

УДК 331.1:662

DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-26-52

Практическая значимость совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе

Валентин Я. Афанасьев

*Государственный университет управления,
Москва, Россия, vu_afanasyev@gui.ru*

Анастасия Ю. Данилина

*Государственный университет управления,
Москва, Россия, danilina292000@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена анализу практической значимости совершенствования оценки трудовых ресурсов в ПАО «Лукойл». Анализ трудовых ресурсов имеет важное значение в организации. С повышением производительности труда определяются объективные предпосылки для роста уровня его оплаты. Особое внимание уделяется финансово-экономическим показателям и концепциям совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, персонал, финансово-экономические показатели

Для цитирования: Афанасьев В.Я., Данилина А.Ю. Практическая значимость совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 26–52. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-26-52

The practical significance of improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex

Valentin Ya. Afanas'ev

*State University of Management, Moscow, Russia,
vy_afanasyev@guu.ru*

Anastasiya Yu. Danilina

*State University of Management, Moscow, Russia,
danilina292000@gmail.com*

Abstract. The article is about an analysis of the practical significance of improving the assessment of labor resources at PJSC Lukoil. Human resource analysis is important in an organization. With an increase in labor productivity, objective prerequisites for an increase in the level of labor remuneration are determined. Particular attention is paid to financial and economic indicators and concepts for improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex.

Keywords: labor resources, personnel, financial and economic indicators

For citation: Afanas'ev, V.Ya. and Danilina, A.Yu. (2023), "The practical significance of improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 26–52, DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-26-52

На сегодняшний день жесткая конкуренция на отечественном и мировом рынках, глобальная социально-экономическая нестабильность, развитие научно-технического прогресса влияют на деятельность компании, вводя с каждым годом все более высокие требования к сотрудникам, так как именно они создают основу повышения эффективности работы организаций¹.

Эффективность управления организацией зависит от структуры и качества трудовых ресурсов, которое определяется квалификацией, работоспособностью, организацией бизнес-процессов, результативностью и управлением персоналом/кадрами и трудом [Афанасьев, Кузьмин 2022; Пузин 2023]. Руководители отделов/подразделений берут на себя различные роли, включая набор и удержание качественных сотрудников, поддержку сотрудничества, управление конфликтами и даже работу с лидерами для постановки целей компании, чтобы эффективно осуществлять стратегическое управление человеческими ресурсами.

¹ Управление персоналом в XXI веке: Учеб. / Под ред. Н.И. Архиповой. М.: РГГУ, 2023. С. 17.

Основными подходами к оценке эффективности управления персоналом в ПАО «Лукойл» являются:

- результат деятельности и распределение трудовых ресурсов согласно выбранной кадровой политике;
- выбор эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления;
- достижение цели с минимальными издержками.

Все элементы кадровой политики выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование кадрового потенциала и гибкость управления трудовыми ресурсами. Для этого формируются планы и бюджеты, позволяющие максимизировать производительность труда, эффективно организовать перераспределение рабочей силы за счет использования внутренних ресурсов, обеспечить своевременный найм квалифицированных работников, а также их профессиональное обучение и развитие.

Среднесписочная численность работников организаций Группы в 2021 г. составила 102,4 тыс. человек, что на 1,6% больше, чем в 2020 г.²

Рост среднесписочной численности обусловлен изменением границ отчетности. Без учета изменения границ отчетности среднесписочная численность за отчетный год снизилась на 1% (табл. 1).

Таблица 1

Структура кадрового состава ПАО «Лукойл»
за 2019–2021 гг. (составлено авторами)³

Категории персонала	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение 2021/2019	Относительное отклонение 2021/2019
Персонал всего	101 374	100 768	102 242	868	+0,85%
В том числе:					
Руководители	12 165	12 045	12 269	104	+0,85%
доля женщин	3163	3132	3190	27	+0,85%
Специалисты	27 371	27 208	27 606	235	+0,85%
доля женщин	14 233	14 148	14 355	122	+0,85%
Рабочие и другие служащие	61 839	61 469	62 368	529	+0,85%
доля женщин	24 117	23 973	24 324	207	+0,85%

² Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 год. URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/592424.pdf> (дата обращения 3 августа 2023).

³ Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 год. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?FileId=1756789> (дата обращения 4 августа 2023).

Абсолютное отклонение 2021/2019 по категориям персонала составило:

- сотрудники, занимающие руководящие должности – 104 человека, в том числе 27 из них женщины;
- специалисты – 235 человек, из них 122 женщины;
- рабочие и другие служащие – 529 человек, из них 207 женщин.

Относительное отклонение 2021/2019 по категориям персонала составило:

- руководители +0,85%;
- специалисты +0,85%;
- рабочие и другие служащие +0,85%.

Пропорциональное отклонение 0,85% по каждой категории персонала свидетельствует о неподвижном штатном расписании, которое не зависит от прибытия и выбытия сотрудников Общества.

Текущность персонала по категориям за 2021 г. составила:

- в российских организациях 8,8% (свидетельствует об относительной стабильности коллектива);
- в зарубежных организациях 10,7% (рис. 1).

ТЕКУЩЕСТЬ КАДРОВ ПО ГРУППЕ «ЛУКОЙЛ»							
	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	2021	Система отчетности
Текущность кадров	%	6,7	7,8	7,5	6,7	9,1	GRI 401-1
· Мужчин	%					7,6	РСНП
· Женщин	%					11,6	
Российские организации	%	5,6	7	6,6	6,1	8,8	
· Мужчин	%					7,1	
· Женщин	%					11,3	
Зарубежные организации	%	11,6	11,5	11,7	10,2	10,7	
· Мужчин	%					9,7	
· Женщин	%					13,5	

Рис. 1. Текущность кадров по группе «Лукойл» за 2017–2021 гг.⁴

В 2021 г. в группе «Лукойл» были наняты следующие категории персонала (рис. 2):

- 9313 мужчин (49%) из них:
 - работающих в российских компаниях – 7460 чел.;
 - работающих в зарубежных компаниях – 1853 чел.
- 9565 женщин (51%) из них:
 - работающих в российских организациях – 8981 чел.;
 - работающих в зарубежных организациях – 584 чел.

