

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(Магистерская диссертация)**

На тему: **Формирование эффективности использования трудовых ресурсов  
предприятия**

Исполнитель Шагиева Елена Вадимовна  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доцент, кандидат экономических наук  
(ученая степень, ученое звание)

Панова Анастасия Юрьевна  
(фамилия, имя, отчество)

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«9» июня 2022 г.

Санкт-Петербург  
2022

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии .....	6
1.1 Методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов .....	6
1.2 Особенности использования трудовых ресурсов на предприятии природопользования .....	17
1.3 Воспроизводство трудовых ресурсов в Санкт-Петербурге.....	22
2. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия ПАО «Газпром» ..	33
2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Газпром».....	33
2.2 Анализ финансово-экономических показателей ПАО «Газпром» .....	40
2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром» .....	50
3. Совершенствование эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром» .....	59
3.1 Мероприятия нацеленные на формирование эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром» .....	59
3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий .....	64
Заключение .....	71
Список использованной литературы.....	73

## Введение

Целесообразность использования категории эффективности труда подтверждается тем, что существующий в настоящее время стоимостной показатель производительности труда не в полной мере раскрывает достоверные показатели работы сотрудников предприятия, поскольку при его расчете не учитывается трудоемкость. Более того, высокий показатель выручки от реализации продукции предприятия не подтверждает высокий уровень производительности труда работников, так как во многом зависит от влияния ценового фактора. Применяя категорию «производительность труда» в своей практической деятельности, предприятие расширяет возможности экономического анализа, позволяет решить реальную проблему в части количественной оценки результатов труда отдельных сотрудников.

Анализ показателей эффективного использования трудовых ресурсов предприятия, особенно производительности труда, позволяет делать выводы, касающиеся деятельности всего предприятия в целом. Не эффективно использованные трудовые ресурсы становятся фактором, не только порождающим проблемы в социально-трудовой сфере, но и являющиеся причиной не эффективной деятельности самого предприятия. Несмотря на актуальность темы, связанной с формированием эффективности труда, в данной проблемной области, в отличие от других сфер использования труда, не так много исследовательских работ, в которых авторы разрабатывают алгоритмы и механизмы повышения производительности труда, системы мотивации персонала предприятия, модели функционирования эффективных социально-трудовых отношений.

Цель работы – анализ процессов формирования эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и разработка направлений её повышения.

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы формирования эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;

- выполнить анализ использования трудовых ресурсов предприятия ПАО «Газпром», проанализировав деятельность предприятия и оценив эффективность использования трудовых ресурсов предприятия;

- предложить мероприятия, нацеленные на совершенствование эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром», и произвести расчет экономического эффекта от их реализации.

Объектом данной работы выступает деятельность ПАО «Газпром».

Предметом является - формирование эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Теоретическая основа магистерской диссертации состоит из положений концепции производительности труда, а также результатов эмпирического исследования проблем эффективности труда, представленных отечественными и зарубежными специалистами в своих исследованиях, публикациях, монографиях.

Методологическая основа магистерской диссертации состоит из методов теоретического познания, экономического, факторного и статистического; методов эмпирического исследования (обобщения).

Информационная база магистерской диссертации состоит из данных и аналитических отчетов Федеральной службы государственной статистики РФ; нормативных актов Правительства РФ; Трудового кодекса РФ; аналитических и информационных ресурсов ПАО «Газпром»; материалов статей и научно-практических конференций.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы из источников, приложения.

В первой главе раскрыты теоретические вопросы формирования эффективности использования трудовых ресурсов, так же представлена методическая основа оценки эффективности использования трудовых ресурсов. Раскрыты особенности использования трудовых ресурсов на предприятии природопользования. Так же представлены статистические данные по трудовым ресурса в г. Санкт-Петербург.

Во второй главе проведен экономический анализ использования трудовых ресурсов в ПАО «Газпром». Проанализированы основные экономические показатели деятельности. Так же представлен анализ трудовых ресурсов: фонд оплаты труда, текучесть кадров, структура кадров, динамика изменения кадрового состава.

В третьей главе предложены мероприятия на эффективное формирование использования трудовых ресурсов в ПАО «Газпром», так же осуществлен расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий.

В конце работы представлены обобщающие выводы по работе.

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий, нацеленных на формирование эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Газпром», которые в дальнейшем могут быть использованы на практике.

# **1. Теоретические основы формирования эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии**

## **1.1 Методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов**

Деятельность любой организации, независимо от ее размера, организационно-правовой формы или вида, на протяжении всего жизненного цикла неразрывно связана с работающими в ней людьми. В зависимости от размера предприятия, его отдельные сотрудники могут быть организованы в организационные единицы, работа которых является неотъемлемой частью работы предприятия. Сложность работы сотрудников и производительность каждого из них напрямую определяют результат работы предприятия.

Впервые в научный оборот понятие трудовые ресурсы было введено в 1922 г. С.Г. Струмилиным в работе «Наши трудовые ресурсы и перспективы. Хозяйственное строительство» [13, С. 15]. Автор в своей работе определил трудовые ресурсы как основной фонд государства.

Появление категории трудовых ресурсов нельзя назвать случайным. В период становления советской власти командно-административная система рассматривала составляющую живого труда в производстве как один из природных ресурсов в количественном выражении. По мнению А.И. Рофе, категория трудовых ресурсов была востребована в СССР как статистический инструмент для централизованного управления персоналом [11, С. 22- 23].

С течением времени и переходом к новым условиям управления экономикой трудовые ресурсы получают все более широкое распространение. Однако в научном сообществе до сих пор нет однозначного мнения о значении трудовых ресурсов для экономики страны, отрасли, региона или предприятия. В основе проблемы лежит неоднозначность характеристик данной категории.

Поэтому целесообразно рассмотреть понятие трудового ресурса с точки зрения его внутреннего содержания и дать определение, отражающее роль и значение трудового ресурса в развитии экономики предприятия.

Трудовые ресурсы – экономическая категория, характеризующаяся как «носитель отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов». В данном понятии отражена общность социально-экономической и исторической сущности общества.

Трудовые ресурсы являются важным фактором производства и основной производительной силой организации. Рациональное использование трудовых ресурсов позволяет предприятию повышать свою экономическую эффективность и сохранять на рынке конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы занимают особое место среди общих ресурсов компании. На уровне отдельных компаний вместо термина «человеческие ресурсы» чаще используется термин «персонал» или «кадры». В широком понимании «кадры» являются для предприятия главной производственной силой. От кадровой политики зависит очень многое, в первую очередь, насколько рационально используется рабочая сила и эффективность работы предприятия [12, С. 41-44].

Персонал - это лицо компании, ее составной элемент, без которого компания не может существовать. Каждая перспективная и уважающая себя компания ставит во главу угла своей политики формирование кадрового состава. Под трудовыми ресурсами предприятия следует понимать совокупность работников, которые входят в списочный состав предприятия, обладают профессиональными навыками и имеют квалификацию. Благодаря трудовым ресурсам элементы производства приводятся в движение в результате чего создается продукт и формируется его стоимость.

Совокупность сотрудников предприятия образует коллектив. Отношения в коллективе и сплоченность во многом зависят от того, что представляют

собой члены коллектива, их личные качества и культура общения, которая выражается в эмоциональной теплоте, симпатии или антипатии.

Трудовой коллектив состоит из сотрудников с разными психическими особенностями и разными социальными характеристиками. Члены рабочей группы имеют разные темпераменты, пол, возраст и национальность, у них разные привычки, взгляды, интересы, что по сути является общностью или различием их социальных установок.

Объединение людей на предприятии позволяет им более эффективно интегрироваться в систему общественного производства и создавать более крупные и мощные социальные и производственные системы, чем индивидуальная трудовая система. Но когда деятельность становится коллективной, часто возникают проблемы в общении между работниками, что приводит к потере ценных кадров и ухудшению качества работы.

Межличностные отношения являются большой проблемой во многих организациях. Это связано с такими факторами, как разница в возрасте, характер, неправильное восприятие и т.д.

К работникам предприятия относятся все работающие на предприятии, а именно:

- наемные работники;
- лица, работающие по совместительству на других предприятиях;
- лица, выполняющие работу по гражданско-правовому договору.

В экономической практике также используются такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал».

Трудовой потенциал - более широкое понятие, чем трудовые ресурсы. Трудовой потенциал - это совокупная мера личного участия работников в организации.

Многие экономисты уделяют особое внимание разработке методов оценки показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов. Традиционные методы оценки ежедневно дополняются и



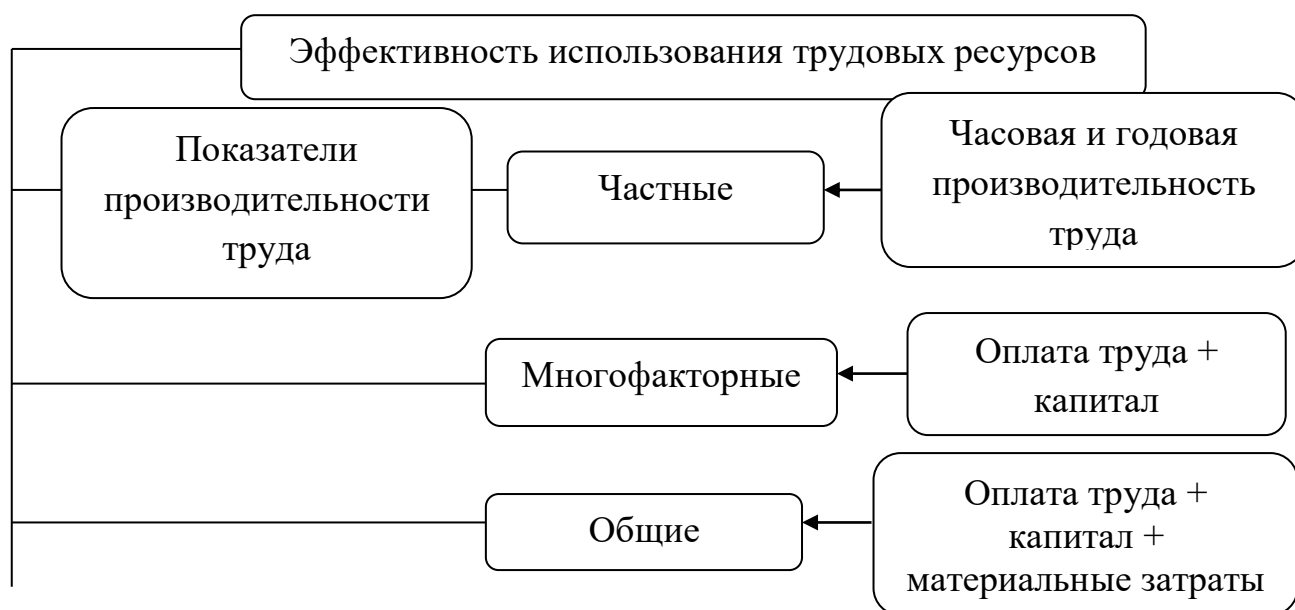
расширяются, что обусловлено постоянно меняющимися рыночными условиями [2, с. 145].

Т. Б. Бердникова в своих работах выделяет следующие показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия: средняя численность рабочих, занятых на предприятии; показатель уровня занятости физическим и умственным трудом; критерий интенсивности труда и количество отработанных дней и т.п.

В свою очередь, О.В. Медведева в анализе использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы рассматривает следующие показатели: количество времени, которое отработано одним работником; показатель использования фонда рабочего времени; показатель производительности труда; степень использования фонда заработной платы [4, с. 198].

В.Г. Когденко рассматривает процесс экономического анализа трудовых ресурсов на основании расчета показателей движения ресурсов, уровня производительности труда и эффективности затраты на труд.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризуется различными показателями, которые отражают отдельные аспекты использования рабочей силы (рисунок 1.1.1) [23, С. 65].



### Рисунок 1.1.1 – Система основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов

В настоящее время современная экономика нуждается в разработке новой системе параметров, которые будут отражать не только темпы использования трудовых ресурсов, но и позволят определить взаимосвязь между ними. Такая система может быть представлена в виде совокупности показателей, включающих уровень занятости трудоспособного населения, степень развития трудовых ресурсов и эффективность их использования.

Говоря об эффективности использования трудовых ресурсов, следует выделить обобщающий показатель эффективности – производительность труда.

Эффективность работы персонала обычно рассматривается как часть общей эффективности общественного производства. В настоящее время существует три подхода к проблеме оценки эффективности работы персонала.

Сторонники первого подхода считают, что персонал является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности персонала [4, С. 105].

Данные показатели представляют собой числовые значения конечных результатов деятельности предприятия за определенный период (год, квартал, месяц):

- прибыль предприятия;
- себестоимость продукции;
- уровень рентабельности (отношение прибыли к затратам на производство);
- качество продукции;
- срок окупаемости капитальных затрат.

Однако на эти показатели оказывают влияние и на другие факторы производства:

- средства труда (уровень механизации, автоматизации и т.д.);

- предметы труда (стоимость приобретенных материалов, запасов и т.д.);
- технология производства (ритмичность производства, уровень специализации и т.д.).

Сторонники второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность живого труда или трудовой деятельности [25, С. 45].

В качестве таких показателей оценки производственного и управленческого персонала выделяются:

- производительность труда (выработка на 1 работника);
- темпы роста производительности труда и заработной платы;
- удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- общий фонд оплаты труда;
- потери рабочего времени;
- общая численность персонала.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы сотрудников во многом зависит от организации труда, трудовой мотивации и социально-психологического климата в коллективе, то есть в большей степени зависит от форм и методов работы с сотрудниками [16, С. 22- 23].

В качестве критериальных показателей эффективности работы персонала предлагаются такие показатели:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации персонала;
- уровень трудовой и психологической дисциплины;
- профессионально квалификационная структура;
- соотношение рабочих и служащих;
- использование фонда рабочего времени;
- социальная структура персонала;

- удельный вес нарушителей трудовой дисциплины, удельный вес расхитителей собственности;
- равномерность загрузки персонала, затраты на 1 работника;
- затраты на управление, уровень накладных расходов;
- выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе;
- качество работы персонала.

Анализ подходов к оценке эффективности работы персонала выявляет различные критериальные показатели. Очевидно, что необходим целостный подход к оценке эффективности с точки зрения производственных результатов и качества работы, а также организации персонала как социальной системы [42, с. 108].

Сочетание теории и практики позволило разработать и внедрить ряд оригинальных методов оценки эффективности работы персонала. Для оценки эффективности используются две основные методики:

- методика оценки качества работы;
- методики оценки результатов труда.

Методы оценки качества труда ориентируют работников на выполнение поставленных целей, рациональное использование рабочего времени, повышение трудовой и психологической дисциплины и в первую очередь направлены на улучшение внутренней организации труда.

В свое время получили известность такие методики:

- саратовская система бездефектного труда (СБТ);
- львовская методика «Пульсар» бывшего ПО «Электрон»;
- тульская система бальной оценки труда (ТС БОТ);
- универсальная автоматизированная система контроля исполнения и оценки качества работы служащих (УАСКИ) НИИ труда и др.

Перечисленные методики оценки эффективности использования трудовых ресурсов имеют заметные отличия.

Методика СБТ была разработана в начале 60-х гг. 20 века. Её основная первоначальная задача заключалась в повышении качества труда рабочих, но данная методика имеет универсальность и в итоге получило широкое распространение для оценки труда инженерного и управленческого персонала [37, С. 56-57].

