целей используется контроллинг затрат по процессам.

Учет по местам возникновения затрат (МВЗ) обеспечивает отнесение затрат к тому или иному источнику его возникновения. Такой учет позволяет ответить на вопрос сколько стоит нам содержание того или иного подразделения или основного средства. Затраты накапливающиеся в МВЗ могут быть пересчитаны на другие объекты контроллинга.

Внутренний заказ - это гибкий инструмент контроллинга, который является временным коллектором затрат. По своему назначению внутренние заказы бывают следующих видов: а) заказы на косвенные затраты - используются для сбора косвенных затрат, связанных с определенным происхождением, например, проведением выставки или маркетинговых мероприятий; б) инвестиционные заказы - используются для сбора и контроля затрат на незавершенное капитальное строительство, например, зданий и сооружений; в) заказы для разграничения применяют для проводки рассчитанных в контроллинге затрат в различные МВЗ, например, для

разнесения рассчитанного бонуса на различные периоды; г) заказы с выручкой служат заменой заказов сбыта, если последние не применяются.

2) Контроллинг затрат на продукт включает в себя: планирование, учет по носителям затрат, фактическая калькуляция. Планирование затрат на продукт - используется для оценки затрат на производство материалов и услуг. Данные о стоимости материалов извлекаются из ОЗМ и спецификации. Используя технологическую карту, где указано рабочее место (связано с МВЗ) и вид работ определяют стоимость производства. При этом, используется плановый тариф. Тариф может быть рассчитан системой автоматически или введен вручную. Далее к производственной себестоимости добавляются административные и сбытовые расходы, обычно по нормативному принципу.

Учет по носителям затрат позволяет рассчитать себестоимость производимой продукции. Он связывает наши расходы с заказами клиентов, проектами или производственными заказами. В процессе учета по носителям затрат затраты, возникшие в ходе производства, присваиваются носителям затрат. В дальнейшем есть возможность сравнить затраты на производство с плановыми. Во время производства отпуск и поступление материала происходят по стандартной (калькуляционной) цене, разница между стандартной ценой и фактической накапливаются в регистре материалов. Фактическая калькуляция с регистром материалов позволяет учесть фактическую цену материалов в конце периода.

3) Контроллинг учета результатов и сбыта включает в себя: учет результатов, учет по местам возникновения затрат. Учет результатов ориентирован на оценку успешности компании на внешнем рынке. Затраты и выручка относятся к определенной комбинации признаков (клиент, продукт, регион и т. д.) которая и определяет внешний сегмент рынка. На рисунке 32 (Приложение Д) представлен поток затрат во внутреннем учете.

Затраты и выручка поступают во внутренний учет из различных модулей SAP ERP. Это проводка первичных затрат. После этого данные контроллинга



начинают существовать независимо от счетов в финансах, хотя между ними и существуют потоки данных. Проводки по счету расходов или выручки в финансах создают проводки затрат в контроллинг. Процесс производства инициирует поток затрат из финансов в контроллинг, эти затраты связаны с заготовкой материалов, обратный поток относится к производственным затратам на готовую продукцию или незавершенное производство. Обычно поступление товара из производства на склад оценивается по стандартной цене, которая рассчитывается в рамках контроллинга затрат на продукт. Затраты могут поступать так же из модуля управления человеческим капиталом и модуля учета основных средств.

Ряд внутренних заказов, например инвестиционные, могут порождать проводки обратно в контроллинг. Затраты проведенные из финансов в объекты контроллинга, такие как МВЗ или внутренние заказы могут переноситься в другие объекты. Для этого существует много методов переноса и распределения затрат. Косвенные затраты из административных МВЗ могут переноситься в производственные МВЗ и в конечном итоге переносятся на себестоимость продукции. Носитель затрат - это объект на который относятся затраты связанные с производством продукции. В случае позаказного производства носителем является производственный заказ. Данный носитель может получать затраты напрямую из объектов контроллинга. В конечном итоге все затраты и выручки поступают в объект учета результатов обеспечивая информацию о состоянии дел по сегментам внешнего рынка.