⁴ Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

СВЕДЕНИЯ О ВНОВЬ НАНЯТЫХ РАБОТНИКАХ						
	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	2021
Группа «ЛУКОЙЛ»	человек	20 101	26 358	16 624	13 295	18 878
• Мужчин	человек			8 620	6 468	9 313
• Женщин	человек			8 004	6 827	9 565
• Доля принятых мужчин	%			52	49	49
• Доля принятых женщин	%			48	51	51
Российские организации	человек			13 544	10 878	16 441
• Мужчин	человек			6 460	4 927	7 460
• Женщин	человек			7 084	5 951	8 981
Зарубежные организации	человек			3 080	2 417	2 437
• Мужчин	человек			2 160	1 541	1 853
• Женщин	человек			920	876	584

Рис. 2. Данные о нанятых работниках за 2017–2021 гг.⁵

В ПАО «Лукойл» распределение сотрудников по гендерному признаку составляет 59% мужчин, 41% женщин⁶.

Относительно пропорциональное соотношение мужчин и женщин показывает высокую результативность работы в процессе деятельности Общества (рис. 3).

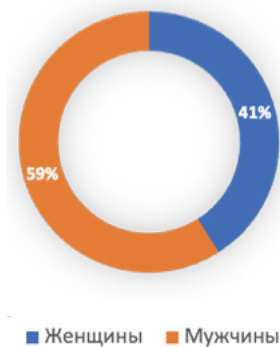


Рис. 3. Соотношение сотрудников по гендерному признаку за 2021 г., в % (составлено авторами), источник⁷

⁵ Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

⁶ Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 г.

⁷ Там же.

Уровень образования влияет на качество выполняемой работы в процессе деятельности компании. Эффективность производственного процесса на разных уровнях соподчинения зависит от профессиональной подготовки сотрудника, который должен обладать определенным объемом знаний, применять умения и навыки для высокой производительности и рационального использования материальных ресурсов (рис. 4).



Рис. 4. Распределение сотрудников по уровню образования за 2021 г., % (составлено авторами) источник⁸

Сотрудников, имеющих высшее образование по группе ПАО «Лукойл», – 53%, что говорит о высокой квалификации персонала⁹. Распределение сотрудников по возрастным категориям составило: до 35 лет (34%), от 36 до 40 лет (18%), от 41 до 50 лет (29%), от 51 года (19%) (рис. 5).

На рис. 5 показано, что в группе ПАО «Лукойл» доля молодых специалистов составляет 34% от общего числа работников Общества. Наименьшую долю сотрудников (18%) составляет возраст от 36 до 40 лет. За последние годы статистика по возрастной категории практически не менялась.

⁸ Там же.

⁹ Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

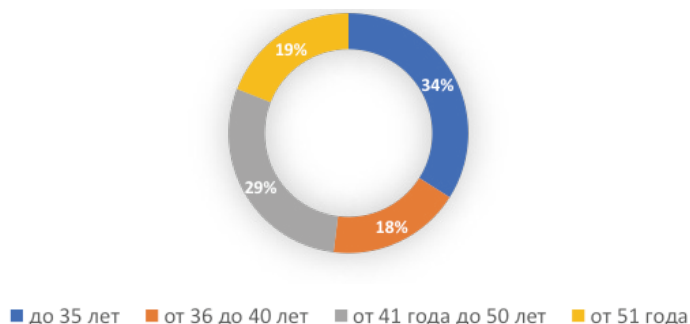


Рис. 5. Распределение сотрудников по возрастным категориям за 2021 г., % (составлено авторами)¹⁰

ПАО «Лукойл» является одной из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится около 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов¹¹. Основными из ключевых показателей масштабности является охват 30 стран и более 60 регионов Российской Федерации.

Распределение сотрудников по географии деятельности составило:

- российские организации – 85%;
- зарубежные организации – 15% (рис. 6).



Рис. 6. Распределение сотрудников по географии деятельности за 2021 г., % (составлено авторами)¹²

¹⁰ Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 г.

¹¹ Алекперов В.Ю. Система корпоративного обучения и развития персонала URL: <https://rspp.ru/upload/uf/a2e/7472a07734f07f3f672535ef3565ff48.pdf> (дата обращения 5 августа 2023).

¹² Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

Эффективность производственного процесса на разных уровнях соподчинения зависит от профессиональной подготовки сотрудника, который должен обладать определенным объемом знаний, применять умения и навыки для высокой производительности и рационального использования материальных ресурсов [Удейкина 2022]. Высшее образование в группе «Лукойл» имеют около 53% сотрудников по всем видам деятельности Общества, что говорит о профессиональном уровне подготовки больше половины работников.

Основными подходами к оценке эффективности управления персоналом в ПАО «Лукойл» являются: результат деятельности и распределение трудовых ресурсов согласно выбранной кадровой политике; выбор эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления; достижение цели с минимальными издержками.

Организационная структура ПАО – линейная, соблюдается принцип единоначалия. Структурные подразделения строятся линейно, а функции управления распределяются между ними (рис. 7).

Подготовка решения и его обслуживание – коллегиальное. Решение принимает и берет за него ответственность единолично президент компании¹³.

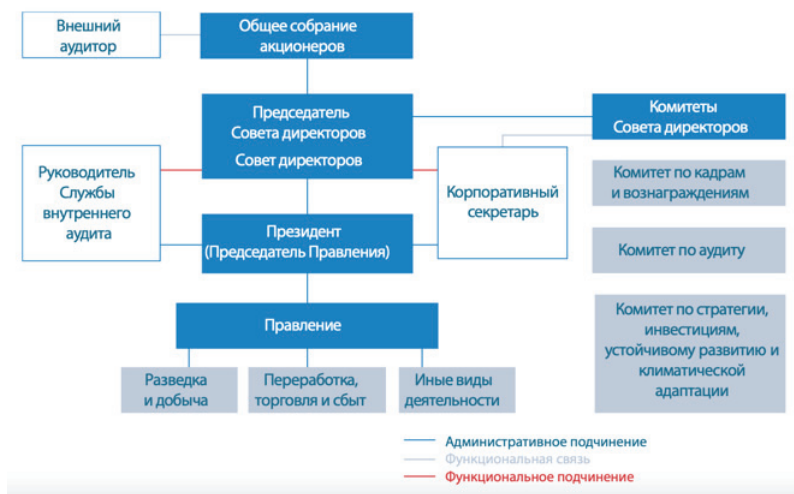


Рис. 7. Организационная структура ПАО «Лукойл»¹⁴

¹³ Лукойл 2021. Официальная страница ПАО «Лукойл». URL: <https://lukoil.ru/Company> (дата обращения 2 августа 2023).