В качестве критерия эффективности СБТ предусматривает коэффициент равный единице, которой свидетельствует о том, что работа предприятия происходит без нарушений и трудовых ресурсов хватает. Если были допущены упущения в работе, то такие упущения определяются в долях и вычитываются. Перечень упущений предусмотрен, как правило, стандартами предприятия. Также такой перечень разрабатывается и утверждается совместным решением администрации и профсоюзом.

В настоящее время на практике в качестве оценки эффективности использования трудовых ресурсов используют такие показатели как:

- производительность труда (выработка на одного работника);
- темпы роста производительности труда и заработной платы;
- текучесть кадров;
- уровень квалификации персонала.

Анализ трудовых ресурсов играет ведущую роль в деятельности любой организации и как правило он начинается с изучения на сколько организация обеспечена трудовыми ресурсами и как эффективно используется рабочее время.

Эффективность использования трудовых ресурсов состоит из множества показателей, рассмотрим основные.

#### 1. Исследование численности персонала.

Анализ численности персонала начинается с соответствия фактических показателей с плановыми. Также целесообразно рассматривать отдельно

численность рабочих основного и вспомогательного производства. Расчет основных показателей представлен в таблице 1.1.1. [29, с. 69]

Таблица 1.1.1 – Основные показатели численности персонала

Наименование	Расчет	Обозначение показателей
Общая численность персонала ( $Ч_{\text{общ}}$ )	$Ч_{\text{общ}} = Ч_{\text{ппп}} + Ч_{\text{нпп}}$	$Ч_{\text{ппп}}$ – численность промышленно-производственного персонала, чел. $Ч_{\text{нпп}}$ – численность персонала, не занятого в производстве, чел.
Численность промышленно-производственного персонала ( $Ч_{\text{ппп}}$ )	$Ч_{\text{ппп}} = Ч_{\text{рб}} + Ч_{\text{рк}} + Ч_{\text{сл}} + Ч_{\text{сп}}$	$Ч_{\text{рб}}$ – численность рабочих, чел. $Ч_{\text{рк}}$ – численность руководителей, чел. $Ч_{\text{сл}}$ – численность служащих, чел. $Ч_{\text{сп}}$ – численность специалистов, чел.
Абсолютное отклонение численности работников ( $\Delta Ч_{\text{р.абс}}$ )	$\Delta Ч_{\text{р.абс}} = Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{пл}}$	$Ч_{\text{ф}}$ – фактическая численность работников, чел. $Ч_{\text{пл}}$ – численность работников по плану, чел.
Относительное отклонение численности работников ( $\Delta Ч_{\text{р.отн.}}$ )	$\Delta Ч_{\text{р.отн.}} = Ч_{\text{ф}} - (Ч_{\text{пл.всп.раб.}} + Ч_{\text{пл.сл.},\text{сп.}} + Ч_{\text{пл.осн.раб.}}) \times К_{\text{вып.пл.}}$	$Ч_{\text{ф}}$ – фактическая численность работников, чел. $Ч_{\text{пл.всп.раб.}}$ – плановая численность вспомогательных рабочих, чел. $Ч_{\text{пл.сл.},\text{сп.}}$ – плановая численность служащих и специалистов, чел. $Ч_{\text{пл.осн.раб.}}$ – плановая численность основных рабочих, чел. $К_{\text{вып.пл.}}$ – коэффициент выполнения плана.
Коэффициент выполнения плана ( $К_{\text{вып.пл.}}$ )	$К_{\text{вып.пл.}} = \frac{\text{ОПф}}{\text{ОПпл}}$	$\text{ОПф}$ – объем выпущенной продукции фактический, тыс. руб. $\text{ОПпл}$ – объем выпущенной продукции плановый, тыс. руб.

2. Анализ состава и структуры рабочей силы должен начинаться с изучения профессионального состава и квалификации работников, а также с определение их избытка или дефицита по профессиям и уровню квалификации. Этот анализ направлен на выявление количественного и качественного состава имеющихся трудовых ресурсов для объема и вида работ, выполняемых на данном предприятии. Достаточность квалификации работников можно определить, сравнив средние показатели квалификации рабочей силы и рабочих

по предприятию. Основные показатели и формулы расчета представлены в таблице 1.1.2.

Таблица 1.1.2 – Основные показатели состава и структуры трудовых ресурсов

Наименование	Расчет	Обозначение показателей
Средний разряд рабочих (СР <sub>рабочих</sub> )	$СР_{рабочих} = \frac{\sum \text{тарифных разрядов рабочих}}{\text{численность рабочих}}$	СР <sub>рабочих</sub> - средний разряд рабочих
Средний разряд работ (СР <sub>работ</sub> )	$СР_{работ} = \frac{\sum \text{тарифных разрядов рабочих}}{\text{количество рабочих мест}}$	СР <sub>рабочих</sub> - средний разряд рабочих
Процент отклонения (ΔСР)	$\Delta СР = СР_{работ} - СР_{рабочих}$	СР <sub>рабочих</sub> - средний разряд рабочих СР <sub>работ</sub> - средний разряд работ
Численность рабочих, которым необходимо повысить квалификацию (Чр.пк)	$Чр.пк = (СР_{работ} - СР_{рабочих}) \times Чр.пл$	СР <sub>работ</sub> – средний разряд работ СР <sub>рабочих</sub> – средний разряд рабочих Чр.пл. – плановая численность рабочих, чел.
Возможный прирост производительности труда (Δ ПТ)	$\Delta ПТ = \frac{СР_{работ} - СР_{рабочих}}{100} \times 100$	СР <sub>рабочих</sub> - средний разряд рабочих СР <sub>работ</sub> - средний разряд работ
Условная экономия численности в результате повышения квалификации рабочих (Эч)	$Эч = \frac{\Delta ПТ \times дрпк \times Чр}{100}$	дрпк - удельный вес рабочих, повысивших квалификацию в отчетном периоде, % Чр – общая численность рабочих, чел
Общие затраты на одного обученного (Зна 1 обуч.)	$Зна 1 обуч = \frac{Зна обуч + ПТпотер}{Чобуч}$	З на обучение – общие затраты на обучение, тыс.р. ПТпотер – потерянная производительность труда, тыс.р. Чобуч – численность рабочих, прошедших обучение, чел.
Потерянная производительность труда (ПТпотер.)	$ПТпотер. = Вдн. \times Бвр$	Вдн. – среднедневная выработка на одного рабочего, тыс.р. Бвр. – бюджет времени теоретического обучения, чел./дн.
Экономический эффект от пройденного обучения (Эобуч)	$Эобуч. = (ПТпосле обуч. - ПТдо обуч.) - Зна 1 обуч$	ПТпосле обуч. – производительность труда после обучения, тыс.р. ПТдо обуч. – производительность труда до обучения, тыс.р. Зна 1 обуч - общие затраты на одного обученного, тыс.р.

3. Оценка текучести кадров. Анализируется движение кадров – изменение места и сферы положения труда, производственных функций работника. Изучение движения кадров невозможно без определения количественных показателей (таблица 1.1.3). Данные показатели применяются для оценки эффективности кадровой политики, так как оборот трудовых ресурсов приводит к снижению эффективности ее использования в производстве. [38, с. 120]

Таблица 1.1.3 – Оценка движения кадрового состава

Наименование	Расчет	Обозначение показателей
Количественная укомплектованность кадрового состава (КУ)	$KУ = Ч_п / Ч_{вам}$	$Ч_п$ – число принятых работников за период, чел. $Ч_{вам}$ – число вакантных мест, шт.
Общий коэффициент оборота ( $K_{об}$ )	$K_{об} = (Ч_п + Ч_у) / Ч_{ср}$	$Ч_п$ – число принятых работников за период, чел. $Ч_у$ – число уволенных работников за период, чел. $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.
Коэффициент выбытия кадров ( $K_в$ )	$K_в = (Ч_у / Ч_{ср}) \times 100$	$Ч_у$ – число уволенных работников за период, чел. $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.
Коэффициент приема кадров ( $K_п$ )	$K_п = (Ч_п / Ч_{ср}) \times 100$	$Ч_п$ – число принятых работников за период, чел. $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.
Коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ )	$K_{тек} = ((Ч_{усж} + Ч_{упн}) / Ч_{ср}) \times 100$	$(Ч_{усж} + Ч_{упн})$ – число работников, уволенных по причинам текучести, чел.

Анализ использования трудовых ресурсов является одним из основных для определения эффективности использования трудовых ресурсов. На этом этапе анализируется бюджет рабочего времени, выявляются причины отклонений. При этом особое внимание уделяется на отклонения в связи с невыходами на работу (по болезни, из-за прогулов и т.д.).

В настоящее время в условиях рыночной экономики необходимо формирование комплексного показателя эффективности, отражающего, с одной



стороны, результаты экономического развития предприятия, а с другой - показатели работы персонала.

## **1.2 Особенности использования трудовых ресурсов на предприятии природопользования**

Основной целью эффективного управления персоналом на предприятиях природопользования является создание такой системы управления персоналом, при которой компания имеет стабильный статус «Лучшего работодателя» в глазах тех людей, которые готовы и способны дать компании максимальную отдачу. Реализация стратегии управления персоналом требует четкого и своевременного предоставления и обмена информацией в соответствии с действующими правилами и процедурами между всеми сторонами, вовлеченными в HR-процессы.

Основными компонентами эффективной кадровой стратегии на предприятиях природопользования являются пять взаимосвязанных направлений, через которые продвигаются бизнес-цели компании и реализуется видение управления персоналом:

- повышение эффективности работы на всех уровнях;
- привлечение в компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие;
- кадровое планирование;
- создание эффективной общей системы вознаграждения;
- создание эффективной и динамичной организации и ее постоянное развитие.

Создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять эффективностью на всех уровнях, начиная от отдельных сотрудников и

заканчивая уровнем компании в целом является принципиально важным моментом. Эффективная система позволяет предприятию четко видеть и достигать стратегических целей. [31, с. 85]

Разработка эффективно реализуемой стратегии управления персоналом на предприятиях природопользования обеспечивает максимальную гибкость и возможность не только быстро адаптироваться к изменениям социально-политических и внешнеэкономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

Повышение производительности труда является движущей силой роста не только экономической, но и социальной производительности. Выявление возможностей для роста производительности труда - важный этап аналитической работы любого предприятия.

Повышение производительности труда означает экономию рабочего времени на единицу продукции или дополнительное количество продукции в единицу времени, что повышает эффективность производства.

Рост производительности с точки зрения использования трудового ресурса достигается за счет повышения сложности труда и его интенсивности. Интенсивное воспроизводство рабочей силы должно сопровождаться постоянным повышением сложности труда на основе совершенствования профессиональной структуры и квалификации рабочей силы. [24, с. 100]

Процесс интенсификации воспроизводства рабочей силы может быть углублен только за счет повышения активной роли экономических отношений, ответственности и заинтересованности участников производства.

Классификация факторов, определяющих динамику производительности на организационном уровне, может быть использована при планировании производства (рисунок 1.2.1). В данной классификации основное внимание уделяется человеческим ресурсам.



Рисунок 1.2.1 – Факторы динамики производительности труда на уровне организации

Повышение эффективности работы предприятия природопользования во многом зависит и от рационального использования ее человеческих ресурсов, рабочего потенциала сотрудников (почасовой фонд, квалификация, мотивационные способности) [38, С. 336].

Резервы улучшения использования трудовых ресурсов представлены на рисунке 1.2.2. Благодаря нахождению резервов у предприятия появляется возможность повышения производительности труда за счет более широкого использования работников с учетом их квалификации и опыта, сокращения потерь и непроизводительного использования рабочего времени, улучшения условий труда, из которых наиболее важными являются резервы, связанные с изменением условий труда.



Рисунок 1.2.2 – Виды резервов улучшения использования трудовых ресурсов

Анализ научной и учебной литературы позволил выделить следующие направления реализации резервов улучшения использования трудовых ресурсов:

- 1) устранение внепроизводственных потерь;
- 2) внедрение новой техники и технологий;
- 3) проведение капитального ремонта и модернизации оборудования;
- 4) специализация производства;
- 5) внедрение передовых методов организации труда;
- 6) разработка и внедрение обучающих программ;
- 7) разработка и внедрение мотивационных программ, направленных на повышение заинтересованности трудящихся в результатах труда;

8) внедрение 5S: сортировка вещей на необходимые и ненужные (с последующим избавлением от вторых); соблюдения порядка в хранении вещей; содержания в чистоте рабочего места; стандартизация (поддержание порядка); совершенствование (выработка привычки выполнения установленных процедур);

9) гуманизация труда.

Выделенные направления использования организационных резервов позволят в дальнейшем разработать методические рекомендации по их внедрению, что позволит повысить эффективность отдельных подразделений компании или улучшить эффективность конкретной подсистемы. Однако для того, чтобы оказать существенное влияние на эффективность работы всего предприятия, необходимо разработать комплекс мер, охватывающий все группы организационных резервов. [40, с. 29]

Важным элементом стратегического плана измерения и улучшения результативности является понимание характера ожидаемых результатов, которые по отдельности или в сочетании могут быть, например, следующими:

1) успешно внедрить систему, отвечающую определенным конкретным критериям к определенному сроку;

2) разработать систему, которая может объективно определить области и возможности для улучшения работы;

3) отладить систему, которая хорошо понятна и принята всеми сотрудниками, участвующими в ее использовании;

4) предложить управленческие вмешательства, стимулирующие желание повысить производительность в выявленных областях;

5) получить гибкую, динамичную систему измерения, способную в любой необходимый момент предоставить итоговые данные о производительности, включая специфические для организации переменные;

6) иметь систему, вовлекающую как можно больше сотрудников организации, в зависимости от аналитических методов;

7) получить относительно простую, но достаточно подробную и экономически эффективную систему, которая в принципе считается объективной и чью производительность можно оценить и измерить;

8) обеспечить, чтобы любые негативные эффекты системы были четко идентифицированы, и чтобы в случае возникновения таких эффектов можно было разработать меры на случай непредвиденных обстоятельств;

9) предложить использовать сочетание независимых и комплексных систем измерения производительности, особенно для крупных аналитических подразделений (на уровне предприятия).

### **1.3 Воспроизводство трудовых ресурсов в Санкт-Петербурге**

Государственная политика в области воспроизводства и рационального использования трудовых ресурсов подразумевает анализ следующих направлений:

- проведение систематического мониторинга для выявления спроса и предложения рабочей силы, чтобы определить потребность в квалифицированных кадрах;

- разработка государственных и отраслевых программ по развитию трудовых ресурсов. На данном этапе проводят соотношения имеющегося образования у рабочей силы и определяется их потребность в экономике;

  - развитие образовательной сферы обучения сотрудников;

  - расширение видов деятельности;

  - развитие системы профессионального обучения работников, которые не заняты трудовой деятельностью и повышение квалификации безработных граждан, чтобы на рынке труда они были конкурентоспособны;

  - развитие систем дополнительного и непрерывного образования как наиболее эффективного средства поддержания высокого качества рабочей силы;

- разработка государственных программ по профориентации молодежи, усиление их трудовой мотивации, поддержка развития их профессиональной карьеры;

- организация социального партнерства между учебными заведениями по целевой подготовке рабочих и специалистов, заключение договоров между предприятиями и учебными заведениями, выполнение государственных заказов на подготовку и переподготовку кадров.