Еще один объект имеющий отношение к контроллингу - место возникновения прибыли (МВП). Это статистический объект, т. е. он получает не реальные проводки, а проводки «для сведения». МВП отражает внутренний ракурс эффективности предприятия.

Учет по местам возникновения затрат. Место возникновения затрат (МВЗ) - это самостоятельная единица, ответственная за уровень своих расходов, определенная в рамках контроллинговой единицы. МВЗ объединены

в стандартную иерархию. Принцип, по которому формируются МВЗ, может быть основан на функциональном, организационном, территориальном проходе. Важно только чтобы этот принцип последовательно соблюдался. В основной записи МВЗ указывается его название, ответственный, бизнес-сфера, место в иерархии, контроллинговая единица, срок действия и МВП. Иногда для удобства распределения за трат МВЗ объединяют в группы. Все первичные затраты попадают в МВЗ из других компонент SAP ERP. Первичная проводка является всегда односторонней. Затраты проводятся в МВЗ по первичному виду затрат, который соответствует основному счету. Косвенные затраты собираются в определенных МВЗ, далее они могут быть перераспределены на другие МВЗ, для этого SAP предлагает множество механизмов: распределение, раскладка, перенос, косвенный перерасчет, перерасчет по схеме.

Таким образом, выше были рассмотрены основные функциональные возможности контроллинга затрат программного продукта SAP ERP. Система SAP предоставляет комплексную, гибкую информационную систему, обеспечивающую анализ потоков затрат на предприятии. С помощью функций информационной системы пользователь может не только выполнять повторяющиеся стандартные аналитические отчеты, но также в особых случаях создавать специальные отчеты. После ввода этих отчетов в систему SAP можно анализировать все затраты в диалоговом режиме, а также отслеживать затраты вплоть до исходного документа. Все отчеты, доступные в диалоговом режиме, также можно выполнять и в фоновом режиме. Это особенно важно в случае больших объемов данных. При выборке большого объема информации, отчет может выполняться длительное время, в этом случае лучше применять фоновый режим, так как уменьшается нагрузка на систему и пользователь не привязан к той транзакции, которая запущена в фоновом режиме, даже если выключен компьютер. Информацию о том, что отчет выполнен, можно посмотреть в собственных заданиях пользователя. Для анализа фактических данных по объектам контроллинга используются стандартные отчеты «план,

факт, отклонение». Основными преимуществами SAP ERP являются: охватывает все ключевые направления деятельности компании, поэтому может заменить большинство используемых в настоящее время систем; содержит опыт лучших компаний в соответствующей отрасли, выраженный в готовых процессах и документации; позволяет интегрировать новое решение с существующей системой, что уменьшает инвестиции, вложенные в текущее решение; при необходимости может быть объединено с решениями сторонних разработчиков.

Однако, несмотря на то, что процессы управления финансами и затратами на предприятии автоматизированы, тем не менее, является необходимым разработка стратегии управления предприятием, с целью увеличения прибыли, снижения затрат, повышения рентабельности и финансовой устойчивости. В процессе прохождения практики были получены навыки и опыт работы в программном продукте SAP ERP.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика проходила на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», эта компания является одним из самых быстро развивающихся дочерних обществ «Газпрома». На предприятии предусмотрена линейно-функциональная структура управления. В отчете по практике был проведен анализ внутренней и внешней среды организации показал, что предприятие имеет все возможности развиваться в данной отрасли, отрасль нефти и газа имеет большие перспективы, хотя компании составляют конкуренцию множество других организаций. Коллектив компании достаточно стабилен, однако имеются слабые места в системе управления персоналом, так как большинство сотрудников не удовлетворены системой оплаты труда, в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, график работы, стабильность- все это более менее устраивает работников компании.