¹⁴ Алекперов В.Ю. Указ. соч.

Элементами организационной структуры являются управления, которым подчиняются управления (рис. 7). На примере управления по работе с персоналом можно увидеть, что соподчинение идет следующим образом: все категории специалистов подчиняются только начальнику управления без дополнительного соподчинения по иерархии должностей (рис. 8).

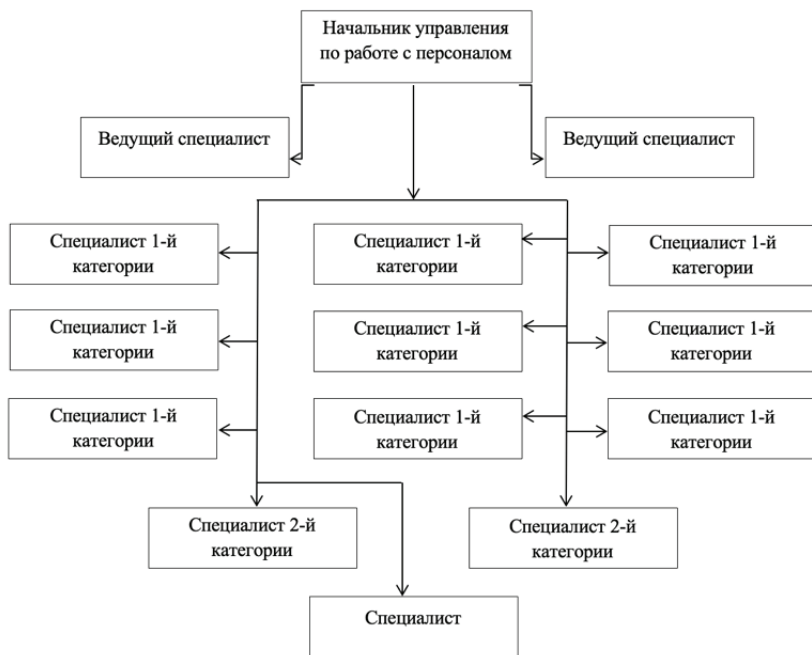


Рис. 8. Организационная структура управления по работе с персоналом ПАО «Лукойл»¹⁵

Служба персонала является самостоятельным структурным подразделением Общества и подчиняется вице-президенту по управлению персоналом и социальной политике ПАО «Лукойл». Основными задачами управления по работе с персоналом являются:

- 1) внедрение и контроль исполнения кадровой политики, принятой в компании и Обществе;
- 2) создание эффективной системы управления персоналом;

¹⁵ Там же.

- 3) формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры Общества;
- 4) создание эффективной системы подбора и адаптации сотрудников организации;
- 5) организация кадрового делопроизводства;
- 6) определение и подготовка организационной структуры Общества в соответствии с задачами развития;
- 7) работа с молодежью и молодыми специалистами;
- 8) работа с резервом кадров Общества;
- 9) соблюдение требований Трудового Кодекса РФ и другого применимого к работе законодательства Российской Федерации;
- 10) соблюдение требований Федерального Закона «О защите персональных данных».

Структуру и штат службы персонала утверждает президент Общества, согласно штатному расписанию, разработанному и принятому в компании.

Служба управления персоналом обрабатывает как вертикальные, так и горизонтальные потоки информации – «сверху», от руководителей среднего и высшего звена и на уровне взаимодействия с отделами и специалистами.

Проанализировав систему подбора, было выявлено, что Общество пользуется как внутренними, так и внешними источниками подбора кандидатов. Из основных методов отбора организация использует анализ резюме, тестирование, собеседование. При привлечении персонала компания взаимодействует с центром занятости населения, пользуется корпоративным сайтом, услугами сайта “Head Hunter”¹⁶.

ПАО «Лукойл» взаимодействует с центром занятости населения для покрытия потребности в персонале. Однако в основном Общество обеспечивает себя в необходимом качестве и количестве работников, справляясь силами своего отдела кадров¹⁷.

В дочерних Обществах группы «Лукойл» организационная структура построена следующим образом (рис. 8):

- вместо президента Общества главным лицом является генеральный директор;
- нет правлений и управлений, так как соподчинение идет от генерального директора к заместителям генерального директора, иногда уровень заместителя генерального директора пропускается. В этом случае подчинение идет непосредственно генеральному директору;

¹⁶ Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 г.

¹⁷ Там же.

- вместо управлений в дочерних организациях Общества – отделы, которые состоят из начальников и специалистов разных категорий¹⁸.

Основными факторами оценки и анализа развития Общества являются финансово-экономические показатели.

Динамика финансового состояния предприятия рассматривается в сравнительном аналитическом балансе, который состоит из агрегирования статей стандартного формата балансового отчета, который включает в себя показатели структуры и динамику источников средств предприятия за отчетный период (рис. 9).

Динамика выручки за период с 2017 по 2018 г. увеличивалась, с 2018 по 2019 г. не изменялась, с 2019 по 2020 г. резко просела из-за пандемии COVID-19, а с 2020 г. начала расти, по сравнению с 2017 г.¹⁹

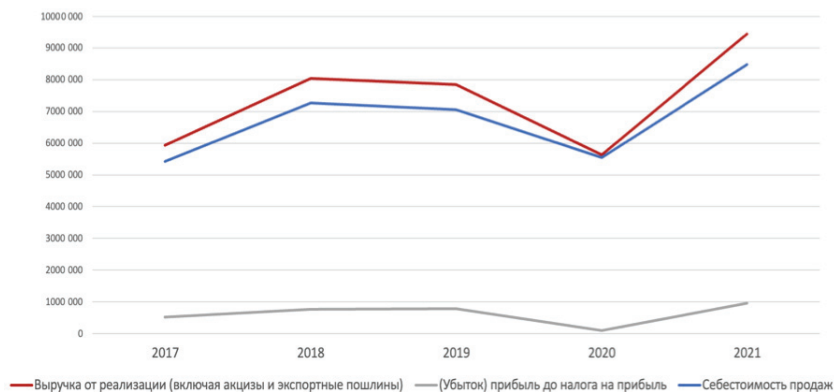


Рис. 9. Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли за 2017–2021 гг. (составлено авторами)²⁰

Каждый год начиная с 2017 г. валюта баланса компании увеличивалась (с 5 226 215 тыс. рублей до 6 864 749 тыс. рублей), что говорит о развитии и продуктивности компании. За весь период она увеличивалась на 1 638 534 тыс. руб.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Лукойл 2021. Официальная страница ПАО «Лукойл».