Эти меры, направленные на укрепление механизма государственного воздействия на занятость, структуру и качество подготовки кадров, что в дальнейшем будет способствовать сбалансированию спроса и предложения на рынке труда, подготовке работников для удовлетворения потребностей экономики и более эффективному использованию трудовых ресурсов страны.

Успешное развитие экономики Санкт-Петербурга и деятельность правительства Санкт-Петербурга и службы занятости, направленная на оздоровление рынка труда в годы, предшествующие мировому финансово-экономическому кризису, дали городу необходимый запас прочности и позволили сохранить контроль над ситуацией в трудные времена.

Весной 2020 года наблюдался кризис, который сказался на росте численности безработных по всей стране. Показатели безработицы г. Санкт-Петербург остались на уровне, который является приемлемым. Правительство Санкт-Петербурга опасаясь, что кризис даст негативные явления в сфере экономики, что приведет к росту безработицы разработали систему антикризисных мер, которые позволили сдержать данный рост.

Принятые меры дали положительные результаты и позволили, прежде всего, стабилизировать ситуацию, сложившуюся на фоне снижения объемов производства в экономике города, уменьшения численности работников и количества вакансий, а затем обеспечить рынку труда положительную динамику по отдельным важным параметрам. Так, уровень регистрируемой безработицы и количество увольнений в 2020 г. в середине мая снизились.

Программа дополнительных мер по снижению давления на рынок труда стала центральной частью системы антикризисного управления Санкт-Петербурга (далее – Программа).

Программа включала следующие мероприятия:

- организация общественных работ;
- стажировка для приобретения опыта работы безработными гражданами, ищущими работу, в том числе выпускниками учреждений начального, высшего и среднего образования и работниками, находящимися под угрозой массового увольнения;
- организация дополнительного профессионального образования работников, находящихся под угрозой увольнения.

Все обучение проходило в дистанционном режиме.

Кроме того, под данную Программу были выделены значительные средства на организацию предпринимательской деятельности для безработных граждан. Так же была усилена деятельность в части предоставления гражданам социального контракта.

Также была определена для органов исполнительной власти Санкт-Петербурга главная цель – обеспечить экономику квалифицированными кадрами, необходимыми для ее динамичного инновационного развития, а жителей Санкт-Петербурга - рабочими местами, отвечающими современным европейским стандартам.

Основным ресурсом для достижения этой цели, естественным конкурентным преимуществом Санкт-Петербурга, является человеческий капитал. Удорожание трудовых ресурсов и обострение глобальной конкуренции за их наиболее квалифицированную часть делают человеческий (интеллектуальный) капитал основным источником конкурентоспособности как отдельных предприятий и отраслей, так и экономики Санкт-Петербурга в целом. Поэтому развитие города в стратегическом плане должно основываться



на постоянном накоплении знаний и навыков как специалистов, так и служащих. [23, с. 102]

В экономике города много рабочих мест с примитивным оборудованием. Поэтому необходимо повсеместно внедрять трудосберегающие технологии, последовательно избавляясь от низкоквалифицированного труда мигрантов.

В последнее время в г. Санкт-Петербург наблюдается увеличение доли населения трудоспособного возраста. Это объясняется всплеском рождаемости в 2000 годы. Следует так же подчеркнуть, что основную рабочую силу в г. Санкт-Петербург составляют граждане в возрасте 45-60 лет и в ближайшем будущем эти люди выйдут на пенсию, оставив границы трудоспособного возраста.

На рисунке 1.3.1 представлена численность рабочей силы в г. Санкт-Петербург за 2014-2021 гг. [51]

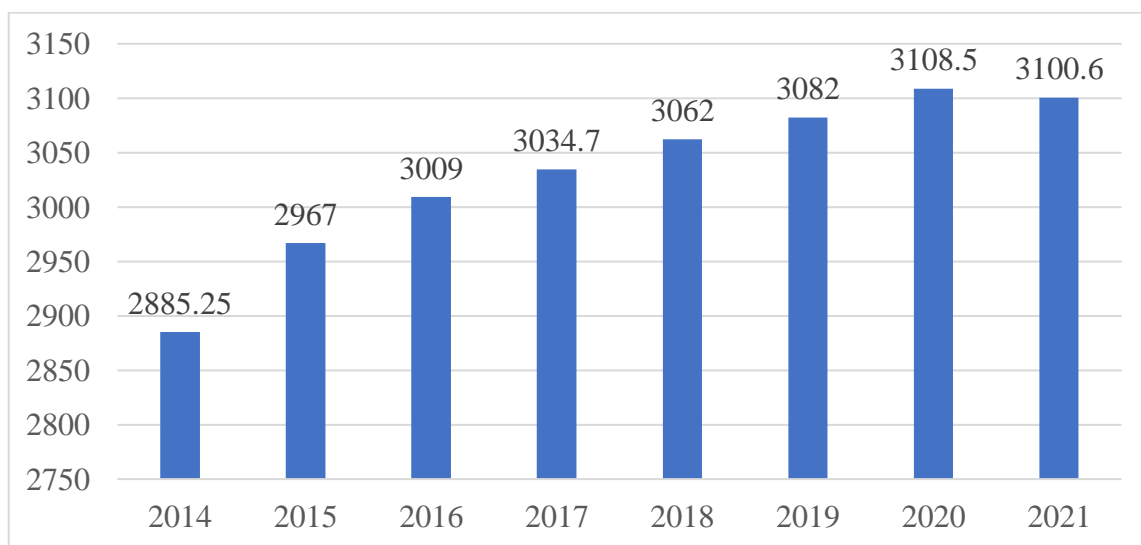


Рисунок 1.3.1 – Численность рабочей силы г. Санкт – Петербург 2014-2021 гг., тыс. чел.

Численность рабочей силы в 2014 году составляет 2885,25 тыс. чел., этот показатель увеличился к 2021 году до 3100,6 тыс. чел., что свидетельствует о положительной тенденции.

Уровень прироста миграции в 2014 году составил 74,09 тыс. чел., из них 50,0 тыс. чел. в пределах Российской Федерации и 24,09 тыс. чел. за пределами

РФ. В 2015 году уровень общей миграции составил на 25, тыс. чел. больше, чем в 2014 году. В 2016 году граждан, переместившихся в СПб из РФ было на 15,48 тыс. чел. меньше, чем в 2015 году. Резкий спад произошел в 2017 году и составил 7997 в пределах РФ, а миграция граждан из стран СНГ и других зарубежных стран составило -9,6 тыс. чел. А что касается 2018 года, то уровень мигрирующего населения в целом составил 8,90 тыс. чел., а в 2019 – 8,56 тыс. чел., что на 41,54 тыс. чел. чем в 2014 [51].

На протяжении 10 лет доля трудоспособного населения в Санкт-Петербурге превышает 63%. Однако, по прогнозам экспертов в ближайшее время произойдет ее снижение за счет стареющего населения. На фоне данной тенденции Санкт-Петербург становится городом пенсионеров. Нагрузка на работающее население растет, и проблема хронического дефицита пенсионного фонда стала одной из главных бюджетных трудностей российской экономики.

Действия государства в виде социальных пособий и мер по улучшению демографической ситуации постепенно сглаживают негативные тенденции, однако до приемлемых темпов роста населения еще далеко. Хотя продолжительность жизни в Санкт-Петербурге значительно увеличилась.

В то же время, наряду со снижением естественной смертности, в Санкт-Петербурге одновременно увеличился коэффициент миграции, который вырос с 2015 по 2019 год с 0,89 до 2,63 на 10 000 жителей. При этом следует понимать, что в действительности иммигрантов гораздо больше, и все они не включены в официальные данные Росстата, но даже на основе официальных данных можно оценить текущую тенденцию.

Неконтролируемый поток трудовых мигрантов из стран СНГ усиливает конкуренцию на рынке труда, снижает социальные стандарты трудовой деятельности и, кроме того, очень часто способствует криминогенной обстановке в регионе. Однако рабочих рук в Санкт-Петербурге слишком мало, а местные жители не готовы заполнять многие вакансии низкооплачиваемым неквалифицированным трудом, поэтому работодатели почти всегда в полной

мере используют установленные квоты на привлечение иностранных работников. Если полностью отказаться от иностранных работников, бывшие легальные иммигранты будут вынуждены оставаться в стране нелегально, а это лишь создаст новое поле для коррупции. Необходима последовательная политика, направленная на легализацию миграционных потоков и привлечение на рынок труда высококвалифицированных специалистов, а не только работников жилищно-строительной сферы.

В 2015 году перерабатывающая отрасль обеспечивала самое наибольшее количество рабочих мест, но современная экономика меняется и сейчас первое место занимает сектор торговли. На конец 2020 году количество занятых в обрабатывающем производстве Санкт-Петербурга составило 320,4 тыс. человек. Это объясняется тем, что Санкт-Петербург является лидером крупнейших производственных центров. В торговле в Санкт-Петербурге занято 510,0 тыс. человек [51].

Следует еще отметить, что Правительство Санкт-Петербурга заключила в 2018 году соглашение о сотрудничестве с ПАО «Газпром». В рамках IX Петербургского международного газового форума подписана Дорожная карта мероприятий по реализации пилотного проекта «Развитие рынка газомоторного топлива в Санкт-Петербурге» на 2019–2023 годы. Документ предусматривает увеличение количества газозаправочных объектов в городе до 25. Синхронно с расширением газозаправочной сети предусматривается увеличение численности парка техники на природном газе — до 2150 единиц. В настоящее время в городе действуют восемь газозаправочных объектов.

В рамках программы «Газпром — детям» в Санкт-Петербурге построено 30 спортивных объектов, в том числе 18 физкультурно-оздоровительных комплексов. Что позволило городу обзавестись дополнительными рабочими местами.

Разница между рынком труда Санкт-Петербурга и других регионов Северо-Западного федерального округа наиболее велика по доле тех, кто

работает в таких видах экономической деятельности, как операции с недвижимостью, аренда и предоставление услуг, к которым также относится финансовая деятельность кредитных организаций.

В 2020 году в Санкт-Петербурге в этом секторе работало 14,3% (353,8 тыс. человек) занятых, что заметно выше, чем в других регионах, что не должно вводить в заблуждение, ведь столица СЗФО - еще один город федерального значения, где активно развивается рынок недвижимости, подпитываемый ипотечным кредитованием и стимулирующий потребительскую активность.

Говоря об объектах социально-культурной сферы, под которыми, в частности, подразумеваются элементы регионального комплекса системы образования, здравоохранения, культуры, гостиничного и ресторанного хозяйства, следует отметить, что по объективным причинам, связанным с большой численностью населения и особенностью крупного мегаполиса, Санкт-Петербург предлагает гораздо больше рабочих мест в этих сферах, хотя в процентном отношении другие регионы.

На начало 2020 года в гостиницах и ресторанах Санкт-Петербурга работало 57,9 тыс. человек, что значительно больше, чем, например, в области – 12,1 тыс. чел.

В секторе образования Санкт-Петербурга, который является крупнейшим научным центром страны, в 2020 году было занято 234,3 тысячи человек, а в ближайшем по количеству учителей регионе - Архангельской области - 62,8 тыс. человек.

Разрыв в сфере здравоохранения и социальных услуг не так велик, и два лидера в Северо-Западном федеральном округе по количеству работников - это тот же Санкт-Петербург (143,4 тыс. человек) и Архангельская область (51,2 тыс. человек).

Наконец, в таких видах экономической деятельности, как предоставление государственных, социальных и персональных услуг, разрыв между Санкт-Петербургом и ближайшим регионом по численности занятых в СЗФО -

Ленинградской областью - также очень велик: 116,9 тыс. человек в столице области и 23,1 тыс. человек в регионе.

Трудовые ресурсы Санкт-Петербурга имеют ряд особенностей, повлиявших на их формирование и распределение.

Демографический потенциал Санкт-Петербурга, был серьезно подорван Великой Отечественной войной. Достаточно сказать, что численность населения в 1969 году так и не смогла приблизиться к уровням довоенного времени.

В 1957-1965 гг. в Ленинградской области, используя промышленный потенциал Санкт-Петербурга, формировались новые промышленные центры - Тихвин, Кингисепп. Позднее в Киришах начал работу крупнейший нефтеперерабатывающий завод. Укрепились экономические связи с Великим Новгородом (9 радиостанций), Великим Луком (электротехническая промышленность), Псковом (машиностроение).

Помимо напряженного баланса трудовых ресурсов и центростремительных тенденций в перетоке рабочей силы из других регионов Северо-Западного федерального округа в Санкт-Петербург, эти особенности обусловлены, прежде всего, географическим положением округа по отношению к другим регионам и границам государства. [24, с. 82]

Богатые природные ресурсы и многочисленные социальные льготы региона стимулировали значительную трудовую миграцию из других экономических регионов и советских республик, значительно увеличив его население, пик которого пришелся на конец 1980 года.

Санкт-Петербург располагается близко к границам России. Возможность внешнего сотрудничества оказывает большое влияние на экономику города. Мобильность рабочей силы выше, чем в другие регионах, а также возможна взаимовыгодная торговля товарами и услугами. В этой связи следует добавить, что создание таможенного союза между Россией, Беларусью и Казахстаном серьезно увеличило товарооборот между этими странами, а близость Северо-

Западного федерального округа к одной из этих стран способствовала экономической активности в приграничных регионах, в частности, в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Псковской областях.

Занятость характеризуется участием граждан в трудовой общественно полезной деятельности Санкт-Петербурга. К этому числу относятся учащиеся различных заведений, женщины, которые ведут домашнее хозяйство, военнослужащие, работающие по найму и лица, которые занимаются собственным бизнесом (рисунок 1.3.2). [51]

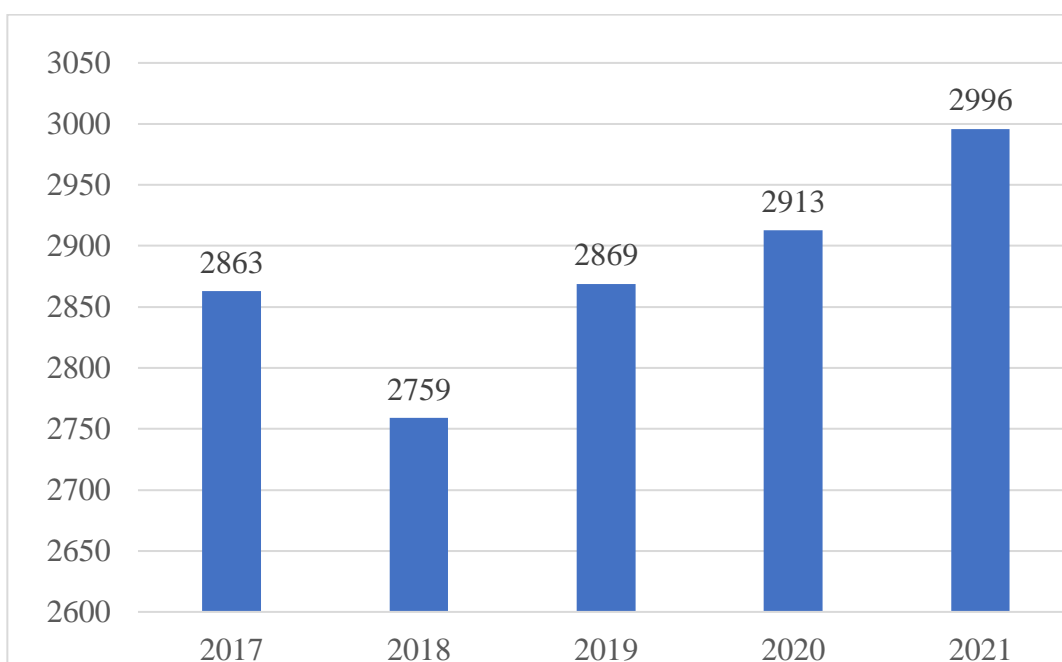


Рисунок 1.3.2 – Численность занятых в г. Санкт – Петербург за 2017-2020 гг., тыс. чел.