Не лучшим образом выглядят экономические показатели предприятия, на протяжении анализируемого периода объемы продаж хоть и увеличиваются, растет и себестоимость продаж, однако наблюдается рост управленческих расходов, в связи с этим произошло снижение прибыли предприятия, снизились и показатели рентабельности. Компания является финансово зависимой, так как наибольшая доля в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования. Для работы применяются различные программные продукты, в том числе и SAP ERP, с помощью которого осуществляется управление всеми ресурсами предприятия, в том числе персонал, закупки, затраты, финансы и так далее.

Тем не менее, экономические показатели не говорят об эффективно налаженной работе компании ООО «Газпром трансгаз Томск», следовательно, для анализируемой организации целесообразно рекомендовать- развитие на данном рынке, с учетом принятия наиболее эффективных управленческих решений, которые должны быть направлены на совершенствование системы

управления всеми ресурсами организации, в том числе: маркетинг, управление кадровым потенциалом, управление финансами и другое. Разработка антикризисных мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж компании, снижения нежелательных затрат, улучшение системы управления человеческими ресурсами и повышения их мотивации- положительно повлияет на финансово-экономические показатели, а это позволит предприятию повысить свою финансовую устойчивость и конкурентоспособность на занимаемой нише.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. )
2. Алексеева А. А., Васильев Ю. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. / А. А. Алексеева. /Электр. учебн.пособие/ Красноярск: СФУ, 2010. - 412 с. [Электронный ресурс]. – URL:<https://www.twirpx.com/file/633775/>( дата обращения: 05.11.2018)
3. Гарнов А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия - М.: Инфра-М, 2018. – 365 с.
4. Материалы к долгосрочному прогнозу показателей нефтегазового комплекса России на 2019-2024 гг., добыча нефти в России[Электронный ресурс][ URL: <https://investvitrina.ru/articles/materialy-k-dolgosrochnomu-prognozu-pokazatelei-neftegazovogo-kompleksa-rossii-na-2019-2024-gg-dobycha-nefti-v-rossii-dba98c0d-8fbc-4e40-acce-62d3d071aede/>] Дата обращения:10.10.2019г.
5. Нематериальная мотивация персонала [Электронный ресурс][ URL: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>] Дата обращения:10.10.2019г.
6. Ошибки мотивации персонала[Электронный ресурс][ URL:<https://www.fif.ru/stati/oshibki-motivatsii-personala/>]10.10.2019г.
7. Официальный сайт компании ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс][ URL: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/about/>] Дата обращения:08.10.2019г.
8. Одинцова Т. М., Сорокина С. В. Формирование системы контроллинга затрат для обеспечения устойчивого сбалансированного развития предприятия. [Электронный ресурс].– URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe/](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe/) ( дата обращения: 01.10.2019)
9. Рейтинг сайтов по поиску работы 2018[Электронный

- ресурс][URL::<https://2018god.com/news/rejting-saytov-po-poisku-raboty-2018.html>] Дата обращения:02.10.2019г.
10. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2018г. [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс][ URL: <https://www.gks.ru>] Дата обращения:18.10.2019г.
  11. Система материальной мотивации персонала[Электронный ресурс][ URL:<https://www.samsu.ru/motivaciya-personala/sistema-materialnoj-motivacii-personala.html>] Дата обращения:05.10.2019г.
  12. Тенденции развития нефтегазовой отрасли в 2019 году. [Электронный ресурс][ URL:<https://www.snta.ru/press-center/tendentsii-razvitiya-neftegazovoy-otrasli-v-2019-godu/>] Дата обращения:10.10.2019г.
  13. Что мотивирует сотрудников в 2018 году? Исследование НАФИ [Электронный ресурс][URL: <http://hr-elearning.ru/chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu-issledovanie/>] Дата обращения:07.10.2019г.
  14. Чесалин Д.С. Выбор автоматизированной системы управления предприятиями нефтегазового комплекса [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/16-3-vybor-avtomatizirovannoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiyami-neftegazovogo-kompleksa/>( дата обращения: 01.10.2019)

## ПРИЛОЖЕНИЯ