²⁰ Финансы 2021. Финансовые результаты ПАО «Лукойл». URL: <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/FinancialReports> (дата обращения 3 августа 2023).

Данные изменения произошли в основном за счет оборотных активов (увеличились на 841 043 тыс. руб.), причем доля этого раздела в валюте баланса увеличилась с 25,03 до 31,31%.

Сумма собственного капитала ПАО «Лукойл» за период 2017–2021 гг. снизилась на 0,9% в среднем.

Также произошли изменения в разделе долгосрочных обязательств. За период 2017–2021 гг. он увеличился на 319 916 тыс. руб. в основном за счет долгосрочных задолженностей по кредитам и займам (на 190 052 тыс. руб.). При этом доля раздела в валюте баланса увеличилась приблизительно от 14,87 до 15,98%.

Краткосрочные обязательства за данный период увеличились на 285 833 тыс. руб. За счет кредиторской задолженности данный раздел увеличился на 226 484 тыс. руб.

Собственный капитал ПАО «Лукойл» представлен: уставным капиталом, добавочным капиталом, резервным капиталом, нераспределенной прибылью (рис. 10). Характеризуя изменения в структуре собственного капитала, можно заметить, что нераспределенная прибыль в 2017–2021 гг. увеличилась на 704 068 тыс. рублей²¹.

Показатели	2017	2018	2019	2020	2021
Текущая ликвидность	1,36	1,62	1,29	1,44	1,73
Быстрая ликвидность	1,71	2,34	2,48	1,37	2,29
Абсолютная ликвидность	0,5273	0,5747	0,4406	0,5071	0,7032

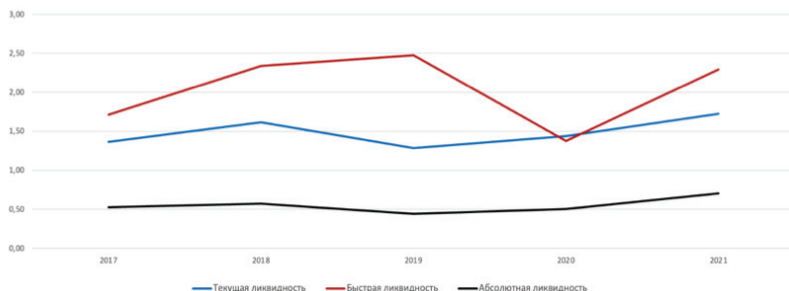


Рис. 10. Коэффициенты ликвидности
(составлено авторами)²²

С 2019 по 2020 г. в группе «Лукойл» наблюдался финансовый риск, который был связан с финансовым результатом «Лукойла» в 2020 г. (сильно повлиял убыток по причине обесценивания основных средств и прочих внеоборотных активов в размере

²¹ Официальная страница ПАО «Лукойл».

²² Финансовые результаты ПАО «Лукойл».

115 млрд руб.), с деятельностью группы «Лукойл» в Узбекистане и работой НПЗ ISAB в Италии.

Можно сказать, что все показатели имели относительную постоянность в 2019–2021 гг. Коэффициенты ликвидности не достигают нормативных значений, что говорит о том, что у компании могут быть проблемы с погашением краткосрочных обязательств. На 2020–2021 гг. текущая ликвидность имеет средние показатели, что свидетельствует о стабильной скорости превращения активов в деньги. Быстрая ликвидность имеет нормальные значения, что означает своевременное погашение текущих задолженностей за счет собственных средств.

Определение степени зависимости организации от внешнего финансирования и прогнозирование платежеспособности в долгосрочной перспективе показывает коэффициент финансовой устойчивости, который состоит из:

- коэффициента финансовой зависимости = Обязательства / Активы;
- коэффициента соотношения заемного и собственного капитала = Заемный капитал / Собственный капитал;
- коэффициента финансовой устойчивости = Устойчивые пассивы (СК+ДО) / Активы.

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) организации. Коэффициент показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6–0,7).

Коэффициент финансовой зависимости характеризует отношение заемного капитала организации ко всему капиталу (активам). Данный коэффициент относится к группе показателей, описывающих структуру капитала организации, и широко применяется на западе.

Коэффициент ниже нормы является показателем слишком осторожного подхода организации к привлечению заемного капитала и стремления повысить рентабельность собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага. Коэффициент выше нормы может свидетельствовать о сильной зависимости организации от кредиторов.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала – это показатель финансовой устойчивости предприятия, отражающий количество заемных средств в одной денежной единице

собственных ресурсов. Благоприятным считается соотношение 1:1, или значение коэффициента, равное 1.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, насколько стабильно положение компании и не грозят ли ей в ближайшем будущем какие-либо финансовые проблемы. По коэффициенту финансовой устойчивости можно судить, сколько у компании долгосрочных и устойчивых источников финансирования хозяйственной деятельности. Чем ближе его значение к 1, тем стабильнее положение компании, поскольку доля долгосрочных источников финансирования гораздо выше, чем краткосрочных. Идеальное значение, равное 1, говорит о том, что компания не привлекает краткосрочные источники финансирования, что, однако, не всегда экономически правильно.

По данным рис. 11 можно сделать вывод, что относительно нормативных значений коэффициент автономии находится на уровне нормального значения, коэффициент финансовой зависимости ниже нормы, что показывает слишком осторожный подход Общества к привлечению заемного капитала, а также упущенные возможности повышения рентабельности собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

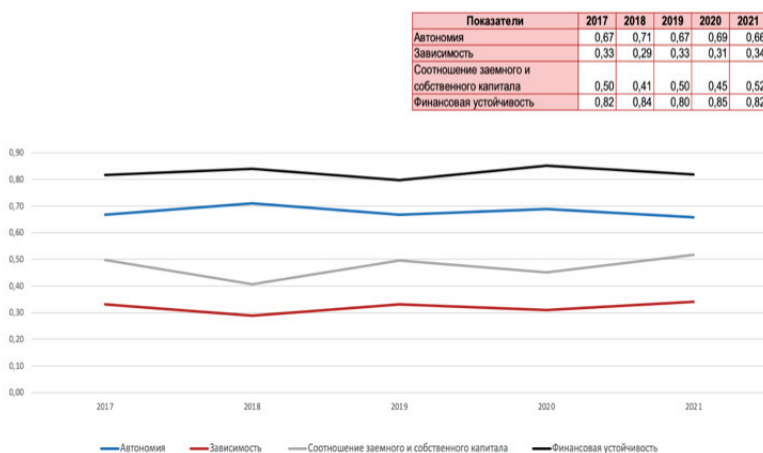


Рис. 11. Коэффициенты финансовой устойчивости
(составлено авторами)²³

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала имеет идеальное значение за весь период с 2017 по 2021 г., что озна-

²³ Финансы 2021. Финансовые результаты ПАО «Лукойл».