В Санкт-Петербурге 2017 году количество занятых составляет 2885 тыс. чел. К 2018 году наблюдается резкий спад на 86 тыс. чел. Численность занятых в 2019 году составила 2863 тыс. чел. превысив значение за 2018 год. 2019 год по сравнению с предыдущими двумя имеет хороший показатель. В 2020 году численность занятых составила 2913 тыс. чел., что на 50 тыс. чел. выше, чем в 2019 году и на 83 тыс. чел. ниже, чем в 2021 году.

Рассмотрим динамику численности безработных и зарегистрированных безработных, состоящих на учете в центре занятости населения Санкт-Петербурга.

По статистике Петростата с 2016 года по 2021 год можно наблюдать большой разрыв между численностью не занятых и численностью безработных. Этот разрыв обусловлен условиями работы центров занятости населения, которые реализуют поддержку безработных граждан. Поддержка со стороны государства является не привлекательной, так как получить статус безработного не так просто.

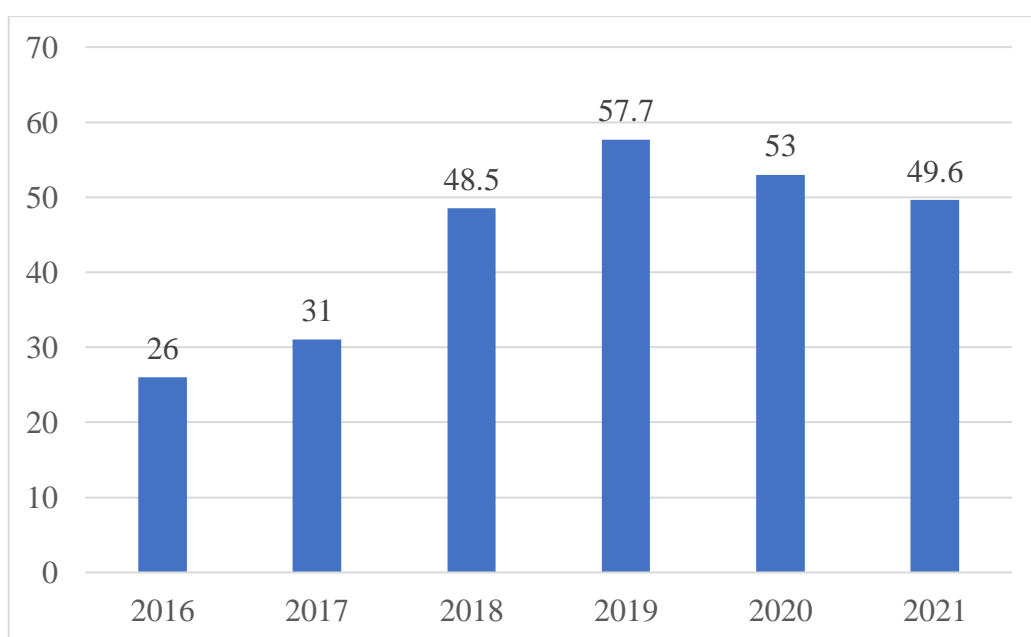


Рисунок 1.3.3 – Количество безработных в г. Санкт-Петербург за 2016-2021 гг., тыс. чел. [51]

Аналитиками Петербургского рынка труда выделяется следующая динамика изменений резюме и вакансий по сферам деятельности на сегодняшний день: большое предпочтение у соискателей по поиску работы сфера продаж 12%, а доля вакансий на рынке труда составляет 37%. Второе место занимает промышленность, соотношение резюме к вакансиям 6% к 8%. Также медицинские работники, рабочие и представители строительных компаний является очень востребованными. Сфера туризма, гостиниц, общепита, IT, Маркетинг, реклама, бухгалтерия и финансы занимают третье

место в числе поиска вакансий и резюме. Анализ трудового рынка в г. Санкт-Петербург, что на рынке труда существует кадровый дефицит специалистов инженерных, строительных направлений со средним специальным образованием, в сфере здравоохранения со средним специальным и высшим образованием, также слесарей, электромонтеров, электромехаников.



## **2. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Газпром»**

Публичное акционерное общество «Газпром» (далее Общество) — является центральным поставщиком газа для потребителей не только на территории России, но и на всем бывшем постсоветском пространстве. Следует отметить, что Общество является так же крупным экспортером и на европейском рынке. Деятельность Общества распространена в 24 странах мира, а число рынков, на которых представлена продукция Общества превышает 135.

Основными видами деятельности Общества является:

- геологоразведка;
- добыча газа, газового конденсата и нефти;
- транспортировка газа, газового конденсата и нефти;
- хранение газа, газового конденсата и нефти;
- переработка газа, газового конденсата и нефти;
- реализация газа, газового конденсата и нефти;
- реализация газа в качестве моторного топлива;
- производство и сбыт газа, газового конденсата и нефти.

Общество также является членом форума стран-газоэкспортеров (GECF) - это объединение ведущих мировых стран-экспортеров природного газа. Как и Организацию стран-экспортеров нефти, этот форум имеет негласное название «Газовый ОПЕК», хотя далеко не все его участники поддерживают идею создания картеля. GECF объединяет владельцев 73% мировых запасов газа, что эквивалентно 42% мировой добычи.

Структура корпоративного управления Общества является линейной, представлена на рисунке 2.1.1. Главный орган управления – общее собрание акционеров.



Рисунок 2.1.1 - Структура корпоративного управления ПАО «Газпром»

Основным видом деятельности Общества является реализация нефтегазовых продуктов, а также лизинг трубопроводных магистралей. По состоянию на 31 декабря 2021 г. протяженность газопроводов и отводов газотранспортных предприятий Общества на территории России составляет 174,1 тыс. км. Схема газопроводов Общества представлена на рисунке 2.1.1.



Рисунок 2.1.2 – Действующая схема трубопроводов ПАО «Газпром»

На рисунке 2.1.2 показаны существующие и планируемые газовые месторождения, газопроводы и основные области будущей разработки. Однако одним из основных факторов, влияющих на текущее и будущее развитие компании, является спрос на ее продукцию переработки и сбыта, основным показателем которого является цена на природный газ. Благодаря анализу динамики цен в сочетании с маркетинговой средой мирового энергетического рынка можно сделать детальный прогноз дальнейшего изменения цен и скорректировать дальнейшую финансовую и торговую политику Общества.

На рисунке 2.1.3 сформирована динамика экспортной стоимости газа за 1000 м<sup>3</sup>.

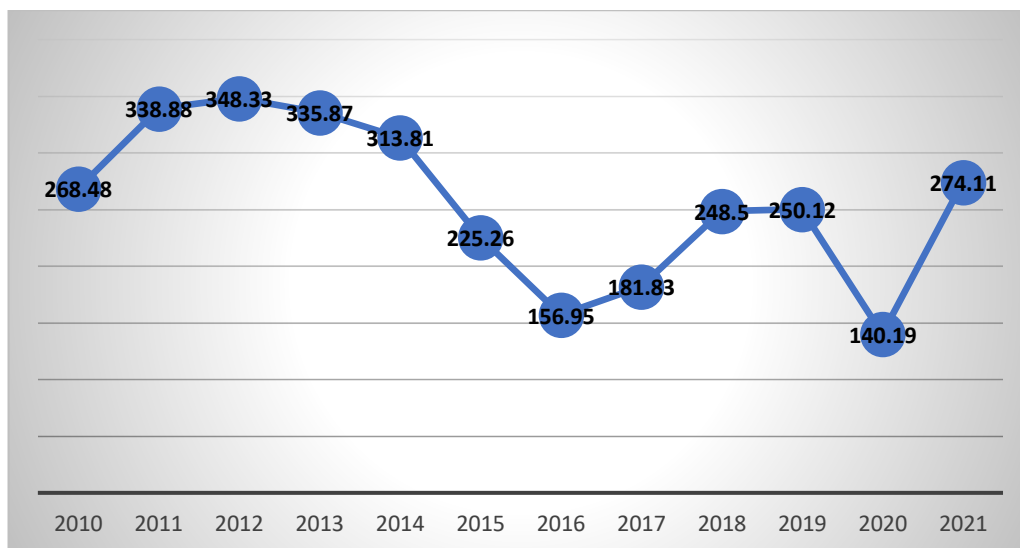


Рисунок 2.1.3 - Динамика экспортной стоимости 1 000 м<sup>3</sup> газа, долл. США

Из представленного рисунка 2.1.3 видно, что пик стоимости газа за 1000 м<sup>3</sup> приходится на 2012 год, средняя стоимость тогда составила 348,33 долл. США, рекордно низкая цена зафиксирована в 2020 году – 140,19 долл. США.

Стоит также отметить, что поставка товара во внешнеторговой деятельности осуществляется единственным способом — посредством перемещения его через границу. Выделим за 2021 год основные поток экспортных продаж Общества.

1) Для европейского рынка Общество является одним из ключевых поставщиков газа. В 2021 году объем продаж газа странам дальнего европейского зарубежья составил 220,9 млрд. м<sup>3</sup>. Ко всему этому Общество удалось заключить еще новые контракты на 7,5 млрд. м<sup>3</sup>. Стоит отметить, что данные, которые были приведены, это всего 40% от общего экспорта Общества. Все поставки Общества делит на страны, основными заказчиками являются Германия, Турция и Великобритания.

В последние годы отмечается рост поставки газа Обществом в европейские страны дальнего зарубежья, этому способствовали следующие факторы:

- спрос на газ был вызван холодной зимой;
- снизился собственный объем добычи газа в европейских странах;

- другие экспортеры имеют ограниченные возможности;
- выбросы CO<sub>2</sub> произошло повышение цен в европейских странах, что позволило снизить спрос на минеральные виды топлива и увеличить спрос на газ.

2) Общество поставляет значительную часть объемов газа, потребляемого в странах БСС. Согласно данным, указанным в отчете руководства Общество в 2021 году продажи газа в БСС составили 7% от общего реализованного объема газа и 8% от выручки.

На рисунке 2.1.5 представлена сравнительная характеристика объема продаж ПАО «Газпром» с его основными конкурентами.



Рис. 2.1.5. Сравнительная характеристика объема продаж нефтегазовой продукции за 2019-2020 гг.

На рисунке 2.1.5 видно, что ПАО «Газпром» на протяжении 2019-2020 гг. занимает 5 место среди своих основных конкурентов.

Выделим основные причины роста объема поставки природного газа в страны БСС:

- в Белоруссии произошло увеличение потребления газа;
- газ из Узбекистана стал экспортироваться в Казахстан.

Для того, чтобы рассмотреть положение Общества на рынке следует провести анализ его внешнеторговой деятельности. Основными партнерами Общества являются: немецкие компании «E.ON SE», «Wintershall», «Verbundnetz Gas AG» (VNG), «Siemens AG»; французские «Engie» и «Total S.A.»; итальянская «Eni S.p.A.»; турецкая «BOTAS Petroleum Pipeline Corporation» (BOTAS); финская «Fortum»; нидерландская «Gasunie»; датская «Dong»; норвежская «Equinor ASA»; австрийская «OMV»; китайские «China National Petroleum Corporation» (CNPC), «PetroChina»; индийская «GAIL»; венесуэльская «Petróleos de Venezuela, Sociedad Anonima» (PDVSA); венгерская «MOL»; польская «PGNiG»; корейская «Korea Gas Corporation» (KOGAS) и транснациональная «Shell».

Согласно данным ПАО «Газпром» с 1 января по 15 апреля в страны дальнего зарубежья было экспортировано 44,6 млрд м<sup>3</sup> газа. К аналогичному периоду 2021 года внешние поставки упали на 26,4% (или 16 млрд «кубов»).

С 01 марта 2022 года увеличился экспорт газа в КНР почти в 3,5 раза, экспорт осуществляется через газопровод «Сила Сибири», однако конкретные объёмы поставок ПАО «Газпром» не раскрывает.

Также газовый холдинг не уточнил показатели по экспорту в страны ближнего зарубежья.

В пресс-релизе также говорится, что на 3,6% (или на 3,9 млрд м<sup>3</sup>) сократились поставки «голубого топлива» российским потребителям. Но, опять же, точных цифр в компании не указали. Падение объёмов поставок в ПАО «Газпром» объяснили тёплой погодой в феврале, при этом при этом начиная с марта показатели поднялись до значений прошлогоднего уровня

Всего с начала года подразделения ПАО «Газпром» извлекли 155,9 млрд м<sup>3</sup> газа. Относительно того же периода 2021-ого объёмы добычи упали на 1,3% (или 2,1 млрд «кубов»).

На рисунке 2.1.4 представлена сравнительная характеристика дивидендной доходности акций крупнейших нефтегазовых компаний. Оценка была произведена методом оценки денежного потока, который получает вкладчик на 1 единицу валюты, которая была инвестирована в компанию. Данный показатель является мировым критерием окупаемости и ценности своих вложений для инвесторов по всему миру.

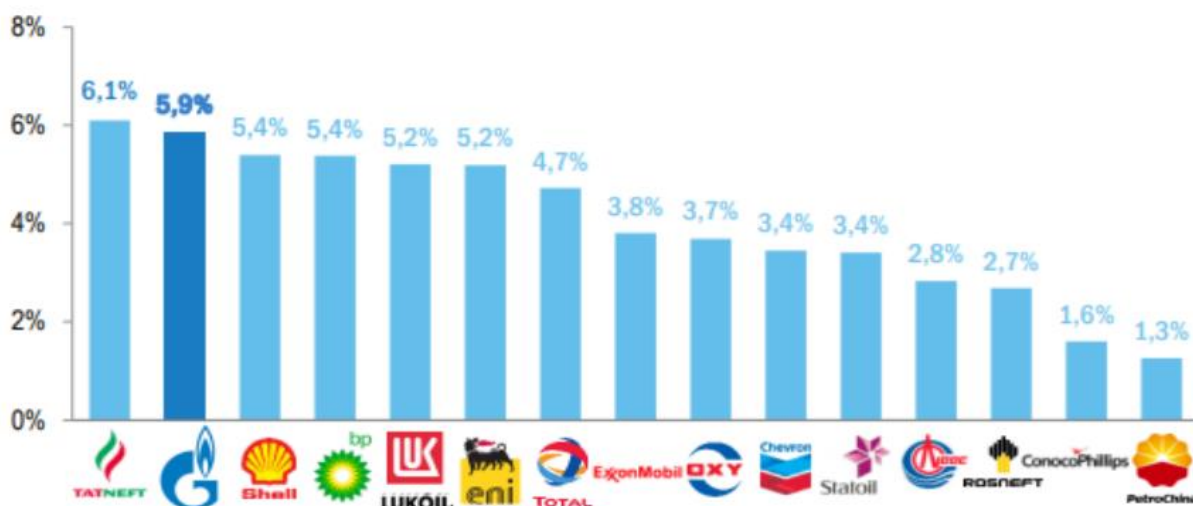


Рис. 2.1.4. Дивидендная доходность акций крупнейших нефтегазовых компаний мира

Дивидендная доходность Общества составляет 5,9%, что отражает довольно высокий уровень (второе место среди энергетических лидеров). Данная позиция характеризует Общество, как крупную экспортную компанию с выгодными и регулярными выплатами акционерам. Таким образом, можно сделать вывод, что внешнеторговая деятельность ПАО «Газпром» занимает одну из лидирующих позиций среди мировых энергетических лидеров. Ключевыми рынками сбыта для Российского газа является европейский рынок и рынок стран бывшего Советского Союза, на которые Общество увеличивает поставки своей продукции.

ПАО «Газпром» с 2014 года выплачивал дивиденды держателям своих бумаг ежегодно раз в год. По итогам 2020 года размер дивидендов составил Р12,55 на акцию, а в 2019 году компания направила на дивиденды Р15,24 на

акцию. В 2018 году компания выплатила  $\text{R}16,61$  на акцию. Что касемо дивидендов 2021 года, то ПАО «Газпром» в связи со сложившейся ситуацией в новой политической реальности ставит перед собой новые грандиозные задачи, решения которых станет прорывом для компании и поражением коллективного Запада. Условия в мире изменились, и на первый план выходит строительство инфраструктуры по перенаправлению поставок на Восток и строительство завода СПГ. Рост капитальных расходов произойдет, в том числе за счет дивидендов, которые ПАО «Газпром» по итогам 2021 года решила не выплачивать своим акционерам.

ПАО «Газпром» — классическая компания стоимости, которая имеет потенциал роста за счет реализации проектов «Восточная газовая программа», «Сила Сибири» и «Союз Восток». Также развитию холдинга будут способствовать запуск комплекса по переработке этан содержащего газа и производству СПГ в Ленинградской области, газификация российских населенных пунктов, а также развитие СПГ и водородной энергетики.

В настоящий момент компания торгуется с коэффициентом форвардного P/E менее 2х. Воспользовавшись текущим снижением котировок акций, ПАО «Газпром» может начать выкупать собственные акции с рынка, о чем компания уже сделала осторожное заявление в начале марта. Кроме этого, 1 марта 2022 г. Правительство РФ распорядилось направить из Фонда национального благосостояния 1 трлн рублей на покупку российских акций. В совокупности эти меры должны стабилизировать стоимость акций компании и позволят их котировкам восстановиться уже в перспективе 2–3 лет.

## **2.2 Анализ финансово-экономических показателей ПАО «Газпром»**

На основании данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах дадим общую характеристику финансового состояния Общества.



Рассмотрим основные экономические показатели общества, представленные в таблице 2.2.1 на основе приложения А и Б.

Таблица 2.2.1 - Основные экономические показатели деятельности ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение, +/- (2021 к 2019)	Темп прироста, % (2021 к 2019)
Выручка	4758711,50	4061444,10	6388987,17	1630275,67	134,26
Себестоимость	2657654,40	2488200,20	2748528,30	90873,90	103,42
Валовая прибыль	2101057,10	1573244,00	3640458,87	1539401,77	173,27
Управленческие расходы	108092,20	111347,20	130832,97	22740,77	121,04
Коммерческие расходы	1363851,10	1450860,90	1551851,20	188000,10	113,78
Прибыль от продаж	629113,80	11035,90	1957774,70	1328660,90	311,20
Проценты к получению	61250,30	43234,70	43845,10	-17405,20	71,58
Проценты к уплате	107234,10	115261,40	122609,10	15375,00	114,34
Прочие доходы	1060079,20	1067386,50	2003192,00	943112,80	188,97
Прочие расходы	1048580,00	2240427,70	1087201,10	38621,10	103,68
Прибыль до налогообложения	910953,50	-922066,00	3209237,50	2298284,00	352,29
Чистая прибыль	651124,10	-706926,00	2684456,60	2033332,50	412,28

Итак, за период 2019-2021 годы наблюдается тенденция увеличения выручки Общества. В 2019 году выручка составила 4758711,50 млн. рублей, а в 2020 выручка снизилась до значения 4061444,10 млн. руб. В 2021 году продолжился уже ее рост и значение составило 6388987,17 млн. руб. За весь анализируемый период темп прироста составил 134,26%.

За анализируемый период 2019-2021 себестоимость ведет себя неоднозначно. В 2020 году наблюдается ее снижение до 2488200,20 млн. руб. В

2021 году отмечается ее рост до 6388987,17 тыс. руб., темп прироста составил 103,42%.

Валовая прибыль за 2019-2021 гг. ведет себя также неоднозначно. В 2021 году ее значение составило 3640458,87 млн. руб., что на 1539401,77 млн. руб. больше по сравнению с 2021 годом.

Чистая прибыль Обществом была получена в 2019 и в 2021 году. В 2020 году отмечается убыток в размере 706926 тыс. руб.

Далее рассмотрим состав и структуру имущества ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг. (Приложение В).

На протяжении 2019-2021 гг. наибольший удельный вес занимает доля внеоборотных активов. Так в 2019 году ее значение по отношению к балансу составило 78,52%, в 2020 году значение снизилось до 76,24%. Это обусловлено тем, Общество имеет достаточно большое количество в своей деятельности основных средств. Их доля по отношению к валюте баланса составила в 2019 году 50,18%, в 2020 году их доля увеличилась до 50,92%, в 2021 году произошло снижение до 46,04%. Наименьший удельный вес занимают прочие внеоборотные активы, значение на протяжении 2019-2021 гг. сохранялось менее 0,02%.

Оборотные активы в 2019 году по отношению к балансу составили 21,48%, в 2021 году значение оказалось выше и составило 28,91%. Наибольший удельный вес в составе оборотных средств занимает дебиторская задолженность. Даже если посмотреть ее долю по отношению к балансу, то в 2019 году значение было 11,17%, в 2021 году – 16,15%. Следует отметить, что выросла не только доля дебиторской задолженности, но и произошло ее увеличение в стоимостном выражении. В 2021 году значение оказалось выше на 1407024,40 млн. руб. выше, по сравнению с 2019 годом. Это является негативной тенденцией. Сейчас у Общества отсутствует просроченная дебиторская задолженность и для сохранения этого положительного момента

Обществу следует начать мероприятия по сокращению дебиторской задолженности.

Далее проведем анализ пассивной части баланса ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг. (приложение Г).

Согласно полученным данным (приложение Г), можно сделать вывод, что в 2019 год наибольшую долю в балансе занимал капитал и резервы – 69,11%, но в 2021 году произошло снижение доли до 66,68%. Следует отметить, что за рассматриваемые период у ПАО «Газпром» осталась неизменной сумма уставного капитала – 118367,6 млн. руб. Также в балансе отсутствует строка непокрытый убыток и отмечается увеличение нераспределенной прибыли с 5443445,4 млн. руб. до 6770283,9 млн. руб., темп прироста составил 124,38%.

Краткосрочные обязательства по отношению к балансу составили 13,04% в 2019 году и на протяжении рассматриваемого периода их доля постепенного увеличилась до 15,05%.

Долгосрочные обязательства по отношению к валюте баланса составляли в 2019 году 17,85%, в 2021 году доля увеличилась до 18,27%.

ПАО «Газпром» является достаточно узнаваемой на рынке и имеет стабильное положение, но всегда существуют резервы роста. Для того, чтобы определить эти резервы проведем анализ деловой активности (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 - Показатели деловой активности ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

№	Показатель	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение, +/- (2021 к 2019)	Темп прироста, % (2021 к 2019)
1	Выручка, млн. руб.	4758712	4061444	6388987	1630275,67	134,26
2	Капитал, млн. руб.	11015785,4	10223419,1	13559936,2	2544150,80	123,10
3	Общая оборачиваемость капитала, об (ст.1:ст.2)	0,43	0,40	0,47	0,04	109,07

## Продолжение таблицы 2.2.2

№	Показатель	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение, +/-	Темп прироста, %
4	Длительность одного оборота капитала, дней (365: ст.3)	844,93	918,77	774,67	-70,25	91,69
5	Оборотные активы, млн. руб.	3424088,8	3734690	5878831,00	2454742,20	171,69
6	Оборачиваемость оборотных активов, об (ст.1:ст.5)	1,39	1,09	1,09	-0,30	78,20
7	Длительность одного оборота оборотных активов, дней 365:ст.6	262,63	335,63	335,86	73,22	127,88
8	Стоимость запасов, млн. руб.	669198,4	570823,1	549497,80	-119700,60	82,11
9	Оборачиваемость запасов, об (ст.1:ст.8)	7,11	7,12	11,63	4,52	163,51
10	Длительность одного оборота запасав, дней 365:ст9)	51,33	51,30	31,39	-19,94	61,16
11	Дебиторская задолженность, млн. руб.	1876595,6	2174060,2	3283620,00	1407024,40	174,98
12	Оборачиваемость дебиторской задолженности, об (ст1:ст11)	2,54	1,87	1,95	-0,59	76,73
13	Длительность одного оборота дебиторской задолженности, дней 365:ст12)	143,94	195,38	187,59	43,65	130,33

Согласно данным таблицы 2.2.2 следует отметить следующее, что в 2021 году отмечается увеличение капитала на 2544150,80 млн. руб. В 2021 году его значение составило 13559936,2 млн. руб., общая оборачиваемость капитала так же увеличилась в 2021 году до 0,47 об., произошло снижение длительности

одного оборота капитала с 844,93 дней до 774,67 дней, что является положительной тенденцией.

В 2021 году произошло увеличение оборотных активов на 2454742,20 млн. руб., и увеличилась их длительность оборотов. Если в 2019 году данный показатель составлял 262,63 дней, то в 2020 году 335,86 день.

Тенденция снижения наблюдается и по запасам. Общий темп прироста по ним в 2021 году составил 82,11%. Снижение запасов отметить следует как положительную тенденцию, так как наращивая запасы организация рискует их не реализовать своевременно.

ПАО «Газпром» следует обратить внимание на рост дебиторской задолженности. В 2019 году ее значение составило 1876595,6 млн. руб., в 2021 году – 3283620,00 млн. руб. Следует отметить еще одну негативную тенденцию - длительность одного оборота дебиторской задолженности имеет тенденцию увеличения, о чем свидетельствует темп прироста – 130,33%.

Таким образом, ПАО «Газпром» следует вести более активную политику в части сбыта своей продукции, что позволит сократить запасы и пересмотреть свою политику в части управления дебиторской задолженности.

Проанализируем изменения общей величины капитала и основных источников его формирования, дадим оценку финансовой устойчивости организации с помощью финансовых коэффициентов.

Таблица 2.2.3 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Газпром» (структура капитала) за 2019-2021 гг.

№ п/п	Показатели	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение, +/- (2021 к 2019)	Темп прироста, % (2021 к 2019)
1	Коэффициент собственности или независимости	0,69	0,69	0,65	-0,04	94,13

## Продолжение таблицы 2.2.3

№ п/п	Показатели	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение, +/- (2021 к 2019)	Темп прироста, % (2021 к 2019)
2	Коэффициент, характеризующий долю заемного капитала в общей величине имущества предприятия	0,18	0,18	0,21	0,03	115,28
3	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,45	0,45	0,54	0,09	120,18
4	Коэффициент финансовой устойчивости или коэффициент устойчивого финансирования	0,87	0,87	0,86	-0,01	98,47
5	Коэффициент, характеризующий долю долгосрочных заемных средств в составе постоянного капитала	0,16	0,16	0,22	0,06	137,10
6	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств для финансирования активов	0,26	0,26	0,32	0,06	122,47
7	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств для финансирования внеоборотных активов	0,14	0,14	0,18	0,04	130,33

Уровень общей финансовой независимости характеризуется коэффициентом собственности или независимости. То есть определяется удельным весом собственного капитала организации в общей его величине. Коэффициент собственности или независимости отражает степень независимости организации от заемных источников. В большинстве стран принято считать финансово-независимой фирму с удельным весом собственного капитала в общей его величине от 30% (критическая точка) до 70%.

Как показывает данные таблицы коэффициент финансовой независимости Общества на конец 2020 года составляет 0,65, или собственниками принадлежит 65% стоимости имущества, что свидетельствует о благоприятной финансовой ситуации.

Следует отметить положительную тенденцию, на протяжении анализируемого периода ПАО «Газпром» имеет высокий коэффициент финансовой устойчивости, так в 2021 году его значение составило 0,86, что свидетельствует о положительном расположении дел компании.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств в 2021 году составил 0,32, что говорит о том, что ПАО «Газпром» 32% деятельности финансируется за счет долгосрочных заемных средств для обновления и расширения производства наряду с собственными средствами.

Далее проанализируем рентабельность ПАО «Газпром» за 2019 – 2021 гг. (таблица 2.2.4).

Таблица 2.2.4 - Рентабельность ПАО «Газпром» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значение показателей, %			Абсолютное отклонение, +/- (2021 к 2019)	Темп прироста, % (2021 к 2019)
	2019	2020	2021		
Рентабельность продаж	0,1322	0,0027	0,3064	0,17	231,79
Общая рентабельность собственного капитала	0,0571	0,0011	0,1444	0,09	252,81
Рентабельность активов	0,0395	0,0007	0,0963	0,06	243,91

Коэффициент рентабельности продаж в 2019 году составил 0,1322%, в 2021 году произошло увеличение до 0,3064%. Это означает, что на 1 рубль выручки в 2021 году приходилось 0,3064 рублей прибыли.

Немало важным показателем при анализе рентабельности предприятия является показатель общей рентабельности капитала, он показывает величину прибыли, которая получила предприятие на единицу стоимости собственного капитала. Также данный показатель является стратегическим для инвесторов, ведь он показывает, насколько эффективно собственники используют собственный капитал. В 2019 году его значение составило 0,0571%, а в 2021 году данный показатель увеличился на 0,09%, темп прироста составил 252,81%.

Следует подчеркнуть, что в 2022 году ПАО «Газпром» переживает нелегкие времена. Уже понятно, что санкции скажутся на объемах и ценах экспорта трубного газа в краткосрочной и долгосрочной перспективах. За 2021 экспорт газа в дальнее зарубежье составил 185,1 млрд м<sup>3</sup> (около 50% от всех объемов проданного газа) Данный сегмент (за 9 месяцев 2021) формирует 74% выручки от продаж газа.

За весь 2021 год его доля составит больше 80%. Средняя цена реализации газа за 9 месяцев 2021 года в Европу и другие страны: \$241 (против \$165 для СНГ и \$61 для РФ). Значит этот сегмент в 2021 году сформирует не меньше 85% прибыли компании от экспорта газа. Газ формирует больше, чем 2/3 выручки ПАО «Газпром» и больше 3/4 прибыли компании. Т.е. примерно 64% прибыли компании в 2021 году - экспорт газа в дальнее зарубежье.

Договор о поставках российского газа в КНР предполагает ежегодную поставку 38 млрд кубометров, но ПАО «Газпром» выйдет на эти объемы только к 2024 году. По состоянию на 2021 год по КНР не поставляется даже половина возможных объемов. Т.е. доля европейских государств в объемах экспорта составляет около 85% (157 из 185 млрд м<sup>3</sup>). Долгосрочно, через газопровод «Сила Сибири» и «Сила Сибири-2» могут увеличить объем экспорта трубного газа в Китай на 65 млрд м<sup>3</sup>, но ни сроки и цены реализации проектов пока неизвестны. Это 41% от объема, который находится в зоне риска на европейском рынке (в прибыли компании потери будут еще больше).