чает одинаковое соотношение собственных и заемных капиталов. Показатель финансовой устойчивости неплохой, приближенный к идеальному значению.

Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости) являются показателями текущей операционной деятельности – они показывают, насколько эффективно используются активы компании. Эти коэффициенты отражают эффективность управления как оборотным капиталом, так и внеоборотными активами.

Для определения деловой активности предприятия необходимо рассчитать следующие показатели:

- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности = Выручка / Средний остаток дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности = Выручка / Средняя величина кредиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости запасов = Себестоимость продаж / Среднегодовой остаток запасов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности непостоянна, а кредиторской за весь период упала. При этом к 2020 г. было уменьшение относительно 2019 г. Оборачиваемость запасов непостоянна из-за внешних факторов: COVID-19, санкции. То, что оборачиваемость дебиторской задолженности нестабильна и выше оборачиваемости кредиторской задолженности – это положительно сказывается на деятельности группы «Лукойл» (рис. 12).

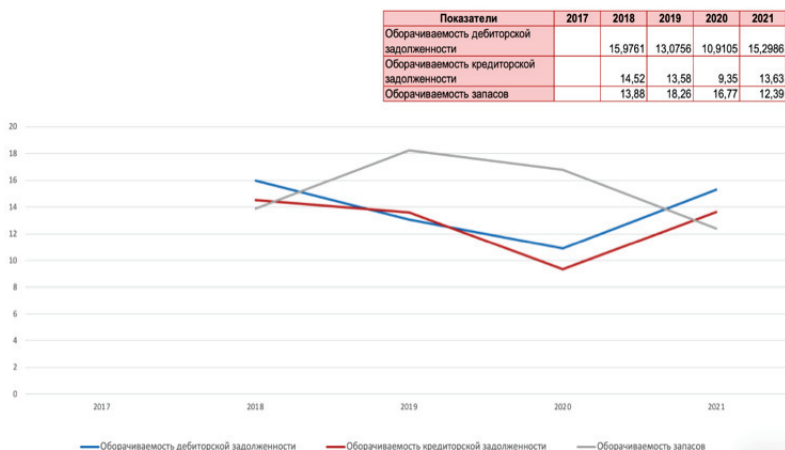


Рис. 12. Коэффициенты деловой активности (составлено авторами)²⁴

²⁴ Там же.

Комплексное отражение степени эффективности использования ресурсов характеризуется рентабельностью организации. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, ее формирующим.

В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль. Отрицательная рентабельность – это убыточная деятельность.

Для определения рентабельности предприятия необходимо рассчитать следующие показатели:

- рентабельность активов – чистая прибыль, деленная на среднюю величину активов;
- рентабельность собственного капитала – чистая прибыль (ЧП), деленная на величину собственного капитала (СК);
- рентабельность продаж = чистая прибыль / выручка;
- прибыль на вложенный капитал (рентабельность вложенного капитала) $PVK = ЧП / (ДО + СК)$.

Рентабельность продаж – коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Обычно рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определенный период к выраженному в денежных средствах объему продаж за тот же период. Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и ее способности контролировать издержки.

Рентабельность активов – индикатор доходности и эффективности деятельности компании, очищенный от влияния объема заемных средств. Применяется для сравнения предприятий одной отрасли.

Рентабельность собственного капитала показывает отдачу на инвестиции акционеров в данное предприятие.

Рентабельность активов снизилась с 2018 по 2020 г. на 5,52%, а с 2020 по 2021 г. повысилась на 5,89% (рис. 13).

Рентабельность собственного капитала повысилась с 2017 по 2019 г. на 4,11%, с 2019 по 2020 г. наблюдается резкое падение на 15,74%, что характеризует потери в инвестициях акционеров. С 2020 по 2021 г. наблюдается резкий скачок собственного капитала с 0,37 до 17,10%, что выше показателя собственного капитала 2017 года. Это говорит о своевременном реагировании на возникновение рисков: пандемии COVID-19 и санкционного давления.

Рентабельность продаж повышалась с 2017 по 2019 г. стабильно на 0,45–0,65%. С 2019 по 2020 г. наблюдается резкий спад до 0,27% в связи с пандемией COVID-19, а с 2020 по 2021 г. – резкий скачок до уровня 2019 г.

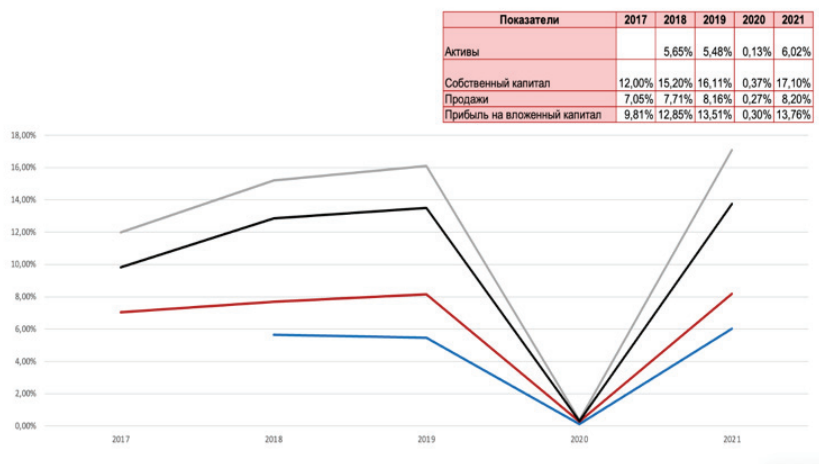


Рис. 13. Коэффициенты рентабельности
(составлено авторами)²⁵

Прибыль на вложенный капитал непрерывно растет (без учета 2020 г., когда во всем мире была пандемия COVID-19).