Не все страны Европы откажутся в долгосрочной перспективе от газа из РФ. Однако большая часть объемов экспорта под ударом, а цены реализации будут ниже текущих. ЕС уже взял курс на отказ от газа РФ (а это самый маржинальный рынок для ПАО «Газпром»). При этом, производство СПГ в США, Катаре, Австралии всё это время будет расти и частично замещать российских поставщиков. Нарастивание производства приведет к стабилизации цен на мировом рынке. Не считая фактора развития альтернативных источников энергии.

Пока что-то прогнозировать очень сложно, но учитывая перспективы развития китайского направления, компания потеряет примерно 30% объемов высокорентабельных продаж в долгосрочной перспективе, что будет критично, особенно когда мировые цены на энергоресурсы стабилизируются.

На прибыли потеря части европейского рынка отразится еще сильнее: при сохранении цен прибыль может упасть в 2 раза. Т.е. после пика энергокризиса (с 2023) года компания рискует вернуться к относительно небольшим дивидендам (ниже 10 рублей на акцию) и постепенно стагнировать.

Таким образом, краткосрочные перспективы - позитивные, текущая оценка компании вполне оправдана высокими прогнозными дивидендами и инфляцией за 2021 г. и 2022 годы. Экспортная выручка компании в рублях только за 1квартал 2022 г. уже больше, чем за 9месяцев 2021 года. Это дает право рассчитывать на дивиденды за 2021й год в размере 50 рублей и за 2022й год более, чем 75 рублей.

Однако, дивиденды могут не выплатить так как ПАО «Газпром» придется все-равно продолжить финансирование газификации РФ, строительство новых газопроводов и т.д. Долгосрочные перспективы у компании теперь крайне негативные, учитывая новую реальность.

## **2.3 Оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром»**

Учитывая масштабность деятельности ПАО «Газпром» следует подчеркнуть один важный момент, что организация особенно внимание уделяет планированию своих трудовых ресурсов.

Общие принципы кадровой политики ПАО «Газпром» таковы: «Руководствуясь Конвенциями Международной организации труда, Группа ПАО «Газпром» соблюдает международные стандарты по вопросам свободы ассоциаций, заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др.». Кроме того, «Социальная политика является неотъемлемой частью политики управления человеческими ресурсами и направлена на обеспечение Компании конкурентных преимуществ на рынке труда, создание эффективной системы социальной защиты работников».

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. К сожалению, зачастую планирование кадровых ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование трудовых ресурсов, по существу, представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает три этапа: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Планирование потребности в трудовых ресурсах проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе, это является недостатком, поскольку кадровое планирование – обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. При кадровом планировании организация преследует следующие цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Одним из наиболее масштабных и социально значимых направлений работы ПАО «Газпрома» на внутреннем рынке является газификация регионов России. Более того, недостатки планирования кадровых ресурсов негативно сказываются на сроках закрытия вакансий и, соответственно, размере финансовых издержек на набор (привлечение) персонала. Эти данные наглядно представлены в таблице 2.3.1

Таблица 2.3.1 - Сроки закрытия вакансии и финансовые издержки по подбору персонала ПАО «Газпром» в 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021
Средний срок закрытия вакансии рабочего, дней (и затраты на набор в этот срок)	46 (23506 р.)	48 (24528 р.)	51 (26061 р.)
Дополнительная оплата рабочему за совмещение в этот срок	456 р./день * 46 дней = 20976 р.	456 р./день * 48 дней = 21888 р.	456 р./день * 51 день = 23256 р.
Средний срок закрытия вакансии служащего, дней (и затраты на набор в этот срок)	55 (28105 р.)	56 (28616 р.)	59 (30149 р.)
Дополнительная оплата служащему за совмещение в этот срок	412 р./день * 55 дней = 22660 р.	412 р./день * 56 дней = 23072 р.	412 р./день * 59 дней = 24308 р.
Размещение объявлений о вакансии	2500 р.*2	2500 р.*2	2500 р.*2
Рабочее время менеджера по персоналу на набор и отбор	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.

## Продолжение таблицы 2.3.1

Показатели	2019	2020	2021
Рабочее время руководителя подразделения на набор и отбор	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.
Рабочее время руководителя подразделения на адаптацию новичка	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.

Как видим, следствием проблем в кадровом планировании является большой средний срок закрытия вакансии и высокие издержки на набор персонала.

Кроме того, следует отметить, что в Обществе не проводится планирование адаптации персонала, а именно: отсутствует типовая программа адаптации персонала, ответственные за адаптацию лица структурно не закреплены (нет такого функционала в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений). В результате, зачастую новый сотрудник проходит мероприятия по адаптации с задержкой по времени, т.к. действия не скоординированы.

Уровень текучести кадров является одним из показательных критериев кадрового планирования в организации, уровень текучести кадров ПАО «Газпром» за три года вырос на 2,5%, что само себе является негативным показателем. При том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год, в организации он составляет 17,8% за 2020 г., т.е. существенно выше нормы.

Таким образом, в кадровом планировании ПАО «Газпром» выявлены следующие проблемы:

1) неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала;

2) отсутствие планирования адаптации персонала, что выражается в несоординированности действий по адаптации новичка.

Проведем анализ структуры численности персонала ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Таблица 2.3.2 - Структура численности персонала ПАО «Газпром» в 2019-2021 гг.

Категории	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %	Кол-во	Доля, %
Руководители	66180	14,20	68153	14,38	67820	14,2
Специалисты	151369	32,48	156197	32,97	159518	33,4
Рабочие	248551	53,33	249450	52,65	250262	52,4
Итого	466100	100,00	473800	100,00	477600	100

Исходя из данных таблицы 2.3.2, можно сказать, что доля руководителей составляет всего 14%, а специалистов более 30%, рабочие составляют основную структуру персонала ПАО «Газпром» - более 50%.

Для оценки персонала организации необходимо выявить уровень текучести кадров (таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 - Данные о движении трудовых ресурсов ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Общая численность на начало года	469600	466100	473800
Общая численность на конец года	466100	473800	477600
Среднесписочная численность	467850	469950	475700
Принято в течение года	13983	14214	14328
Выбыло в течение года	6574	7250	6632
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	102	98	134
Коэффициент текучести кадров, %	1,41	1,54	1,39

Коэффициент текучести кадров ПАО «Газпром» в 2019 году составил 1,41%, в 2020 году отмечается его рост до 1,54%, в 2021 году произошло снижение до 1,39%. Следует отметить, что по данной отрасли коэффициент текучести составляет от 3% до 5%. Отсюда следует, что в ПАО «Газпром» стабильная ситуация.

На рисунке 2.3.1 представлена динамика средней заработной платы за месяц ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

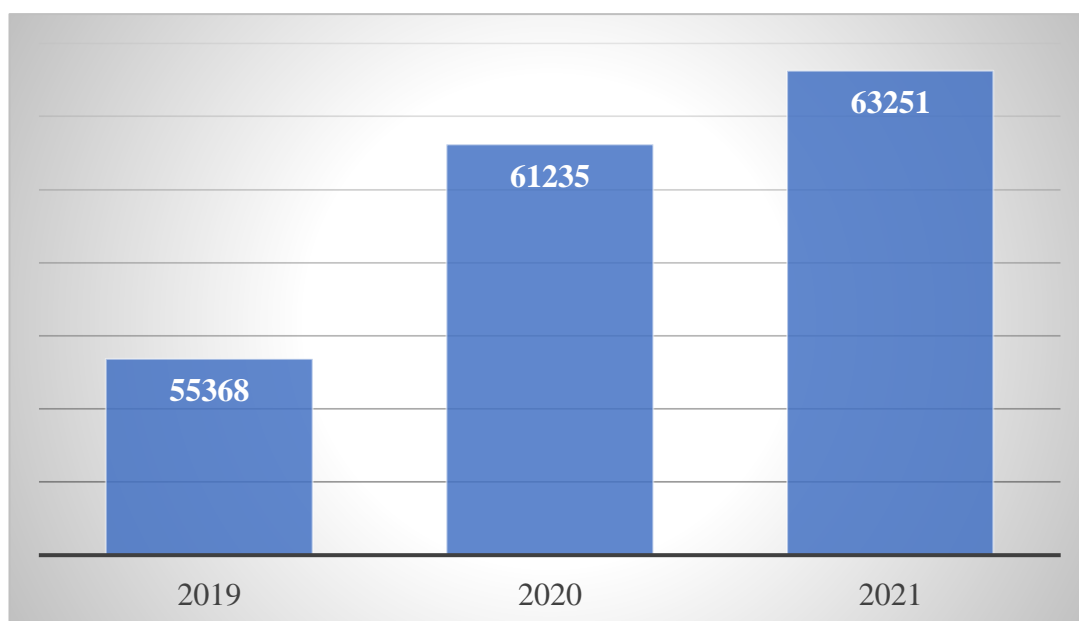


Рис. 2.3.1. Средняя заработная плата ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Далее представим анализ структуры фонда средней заработной платы на 1 работника (таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4 Структура фонда средней заработной платы на 1 работника ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс.измн.	Темп прироста, %
Расходы на оплату труда работников	55368	61235	63251	7883	114,24
Поощрительные выплаты	2768	2878	3352	584	121,09
Оплата за отпуск	34328	38027	39279	4951	114,42
Компенсирующие выплаты	3322	3674	4301	979	129,47
Итого фонд заработной платы	95787	105814	110183	14397	115,03

По данным таблицы 2.3.4 можно сделать вывод, что средняя заработная плата в ПАО «Газпром» ежегодно увеличивается, так темп прироста в 2021 году составил 114,24%. Уровень средней заработной платы был на уровне 63251 руб. Фонд заработной платы на 1 сотрудника соответственно так же увеличивался. В 2019 году его значение составляло 95787 руб., в 2021 году

фонд увеличился на 14397 руб. и составил 110183 руб., темп прироста составил 115,03%.

Проведем анализ производительности труда ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг. (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 - Анализ производительности труда ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. измен. +/-	Темп прироста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	4758711,50	4061444,10	6388987,17	1630275,67	134,26
Объем производства товаров, услуг, тыс. руб.	2657654,40	2488200,20	2748528,30	90873,90	103,42
Численность персонала, чел.	467850	469950	475700	7850	101,68
Производительность труда, тыс. руб./чел	5,68	5,29	5,78	0,10	101,71

Согласно полученным данным в таблице 2.3.5 можно сделать вывод, что за анализируемый период производительность труда ведет себя неоднозначно. В 2019 году ее значение составляло 5,68 тыс. руб./чел., в 2020 году отмечается снижение до 5,29 тыс. руб./чел., а в 2021 году производительность увеличилась до 5,78 тыс. руб./чел. Темп прироста в 2021 году по отношению к 2019 году составил 101,68%.

Далее проведем более детально анализ производительности труда (таблица 2.3.6).

Таблица 2.3.6 - Анализ производительности труда ПАО «Газпром» за 2020-2021 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2020	2021	Абс. измен. +/-	Темп прироста, %
1.	Товарная продукция	тыс. руб.	4061444	6388987	2327543	157,31

Продолжение таблицы 2.3.6

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2020	2021	Абс. измен. +/-	Темп прироста, %
2.	Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала	чел.	469950	475700	5750	101,22
3.	Среднесписочная численность рабочих	чел.	248551	249450	899,00	100,36
3.1.	Удельный вес рабочих в составе работающих	%	52,9%	52,4%	-0,5	99,15
4.	Время, отработанное рабочими:					
4.1.	человеко-дней	дн.	10764	9476	-1288	88,03
4.2.	человеко-часов	час	74692,80	65508,00	-9184,80	87,70
5.	Средняя продолжительность рабочего дня	час	6,94	6,91	-0,03	99,62
6.	Среднегодовая выработка:					
6.1.	на одного работающего	тыс. руб.	8,64	13,43	4,79	155,41
6.2.	на одного рабочего	тыс. руб.	16,34	25,61	9,27	156,74
7.	Выработка на одного рабочего:					
7.1.	среднедневная выработка	тыс. руб.	377,32	674,23	296,91	178,69
7.2.	среднечасовая выработка	тыс. руб.	54,38	97,53	43,15	179,36
	Снижение объема производства вследствие увеличения целодневных потерь рабочего времени	тыс. руб.	485 984,76			

Согласно полученным данным таблицы 2.3.6 можно сделать вывод, что в 2021 году произошло сокращение отработанного времени рабочими с 10764 человеко-дней до 9476 человеко-дней, темп прироста составил 88,03%. Отмечается и снижение продолжительности рабочего дня до 6,91 часов. Несмотря на данное снижение среднегодовая выработка имеет тенденцию роста. Так в 2021 году среднегодовая выработка на одного работающего составила 13,43 тыс. руб., на одного рабочего приходилось 9,27 тыс. руб. Среднедневная и среднечасовая выработка также отмечается ростом. Темп



прироста по среднедневной выработки в 2021 году составил 178,69%, среднечасовой выработки – 179,36%. Следует отметить, что это является положительной тенденцией.

Рассмотрим более подробно какие факторы оказали влияние на данные показатели в 2021 году (таблица 2.3.7).

Таблица 2.3.7 - Факторный анализ производительности труда ПАО «Газпром» за 2021 год

Фактор	Изменения за счет фактора			
	Изменение среднечасовой выработки, тыс. руб.	Изменение среднегодовой выработки на одного рабочего, тыс. руб.	Изменение среднегодовой выработки на одного работающего, тыс. руб.	Изменение выпуска продукции, тыс. руб.
Численность персонала				49 693,17
Среднегодовая выработка одного работника				2 277 849,90
Итого				2 327 543,07
Удельный вес рабочих			-0,07	-35 003,07
Количество отработанных дней одним рабочим за год		-2,01	-1,05	-500 674,86
Продолжительность рабочего дня		-0,05	-0,03	-13 441,58
Изменение среднечасовой выработки рабочих		11,33	5,94	2 826 969,41
Итого		9,27	4,79	2 277 849,90
Организация производства (интенсивность труда)	41,57	10,92	5,72	2 722 928,72
Повышение технического уровня производства	5,32	1,40	0,73	348 668,95
Непроизводительные затраты рабочего времени	-3,74	-0,98	-0,51	-244 918,30
Структура производства	0,00	0,00	0,00	290,04
Итого	43,15	11,33	5,94	2 826 969,41

Согласно полученным данным таблицы 2.3.7 следует отметить, что наибольшее влияние на производительность труда оказал фактор изменение выпуска продукции – 2826969,41 тыс. руб.

Таким образом, для реализации основной цели ПАО «Газпром» как головной организации одной из целей инновационного развития является рост эффективности использования трудовых ресурсов, что малоэффективно без кадрового планирования. Все это требует разработки мероприятий по совершенствованию кадрового планирования. Для совершенствования кадрового потенциала ПАО «Газпром» следует вводить программу повышения квалификации персонала.

### 3. Совершенствование эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром»

#### 3.1 Мероприятия нацеленные на формирование эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования ПАО «Газпром»

Проведя анализ эффективности использования трудовых ресурсов ПАО «Газпром» можно сказать, что предприятию необходимы мероприятия, которое позволит улучшить условия труда сотрудников и тем самым повысит эффективность использование трудовых ресурсов и увеличить производительность труда.

В связи с этим предлагается ввести программу повышения квалификации сотрудников, которая позволит не только повысит интерес к работе, но и улучшит социально-психологический климат в организации. Предлагается ввести программу повышения квалификации, основанную на системе непрерывного фирменного профессионального обучения (СНФПО). Целью развития СНФПО является реализация концепции развития человеческих ресурсов ПАО «Газпром».

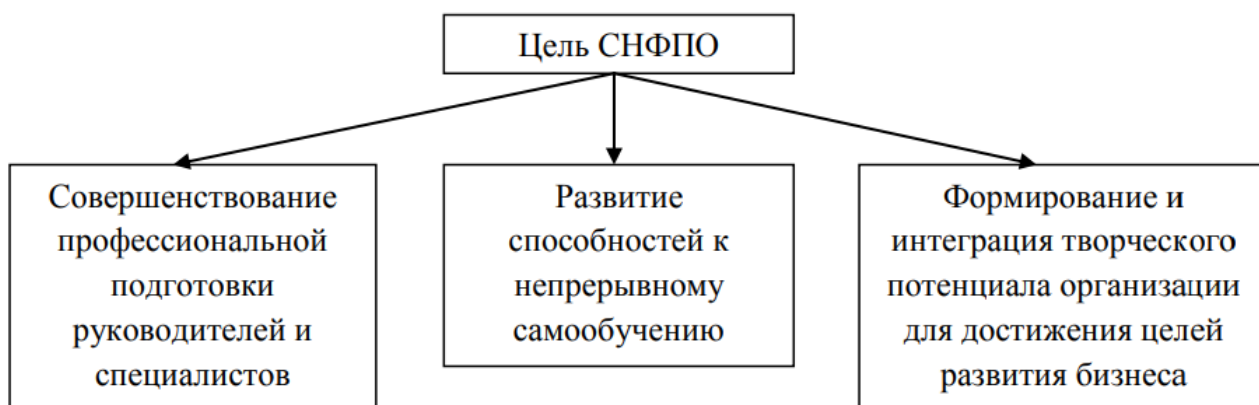


Рис. 3.1.1. Основные направления СНФПО

Реализация данной цели влечет за собой соблюдение ряда требований:

- 1) индивидуализация обучения;
- 2) повышение качества обучения, за счет наработки профессиональных навыков управления и производства;
- 3) сокращение затрат на обучение.

Профессиональная деятельность сотрудников ПАО «Газпром» требует подготовки и проведения модульно-блочных программ обучения. Модули могут быть основными или дополнительными, варьируясь в зависимости от цели курса, количества слушателей и т.д. Эти модули содержат учебные блоки или темы. Каждый модуль представляет собой систему контроля приобретенных знаний и навыков и является относительно автономным.

Такой подход позволяет адаптировать программы к базовому образованию стажера, уровню его занятости, сфере деятельности, опыту работы и возможностям карьерного роста. Для повышения качества занятий следует использовать активные методы обучения, такие как дискуссии, деловые игры и изучение конкретных случаев. В конце каждого учебного занятия следует контролировать приобретенные знания и навыки, а также проводить общую профессиональную оценку обучающегося. В будущем данные оценки могут быть использованы для аттестации персонала.

Обучение менеджеров разных уровней включает в себя не только базовую подготовку, но и психологическую подготовку, аутогенную тренировку и другие тренинги по межличностному общению, работе в команде, публичным выступлениям и т.д.

Для снижения затрат на обучение предлагается использовать такие формы организации обучения, как целевые семинары на местах и дистанционное обучение. Дистанционное образование улучшает индивидуальный подход, повышает гибкость учебного процесса и расширяет объем информации. Внедрение дистанционного образования делится на несколько этапов (рисунок 3.1.2)



Рисунок 3.1.2 – Этапы внедрения системы дистанционного обучения

Первый этап реализации предполагает формирование комплекса методических материалов, которые на протяжении нескольких десятилетий разрабатывались специалистами учебного центра ПАО «Газпром», и внедрение их в практику обучения.

Следующий этап внедрения предполагает создание учебных центров в компьютерной сети компании. В этих учебных центрах используются информационно-коммуникационные технологии, а также комплексные системы дидактического и методического обеспечения обучения.

Программа учебного центра включает в себя регистрацию, вступительные тесты, выбор необходимых учебных модулей, обучение по выбранной программе, проверку знаний и оформление итоговых документов. Обучение проводится с помощью электронной почты, телефонного звонка, видеоконференции, онлайн-форума и других средств связи с использованием современных средств коммуникации между преподавателями и обучающимися. Преимущества создания сети виртуальных учебных центров заключаются в следующем:

- 1) Возможность обучения и самостоятельного профессионального развития руководителей и специалистов непосредственно на рабочем месте организации;
- 2) Доступ к электронным пособиям, учебникам и словарям;

3) Возможность организации обмена информацией с учебными заведениями и другими отраслевыми организациями.

Таким образом, предложенная программа повышения квалификации поможет улучшить социально-психологический климат в организации, а затем улучшить условия труда персонала.

Следующий момент, на который стоит обратить руководству ПАО «Газпром» - утомляемость сотрудников из-за недостаточной функциональности программного обеспечения. Рассмотрим на примере филиала в г. Санкт-Петербург.

Решением этой проблемы является замена диспетчерского продукта «Учет автотранспорта» на «1С: Стандарт управления автотранспортом». Эта программа всесторонне поддерживает бизнес-процессы подразделений организации, позволяет получать и использовать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, и обеспечивает учет деятельности организации.

Программа «1С: Управление автотранспортом Стандарт» состоит из следующих основных подсистем, которые представлены на рисунке 3.1.3



Рис. 3.1.3. Программа «1С: Управление автотранспортом Стандарт»

Диспетчерская подсистема предназначена для приема заказов на транспортные средства, выдачи заказов на выпуск транспортных средств,

создания маршрутных карт, создания и обработки транспортных документов. Заказы на автомобили могут поступать не только из внутренних отделов организации, но и от сторонних компаний. В заказах обязательно указывается маршрут перевозки, параметры груза и требования к транспортному средству. Подсистема также отслеживает все заказы.

Подсистема предназначена для ведения списков транспортных средств, определяющих сроки замены запасных частей, составления графика технического обслуживания, регистрации аварий и проверки действительности документов. Отчеты этой подсистемы позволяют анализировать причины аварий и частоту водителей, попавших в аварии.

Подсистема ГСМ используется для учета получения, доставки и потребления горюче-смазочных материалов. Подсистема «Ремонт» предназначена для учета заказов на ремонт и техническое обслуживание автомобилей, а также для учета выполнения плановых работ по техническому обслуживанию.

Подсистема складского учета предназначена для складских операций: внутреннего поступления товаров и материалов, их обработки, амортизации и инвентаризации.

Подсистема управления платежами используется для учета тарифов, расчета стоимости транспортных услуг и создания счетов, актов и записей на оказанные услуги.

Подсистема учета водителей контролирует производительность и рабочее время водителей и рассчитывает заработную плату на основе записей о вождении.

Подсистема учета затрат используется для учета прямых затрат, распределения косвенных затрат на транспортные средства и получения отчета о затратах. Внедрение этой программы в организации снижает нагрузку на диспетчера и улучшает условия труда, тем самым повышая производительность.

Следует отметить, что офисное здание ПАО «Газпром» перенесено в г. Санкт-Петербург. Теперь он стал еще одним центром воспроизводства рабочей силы для ПАО «Газпром». Петербуржцы чаще всего искали работу на места руководителей проектов в самых разных местах (таких резюме стало больше в 2,5 раза): также в 2,5 раза активизировались менеджеры по закупкам, тендерам и бухгалтеры. В два раза больше было размещено резюме от аналитиков, в 1,9 раза — от программистов и разработчиков.

Отмечается возросшая активность соискателей из числа дизайнеров, маркетологов, пиарщиков и инженеров-конструкторов. Количество резюме от водителей, упаковщиков и комплектовщиков товаров увеличилось в 1,5 раза.

В связи с этим в качестве еще одного мероприятия для улучшения эффективности использования трудовых ресурсов следует привлечь служащих и специалистов для вновь открывшихся офисов с рынка труда города Санкт-Петербурга. Выделим плюсы от такого предложения: ПАО «Газпром» сможет получить квалифицированных, старательных и ответственных работников из мобильного много профессионального динамично меняющегося рынка труда Санкт-Петербурга, а Санкт-Петербург, в свою очередь, сможет снизить возможный рост безработицы.

Для определения важности предлагаемых мер необходимо учитывать их социальную и экономическую эффективность.

### **3.2 Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий**

Каждая организация должна ежегодно улучшать условия труда своих сотрудников для достижения высоких результатов. Предложенные мероприятия по улучшению социально-психологического климата и снижению утомляемости работников могут быть использованы кадровыми службами ПАО «Газпром» и направлены на улучшение условий труда. Для того чтобы



определить эффективность предлагаемой программы профессионального развития, необходимо сравнить ее с существующей в данной организации. Справочные данные представлены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 - Программы повышения квалификации для ПАО «Газпром»

Действующая программа	Рекомендуемая программа
Программа EDI представляет особый интерес для исследуемой компании. Во-первых, она развивает навыки стратегического мышления, а во-вторых, у обучаемых появляется возможность для расширения международных контактов и приобщения к западноевропейской корпоративной культуре.	Для развития персонала будет использоваться целый комплекс обучающих, тренажерных и консультационных систем. Программа предполагает следующие основные этапы обучения: 1) повышение квалификации с заданной периодичностью в течение всей трудовой деятельности с целью поддержания заданной квалификации работника; 2) обучение, связанное с карьерным ростом
Институт предлагает широкий набор, начиная от программ базового уровня (таких, например, как «Структура формирования стоимости газа») и заканчивая магистерской подготовкой, после которой специалистам присваивается ученая степень магистра. В ходе обучения в EDI человек становится профессионалом в своей области.	Основной целью СНФПО является создание трудового коллектива, который мог бы решать поставленные перед предприятием задачи с наивысшей производительностью, минимальными издержками и требуемой технологической надежностью. А также создание коллектива с меньшим уровнем конфликтности.
В целом затраты ПАО «Газпром» на подготовку, повышение квалификации и обучение сотрудников составили около 496 652 142 руб. в год	Для внедрения данной программы необходимы затраты в размере 471 349 000 руб.

Затраты на профобучение работников являются своего рода капиталовложениями в их квалификацию, и от них ожидается отдача, выраженная в повышении эффективности работника в организации, следовательно можно данную эффективность измерить.

Помимо общей эффективности системы обучения, можно проводить оценку каждой программы в отдельности.

Эффективность квалифицированного труда отражается с помощью общей эффективности и сравнительной эффективности.

Под общей понимают проведение оценки эффективности подготовки всех кадров.

Под сравнительной понимают проведение сравнения разных вариантов, различных между собой по форме, методам подготовки работников, и выбор из всех самого экономичного варианта.

Рассчитаем затраты для внедрения рекомендованной программы повышения квалификации.

В год ПАО «Газпром» на 1 сотрудника в среднем затрачивает на обучение 6950 руб. в год (компьютерные установки, проведение тренингов, тренажеры, необходимое оборудование для обучения).

Определим затраты на повышение квалификации всех руководителей и специалистов по следующей формуле:

$$З = Зоб * Чп, \quad (3.1)$$

Где З – затраты на повышение квалификации;

Зоб – затраты на обучение одного сотрудника;

Чп – число работников, нуждающихся в повышении квалификации.

Исходя из формулы рассчитаем сумму затрат, необходимую на программу повышения квалификации:  $З = 6950 * 67820 = 471\,349\,000$  руб.

В качестве главных показателей работы после того, как работники пройдут повышение квалификации будут:

- у них скорость реализации своей работы будет больше;
- произойдет расширение кругозора, будет гораздо больше вариантов в решении;
- можно будет наблюдать меньшее количество потерь в результате неправильной оценки ситуации, либо неправильного осуществления действия;
- будет устранен ущерб, который возникает в следствии непредвиденного образования негативных событий;
- сократится вероятность образования аварий, выхода из строя оборудования, уменьшаться угрозы жизни;

- будет передан личный опыт коллегам;
- будет лучшим экономический результат.

Далее проведем расчет экономического эффекта:

$$\text{Эк.Эффект} = 496\,652\,142 - 471\,349\,000 = 25\,303\,142 \text{ (руб.)}$$

Исходя из экономического эффекта, определим экономическую эффективность предложенного мероприятия:

$$\text{Эк.Эффективность} = (25\,303\,142 / 471\,349\,000) * 100\% = 5,37\%$$

Таким образом, экономическая эффективность внедрения рекомендованной программы повышения квалификации составляет 5,37%.

Реализация предлагаемой программы профессионального развития также окажется социально эффективной, поскольку позволит:

- 1) Повысить качество знаний персонала;
- 2) улучшить такие качества персонала как уравновешенность, смиренность, уменьшит конфликтность среди персонала;
- 3) Повысить эффективность работы сотрудников, производительность труда и, соответственно, улучшить условия труда в организации.

Таким образом, реализация предложенной программы профессионального развития окажет положительное влияние на социально-психологический климат организации и повысит удовлетворенность сотрудников условиями труда.

Вторым мероприятием было предложено заменить в г. Санкт-Петербург программу диспетчера «Учет автотранспорта» на программный продукт «1С: Управление автотранспортом Стандарт». Далее необходимо определить, насколько данное мероприятие окажется эффективным для организации.

Программа «1С: Управление автотранспортом Стандарт» будет способствовать повышению эффективности управления, повышению эффективности работы водителей, а также снижению затрат на горючесмазочные материалы. С помощью данной программы появится возможность оптимизации использования транспорта в организации,

автоматизации многих операций, что в итоге снизит напряженность труда диспетчера и улучшит условия труда. Главным преимуществом приобретения данной программы является то, что для начала работы достаточно пользовательских знаний. Благодаря этому ПАО «Газпром» удастся сэкономить на обучении персонала.

Далее определим затраты на установку и обслуживание данной программы (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 - Затраты на приобретение программы «1С: Управление автотранспортом Стандарт»

Наименование затрат	Сумма
Цена за установку	25000
Цена при заказе 150 часов в месяц	6000
Цена за первый год обслуживания	72000
Итого	97000

[41]

По данным таблицы 3.2.2 можно сделать вывод, что за первый год пользования данной программой организация потратит 97 000 руб. При дальнейшем пользовании руководство программного обеспечения «1С» предоставляет скидку 10 %. Исходя из этого рассчитаем затраты на дальнейшее обслуживание приобретенной программы с учетом предоставляемой скидки:  $72\,000 - (72\,000 * 0,1) = 64\,800$  руб.

Далее рассчитаем затраты, которые тратит организация на данный момент, пользуясь программой «Учет автотранспорта» (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3 – Затраты на автотранспорт

Наименование затрат	Сумма
Цена за установку	23000
Цена за месячное пользование	6000
Цена за год обслуживания	72000
Затраты на обучение пользованию программой	4790
Итого	99790

По данным таблицы 3.2.3 можно увидеть, что организация в первый год пользования программой потратила 99 790 руб. Руководство программы «Учет

автотранспорта» не предоставляет скидок при дальнейшем пользовании программой. Также они постоянно совершенствуют данную программу, что влечет за собой ежемесячные затраты на переквалификацию диспетчера.

Рассчитаем затраты на дальнейшее обслуживание приобретенной программы:  $72\ 000 + 4790 = 76\ 790$  руб.