Можно сделать вывод, что большая часть показателей рентабельности увеличивалась с 2017 по 2021 г. Повышение рентабельности позволяет получить больший финансовый результат при меньших расходах. Если анализировать рентабельность на 1 бизнес-единицу (одного сотрудника), то выручка на одного работника выросла на 65%, до 92 млн руб./человек, в связи с ростом показателя выручки по группе за 2021 год (рис. 14).

Таким образом, можно сказать, что операционная и финансовая деятельность группы «ЛУКОЙЛ» координируется головным офисом, расположенным в Москве (РФ), и организована в три бизнес-сегмента: геологоразведка и добыча; переработка и сбыт; корпоративный центр; прочие виды деятельности.

Относительно нормативных значений коэффициент автономии находится на уровне нормального значения, коэффициент финансовой зависимости ниже нормы, что показывает слишком осторожный подход Общества к привлечению заемного капитала, а также упущенные возможности повышения рентабельности собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

²⁵ Финансы 2021. Финансовые результаты ПАО «Лукойл».

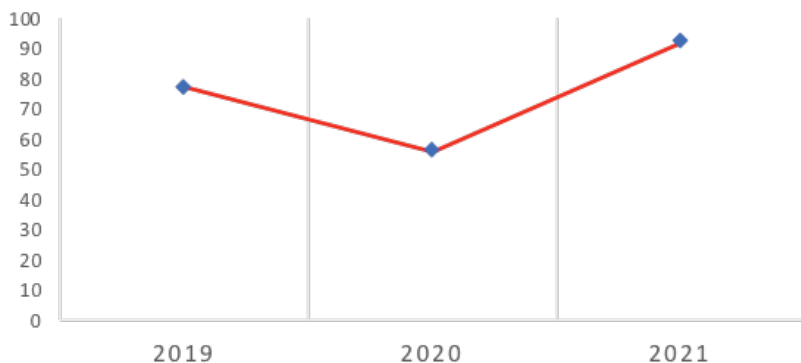


Рис. 14. Распределение выручки на 1 сотрудника, млн руб. на человека (составлено авторами)²⁶

Коэффициенты ликвидности не достигают нормативных значений, что говорит о том, что у компании могут быть проблемы с погашением краткосрочных обязательств. На 2020–2021 гг. текущая ликвидность имеет средние показатели, что свидетельствует о стабильной скорости превращения активов в деньги. Быстрая ликвидность имеет нормальные значения, означающие своевременное погашение текущих задолженностей за счет собственных средств.

Выручка за период с 2017 по 2018 г. увеличивалась, с 2018 по 2019 г. не изменялась, с 2019 по 2020 г. резко просела из-за пандемии COVID-19, а с 2020 г. начала расти по сравнению с 2017 г.

Повышение рентабельности позволяет получить больший финансовый результат при меньших расходах. Если анализировать рентабельность на одну бизнес-единицу (одного сотрудника), то выручка на одного работника выросла на 65%, до 92 млн руб./человек, в связи с ростом показателя выручки по группе за 2021 г. Анализ финансовых показателей выявил, что группа «Лукойл» своевременно погашала текущие задолженности и была на уровне доходности выше 2017 г. после пандемии COVID-19.

На 2022 г. в ООО «Лукойл-Транс» рентабельность персонала составила 23% за счет высокого уровня использования трудовых ресурсов. При традиционных мероприятиях управления персоналом возврат инвестиций составил около 23 млн рублей при вложенных средствах на заработную плату в размере 1 млрд 700 млн рублей (табл.).

²⁶ Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 г.

Расчет эффективности использования трудовых ресурсов
группы «Лукойл» на примере ООО «Лукойл-Транс»
(составлено авторами)²⁷

1. ООО Лукойл-Транс		
средняя з/п	120 000	руб.
средняя з/п по отрасли	71 723	руб.
средняя з/п по регионам	50 065	руб.
средняя з/п по стране	56 545	руб.
коэффициент текучести	4	%
средняя численность персонала	1286	кол-во
2. Коэффициенты эффективности труда		
коэффициент оборота по приему	3	%
коэффициент оборота по выбытию	4	%
коэффициент постоянства кадров	54	%
фонд рабочего времени (на 1 сотрудника)	2688	час
уровень использования трудовых ресурсов	84,448	%
рентабельность персонала	23	%
ROI (возврат инвестиций в персонал)	22,93329	млн руб.
3. Мероприятия по приему на работу 1 кандидата		
отбор кандидата, подготовка согласований	24	часа
оценка резюме		
специалист по персоналу	1	час
руководитель	30	минут
увольнение в течение 1 года работы		
количество уволенных	10	человек
увольнение в течение 2 лет работы		
количество уволенных	20	человек
увольнение в течение 2 лет работы		
количество уволенных	20	человек
Итого кол-во уволенных за 2 года	30	человек

²⁷ Лукойл 2021. Официальная страница ПАО «Лукойл».

Окончание табл.

при трудоустройстве адаптация сотрудников не оценивается		
Итого время на отбор 1 кандидата	26	часов
Ежегодное количество кандидатов, которые были приглашены на собеседование	130	человек
Итого время на отбор кандидатов в год	141	день
Количество прошедших собеседование	39	человек
Время, которое должно было быть выделено по выполнению должностных обязанностей	99	дней
используется традиционный способ отбора кандидатов в виде этапов собеседования, на которые выделяется 141 день		
4. Мероприятия по оценке персонала		
фотография рабочего дня (время, затраченное на оценку работника и время выполнения должностных обязанностей работника)	24	часа
приблизительное количество сотрудников, которые ежегодно проходят фотографию рабочего дня	40	человек
оценка компетенций внешними экспертами/ подготовка отчета	168	часов
дистанционная оценка компетенций	168	часов
Итого кол-во времени на оценку действующих сотрудников (среднесписочных)	54	дня
На 1 сотрудника ООО Лукойл-Транс тратится 7,5 минут на подготовку отчета внешними экспертами		
<i>Полезный эффект – психологический и профессиональный профиль</i>		

Было выявлено, что при приеме на работу адаптация сотрудников не оценивается в связи с узкопрофильными обязанностями по направлению деятельности. Оценка компетенций потенциальных кандидатов на трудоустройство проходит в онлайн-формате в системе VCV по числовым и вербальным тестам, после чего успешно прошедших испытание приглашают на этапы собеседования, которые состоят из интервьюирования специалиста по персоналу и собеседования с руководителем потенциального места работы. На одного кандидата выделяется около 26 часов. В течение первого года увольняется 10 специалистов, в течение второго года – 20 специалистов. Итого за 2 года – 30 человек. Эта динамика показывает незаинтересованность в ценностях Общества.

Мероприятиями по выявлению психологического и профессионального отношения к работе ООО «Лукойл-Транс» являются:

- фотография рабочего дня;
- внешняя оценка экспертов;
- внутренняя оценка компетенций специалистов.

Временные затраты на комплексную оценку составляют 54 дня. Полезным эффектом для ООО «Лукойл-Транс» является составление психологического и профессионального профиля сотрудника для удержания специалиста в Обществе.

Обеспечение эффективности управления трудовыми ресурсами зависит от адаптации персонала и подготовки специалистов. Основными рекомендациями являются:

- повышение производительности труда путем снижения затрат труда и интенсификации производства;
- внедрение более совершенного оборудования и использование передовых методов управления персоналом и адаптации вновь прибывших сотрудников;
- сокращение потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства;
- повышение квалификации персонала и его мотивации.

Все вышеперечисленное в комплексе должно обеспечить уменьшение затрат живого труда на один рубль выполненных работ (услуг) в единицу времени (выработка) или затрат времени на единицу работ (трудоемкость) по принципу Парето: 20% усилий позволяют достичь 80% результата.

На сегодняшний день мероприятия по обеспечению эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала в группе «Лукойл» предлагаются следующие (рис. 16): на последнем курсе вуза организовать подготовку и оценку кандидатов на трудоустройство (стажировку) (от 1 до 5 месяцев до полного трудоустройства на должность).

Первый этап – набор определенного количества участников для прохождения подготовки.

Второй этап – прохождение входного теста для распределения по направлениям будущей работы.

Третий этап – распределение участников по группам (должностям).

Четвертый этап – обучение в ПрофАкселераторе.

Пятый этап – распределение после базовых знаний на отделы и подразделения.

Шестой этап – отработка знаний на практике (реально приближенном полигоне).

Седьмой этап – цикл работы полного дня.

Восьмой этап – цикл работы двух полных дней + усложнение.
 Девятый этап – полный рабочий день с непредвиденными ситуациями.

Десятый этап – постановка проблемы / распределение по отделам (участники в ходе работы выявляют проблемы и недостатки каждого отдела, где они отработывали знания).

Одиннадцатый этап – разработка программ совершенствования работы отдела на основании выявленных проблем.

Двенадцатый этап – разработка программ совершенствования работы подразделений (объединение участников разных отделов, которые относятся к одному подразделению).

Тринадцатый этап – разработка программ совершенствования деятельности компании (объединение участников разных подразделений).

Четырнадцатый этап – оценка участников на каждом этапе и трудоустройство (рис. 15).

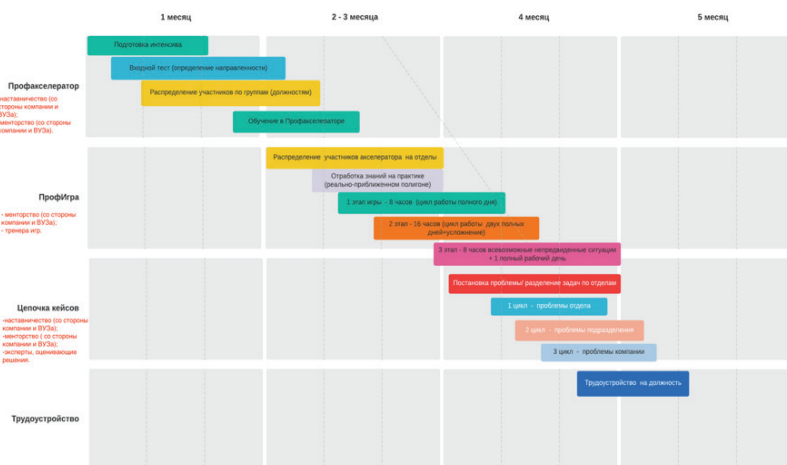


Рис. 15. Этапы подготовки и оценки кандидатов на трудоустройство (разработано авторами)

На всех этапах подготовки кандидатов на трудоустройство применяется система наставничества и менторства как со стороны вуза, так и со стороны работодателей.

Подготовка кандидатов базируется на:

- базе знаний работодателя;
- оценке навыков и компетенций (hard skills);

- раскрытии внутреннего потенциала;
- оценке умений и навыков (soft skills).

Обучение и оценка на этапах подготовки кандидатов основана на симуляции деятельности работодателя (отдела/подразделения/компании). Данная симуляция деятельности имеет название ПрофИгра (разработано авторами). Профессиональная игра позволяет не только оценить soft skills, но и hard skills в процессе серии ПрофИгр.

На сегодняшний день есть прототип (разработано авторами), который отражает глобальные принципы производства. Деловая игра помогает понять, как устроен производственный цикл организации и каким образом можно его усовершенствовать, логически разбирая проблемы в сферах:

- производство;
- инвестиции/кредит;
- управление персоналом;
- финансирование;
- маркетинг;
- продажи;
- логистика;
- сбыт.

Участники деловой игры выявляют причинно-следственные связи между своими действиями и достигаемыми результатами. В процессе деловой игры участники выходят на базовые принципы, которые помогают сохранить свое предприятие и сделать его успешным.

В основе бизнес-симулятора лежит модель производственного цикла предприятия, то есть управления его собственным и/или заемным капиталом, материальными и финансовыми потоками, воздействуя на которые участники деловой игры добиваются личных и командных поставленных стратегических целей.

Основной целью ПрофИгры является формирование компетенции работы в команде, экономики фирмы, управления финансами. В процессе деловой игры выявляется способность и готовность каждого участника к кооперации, сотрудничеству, своевременному достижению цели.

В ходе ПрофИгры участники:

- развивают способность комплексно воспринимать процессы предприятия (см. рис. 16);
- учатся принимать решения в условиях лимита времени и условий неопределенности ситуации на рынке;
- активно используют знания, полученные при изучении дисциплин: менеджмент, экономика организации, финансовый анализ, маркетинг и др.

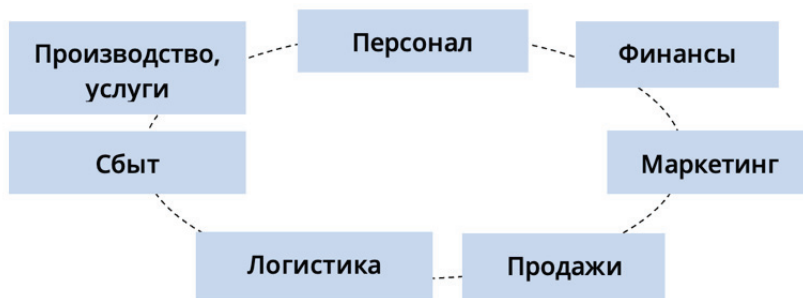


Рис. 16. Модель промышленного цикла предприятия
(разработано авторами)

Можно сказать, что повышение эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала связано с развитием способностей и навыков для принятия управленческих решений на разных этапах деятельности компании по принципу непрерывного улучшения на базе полного «погружения в должность» и оценки потенциала сотрудника в рамках бизнес-симуляции «АТОС».

В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы.

1. Деятельность компании зависит от количественного и качественного использования трудовых ресурсов, а также структуризации персонала согласно их профессиональной подготовке и квалификации, а также путем управления персоналом и выявления потенциала сотрудника согласно должностным обязанностям и ключевым компетенциям.

Эффективность управления персоналом определяется постановкой цели организации, задач подразделений при кросс-функциональном взаимодействии бизнес-процессов, а также оценкой динамики кадрового состава организации (количественными и качественными показателями).

Результативность трудовых ресурсов зависит от уровня подготовки специалиста. Адаптация персонала влияет на оценку уровня подготовки и специфику работы бизнес-процессов в организации. Оценка системы адаптации персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик сотрудника согласно должностным обязанностям.

2. Проанализированы международные и российские практики управления трудовыми ресурсами. Базисом всех принципов управления является персонал. Поэтому в каждой отдельной организа-

ции проводится детальный отбор сотрудников согласно критериям, в соответствии с которыми разрабатываются подготовительные программы для должностных обязанностей. Тенденции быстро меняются, а вот методы оптимизации по стандартам остаются неизменными. Поэтому для современного руководителя важно уметь управлять постоянным процессом изменений, опираясь не только на технологии, но и на современные концепции оптимизации производственного процесса для удержания сотрудника.

3. Рассмотрены основные вызовы, стоящие перед оценкой эффективности использования трудовых ресурсов в ПАО «Лукойл».

Основой в деятельности ПАО «Лукойл» являются корпоративные ценности, позволяющие развивать бизнес в соответствии с этическими стандартами, которые состоят из соблюдения прав человека, исполнения требований законодательства и неприятия коррупции в любых проявлениях.

Все элементы кадровой политики выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование кадрового потенциала и гибкость управления трудовыми ресурсами и мотивации. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов и адаптации персонала совершенствуется каждый год из-за меняющихся тенденций, которые происходят в последние годы в нефтегазовом секторе, путем развития сервисной модели и централизации функций дочерних Обществ по регионам.

4. Проанализировано финансовое состояние группы «Лукойл» и эффективность использования трудовых ресурсов. Основным подходом к оценке эффективности управления (трудовыми ресурсами) и адаптации персонала в ПАО «Лукойл» является достижение цели с минимальными издержками. Группа «Лукойл» своевременно погашала текущие задолженности и была на уровне доходности выше 2017 г. после пандемии COVID-19. Однако коэффициент финансовой зависимости оказался ниже нормы, что говорит о слишком осторожном подходе Общества к привлечению заемного капитала и об упущенных возможностях повышения собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

На примере компании ООО «Лукойл-Транс» в 2022 г. рентабельность персонала составила 23% за счет высокого уровня использования трудовых ресурсов. Система оценки трудовых ресурсов и адаптации персонала является одной из первостепенных задач группы «Лукойл» в рамках развития персонала. Для группы «Лукойл» автором была разработана система адаптации молодых специалистов на базе дуальной системы высшего образования и предложены мероприятия по обеспечению эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала в группе «Лукойл».

Можно сказать, что повышение эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала связано с развитием способностей и навыков для принятия управленческих решений на разных этапах деятельности компании по принципу непрерывного улучшения на базе полного «погружения в должность» и оценки потенциала сотрудника.

Благодарности

На основании гранта ГУУ: «Разработка методологических оснований совершенствования оценки трудовых ресурсов в топливно-энергетическом комплексе»: № 4001–23.

Acknowledgments

Based on the grant from the State University of Management: “Development of methodological foundations for improving the assessment of labor resources in the fuel and energy complex”: No. 4001–23.

Литература

- Афанасьев, Кузьмин 2022 – *Афанасьев В.Я., Кузьмин В.В.* О методологических аспектах развития конкуренции на электроэнергетическом рынке // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 2. С. 49–67. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-2-49-67.
- Пузин 2023 – *Пузин В.И.* Мировой опыт совершенствования системы управления трудовыми ресурсами // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4 (153). С 201–206.
- Удейкина 2022 – *Удейкина Н.Г.* Тренды российского энергетического сектора в контексте энергоперехода 4.0 // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 69–79. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-3-69-79>.

References

- Afanas'ev, V.Ya. and Kuz'min, V.V. (2022), “About methodological aspects of development competition in the electricity market”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 49–67, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-2-49-67.

- Puzin, V.I (2023), "World experience in improving the system of labor resources management", *Journal of Economy and entrepreneurship*, no. 4, pp. 201–206.
- Udeikina, N.G. (2022), Udeikina, N.G. (2022), "Trends in the Russian energy sector in the context of energy transition 4.0", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 69–79, DOI: 10.28995/2782-2222-2022-3-69-79.

Информация об авторах

Валентин Я. Афанасьев, доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; vy_afanasyev@guu.ru

Анастасия Ю. Данилина, магистр, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; danilina292000@gmail.com

Information about the authors

Valentin Ya. Afanas'ev, Dr. of Sci. (Economics), professor, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; vy_afanasyev@guu.ru

Anastasiya Yu. Danilina, Master's Degree, State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; danilina292000@gmail.com