Далее рассчитаем, насколько экономический эффект предложенного мероприятия:

$$\text{Эк. Эффект} = 76\ 790 - 64\ 800 = 11\ 990 \text{ руб.}$$

Исходя из этого, определим экономическую эффективность приобретения программы:

$$\text{Эк. Эффективность} = (11\ 990 / 64\ 800) * 100\% = 18,5\ \%$$

Все вышеуказанные мероприятия позволят ПАО «Газпром» сформировать мотивационный потенциал повышения квалификации, что в дальнейшем приведет к увеличению выручки, в зависимости от того, насколько сотрудники удовлетворены своей работой. Согласно предложенным мероприятиям и дальнейшей их реализации выручка может увеличиться на 10%.

Составим сводную таблицу, чтобы оценить, насколько эффективны предлагаемые мероприятия (таблица 3.2.4).

Таблица 3.2.4 - Экономический эффект предлагаемых мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абс. изменение +/-	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	6388987	7027885,89	638898,72	110,00
Себестоимость, тыс. руб.	2748528	3023381,13	274852,83	110,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	2684456,60	3152729,40	468273	117,44
Численность персонала, чел.	475700	475700	0	100,00
Производительность труда, тыс. руб./чел.	5,78	6,36	0,58	110,03

Рассчитанные данные в таблице 3.2.4 свидетельствуют о том, что реализуемые мероприятия позволят ПАО «Газпром» улучшить свои показатели, а именно рост выручки составил 10%, чистая прибыль увеличится на 17,44%, производительность труда сотрудников увеличится с 5,78 тыс. руб./чел. До 6,36 тыс. руб./чел.

Таким образом, приобретение программного обеспечения «1С: Управление автотранспортом Стандарт» уменьшит утомляемость диспетчера, за счет автоматизации операций и полной функциональности. Также сотрудникам не придется тратить время на обучение, для пользования данной программой. В заключении можно отметить, что предложенные мероприятия окажут положительное влияние, как на экономическую составляющую организации, так и на социальную.

## Заключение

В результате выполнения данной диссертационной работы цель ее достигнута. Разработаны теоретические положения и методические рекомендации по формированию механизма управления эффективностью труда на российских предприятиях. Разработаны мероприятия по повышению эффективности труда на предприятии ПАО «Газпром». Задачи, поставленные в работе решены.

Рассмотрены теоретические основы эффективности труда на российских предприятиях. На основе анализа и систематизации подходов к определению понятия «эффективность труда» автором сформулировано новое определение эффективности труда, отличающееся от существующих комплексным подходом и связывающий результаты деятельности предприятия, результативность, затраты и стоимость труда в процессе функционирования предприятия.

Эффективность труда может рассматриваться как обобщающий показатель, сбалансированный между результатами деятельности предприятия, результативностью, затратами и стоимостью труда в процессе функционирования предприятия. Управление эффективностью труда основывается на результатах трудовой деятельности, с помощью которых можно достичь эффективное функционирование предприятия, а также повысить конкурентоспособность. В диссертационной работе рассмотрены существующие механизмы управления эффективностью труда на предприятиях, выявлены их достоинства и недостатки и предложен усовершенствованный механизм управления эффективностью труда, отличающийся введением в него блока по разработке системы стимулирования и мотивации работников к повышению эффективности труда, установлению обратной связи с персоналом предприятия.

В ходе проведения анализа по данным ПАО «Газпром» было установлено, что кадровая политика проводится на основе Конвенций Международной организации труда. Группа ПАО «Газпром» соблюдает международные стандарты по вопросам свободы ассоциаций, заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др.

Коэффициент текучести кадров ПАО «Газпром» в 2018 году составил 1,41%, в 2019 году отмечается его рост до 1,54%, в 2020 году произошло снижение до 1,39%. Следует отметить, что по данной отрасли коэффициент текучести составляет от 3% до 5%. Отсюда следует, что в ПАО «Газпром» стабильная ситуация.

Таким образом, для реализации основной цели ПАО «Газпром» как головной организации одной из целей инновационного развития является рост эффективности использования трудовых ресурсов, что малоэффективно без кадрового планирования.

Проводя анализ на примере ПАО «Газпром», были предложены мероприятия, которые позволят улучшить условия труда сотрудников и тем самым повысит эффективность использование трудовых ресурсов. В связи с этим предложено было ввести программу повышения квалификации сотрудников, которая позволит не только повысит интерес к работе, но и улучшит социально-психологический климат в организации. Расчет экономического эффекта показал, что мероприятие является целесообразным.



## Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (ред. от 21.07.2014 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 31.01.2016 г.).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (Часть 2) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. 05.04.2016 г.).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 30.12.2015 г.).
5. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 6.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014 г.)
6. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 № 127-ФЗ.
7. Приказ Министерства Финансов РФ «О формах бухгалтерской отчетности организации» от 02.07.2010 г. №66н (в ред. от 4.12.2012 г. №154н);
8. 10. Приказ Министерства Финансов РФ от 06.07.1999 г. №43н об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации», ПБУ 4/99 (в ред. от 8.11.10 г.);
9. Приказ Министерства Финансов РФ «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99)» от 06.05.1999 г. № 32н (в ред. от 27.04.2012 г. №55н с годовой бухгалтерской отчетности за 2012 г.);
10. Приказ Министерства Финансов РФ «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99)» от 06.05.1999 г. № 33н (в ред. от 27.04.2012 г. №55н с годовой бухгалтерской отчетности за 2012 г.).
11. Приказ Министерства Финансов РФ от 31.10.2000 г. №94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» (в ред. от 8.11.10 г.).

12. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб.-практ. пособие / М.С.Абрютин, А.В.Грачев. – М.: Дело и сервис, 2018. – 255 с.
13. Струмилин С. Г. Наши трудовые ресурсы и перспективы хозяйственного строительства.— М.: Наука, 1982.— 471 с.
14. Акулич, В.А. Исследуем трудовые ресурсы / В.А.Акулич // Финансовый директор. – 2018. – №5. – С.33-45.
15. Ларькова А.С. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии // Сборники конференций НИЦ Социосфера, 2018. – № 11. – С. 22- 23.
16. Шарипов С., Харисов Г., Колпаков П. Производительность труда как показатель эффективности использования производственных ресурсов /АПК: Экономика, управление, 2018. – № 8. – С. 41-44.
17. Колосова Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2020. – С. 65
18. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. Учебник. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2019.- с. 105
19. Ларькова А.С. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии // Сборники конференций НИЦ Социосфера, 2019. – № 11. – С. 22- 23
20. Журкина Т.А. Поэтапное определение резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов / Т.А. Журкина // Альманах современной науки и образования, 2019. – № 8. – С. 56-57
21. Щипанова, Д. Г. Экономика труда. Учебник / Д.Г. Щипанова, М.В. Мелкумова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2019. - 336 с.
22. Арасланова, О. Г. Система управления трудовыми ресурсами региона // Научный потенциал. 2019. № 3. С. 12–15. Астраханцева, Е. Ю. Особенности трудовых ресурсов аграрного сектора экономики // Молодой ученый. — 2018. — №24. — С. 372-376.

23. Аубакиров, Я. А. Национальная экономика: теоретико-методологические и практические проблемы развития: сб. научных трудов. Алматы: Триумф «Т», 2019. 408 с. Блинова, Т. В., Потапов, А. П. Трудовой потенциал модернизации российского села // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2018. Т. 2. № 1 (55). С. 313–323
24. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. Учебник. 7-е изд., доп. М.: Норма, 2019. 448 с.
25. Горбунова, О. Н., Гладышева А. В. Ключевые особенности формирования трудового ресурса в информационном обществе // Социально-экономические явления и процессы. 2018. № 9 (55). С. 27–31.
26. Егорова, М. С., Пищальников, И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. — 2018. — №9. — С. 586-589.
27. Затепакин, О.А. Понятие рабочей силы в контексте компетентностного подхода /О.А. Затепакин//Компетентностный подход как основа подготовки конкурентоспособных выпускников: материалы международной научно-практической конференции. -Новокузнецк, 2019. -С. 91-96.
28. Затепакин, О.А. Рискогенность формирования качества рабочей силы в современных социально-экономических условиях /О.А. Затепакин//Вестник Томского государственного университета. Экономика. -2019. -№ 1(29). -С. 63-79.
29. Игнатова, Л. Н. Трудовые ресурсы и модернизация национальной экономики // Труд и социальные отношения. 2018. № 6. С. 13–20.
30. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик.-2020. - №12. - С.32-43.
31. Козлов, А. И. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда//Управление персоналом. 2018. № 9. С. 49–52 Кокин, Ю. П.,

- Шлендер, П. Э. Экономика труда: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. М., Магистр, 2019. 686 с.
32. Козлов, А. А. Управление трудовыми ресурсами промышленных предприятий в условиях трансформации экономики / А.А. Козлов. — Брест: Изд-во БрГУ, 2018.-156с.
33. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит в условиях рынка / Н.П.Кондраков. — М.: Перспектива, 2018. — 560 с.
34. Красникова, Е.В. Экономика переходного периода: учеб. пособие / Е.В Красникова. — М.: Омега-Л, 2018. — 432с.
35. Колесникова, С. В. Эффективность использования трудовых ресурсов в организации // Вопросы экономики и управления. — 2019. — №5. — С. 153-154.
36. Кривокора, Ю. Н., Кусакина, О. Н. Системные аспекты многофункционального сельского хозяйства.//Теория и практика общественного развития. 2019. № 8. С. 311–315
37. Паронян, А. А., Пахомова, Ю. А. Влияние социально-экономических, технологических и физиологических факторов на воспроизводство и повышение эффективности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 1. С. 12–15.
38. Паронян А.А. Особенности воспроизводства трудовых ресурсов аграрного сектора экономики/А.С. Паронян, Д.Е. Ванин, А.А. Паронян//Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2019. №4. С. 7-12.
39. Программа дополнительных мер по снижению давления на рынок труда
40. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. — 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2019
41. Самодурова, М. Ф. Особенности использования трудового потенциала в аграрном секторе //ИнВестРегион. 2019. № 3. С. 53–56

42. Уткина, В. А., Емшанова Е. В. Трудовые ресурсы: структура и состав // Молодой ученый. — 2018. — №10. — С. 911-914.
43. Фахреева, Э. М. Особенности формирования и использования трудовых ресурсов // Материалы Международной научно-практической конференции «Современная наука: опыт, проблемы и перспективы развития». 2019. С. 182–185.
44. Хотинская Г.И., Харитоновна Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятий сферы услуг). Учебное пособие. – М., 2019.- 240 с.
45. Шешукова Т.Г. Совершенствование методики анализа экономического потенциала хозяйствующего субъекта: монография/ Т.Г. Шешукова, Е.В. Колесень; Перм. Нац. Исслед. Политехн. Ун-т. - Пермь, 2019. -196 с.
46. Шутова, О. А. Специфические особенности использования трудовых ресурсов в аграрном производстве // В сборнике: Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО. 2018. С. 142–145.
47. Щербина, Н. Н. Принципы и факторы, определяющие развитие трудовых ресурсов сельской территории // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2018. № 2 (124). С. 132–137.
48. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия. Москва, 2021.
49. Яшин, А. Разработка кадровой стратегии инновационного предприятия // Кадровик. 2020. № 10. С. 131–135.
50. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/>
51. Официальный сайт Федеральная государственная служба статистики [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
52. Google Forms: Опрос «Прогнозирование показателей рынка труда» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://goo.gl/forms/Fr9asf6KxMQa3QGC3>

53. Hana Říhová. A practical Guide on the use of labour market information or matching and anticipation of skills / Říhová Hana // Cedefop–ILO–ETF Publishing. – 2019. – № 4. – P. 101–104.

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 года

Организация: ПАО "ТАЗПРОМ"

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

Организационно-правовая форма/форма собственности:  
Публичное акционерное общество

Единица измерения: тыс.руб.

Местонахождение (адрес): 197228, Санкт-Петербург,  
Лохинский пр-ст, д 2, к.3, стр.1

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2021
по ОКПО	00040778
ИНН	7736093009
по ОКВЭД 2	46.71
по ОКФС/ОКФС	1234741
по ОКЕИ	384

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

 Да  НетНаименование аудиторской организации: Общество с ограниченной ответственностью "Финансовые  
и бухгалтерские консультанты"

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации

ИНН 7701017140

Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

ОГРН/ОГРНИП 1027700068286

Показатели	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
<b>АКТИВ</b>					
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
1	Нематериальный активы, в т.ч.:	1110	13 318 662	14 744 114	17 102 648
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	12 767 120	14 437 503	16 648 490
	прочие	1119	551 542	306 611	656 158
1	Результаты исследований и разработок	1120	3 567 625	2 995 739	3 076 422
9	Нематериальные поисковые активы	1130	112 405 612	130 776 637	118 661 264
9	Материальные поисковые активы	1140	19 429 714	62 046 675	63 189 464
2; П-5	Основные средства, в т.ч.:	1150	9 363 075 365	8 032 629 050	7 968 232 561
	Объекты основных средств, в т.ч.:	1151	7 672 926 600	6 613 018 663	6 698 228 619
	земельные участки и объекты природопользования	1152	4 503 546	3 497 716	3 497 549
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	7 664 364 540	6 515 638 804	6 585 106 136
	Незавершенные капитальные вложения	1154	1 660 148 367	1 389 610 387	1 300 604 532
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3; П-6	Финансовые вложения, в т.ч.:	1170	4 439 221 232	3 295 369 477	4 047 061 648
	инвестиции в дочерние общества	1171	4 117 604 610	3 211 227 291	3 654 482 663
	инвестиции в зависимые общества	1172	37 394 210	38 100 611	68 029 326
	инвестиции в другие организации	1173	214 790	314 760	203 434
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	344 744 446	6 610 666	265 708 116
	Отложенные налоговые активы	1180	168 385 912	245 003 019	161 905 623
П-7	Прочие внеоборотные активы	1190	338 929 915	237 273 163	126 496 168
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>14 458 334 227</b>	<b>11 660 826 674</b>	<b>12 616 716 768</b>

Полюс-нения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
<b>АКТИВ</b>					
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
4	Запасы, в т.ч.:	1210	549 497 794	570 823 149	669 198 423
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	12 791 589	5 647 999	6 364 880
	затраты в незавершенном производстве	1213	203 070	5 710	-
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	526 030 706	559 934 279	656 469 243
	товары отгруженные	1215	10 472 429	5 235 181	6 364 284
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	57 390 967	75 632 590	61 218 137
5; П-8	Дебиторская задолженность, в т.ч.:	1230	3 283 619 882	2 174 060 202	1 876 595 634
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.:	1231	725 697 168	522 399 531	777 410 093
	покупатели и заказчики	1232	-	1 056 765	2 245 027
	авансы выданные	1233	8 256 453	1 514 832	2 968 033
	прочие дебиторы	1234	717 440 715	519 827 934	772 197 033
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.:	1235	2 557 922 714	1 651 660 671	1 099 185 541
	покупатели и заказчики	1236	1 010 143 933	579 447 708	540 643 114
	авансы выданные	1238	405 207 935	247 261 366	110 794 388
	прочие дебиторы	1239	1 142 570 846	824 951 597	447 748 039
3; П-6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.:	1240	493 303 465	262 692 226	512 578 733
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	95 150 068	262 688 713	49 130 347
П-9	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.:	1250	1 473 249 474	648 397 537	302 506 804
	касса	1251	33 277	25 717	23 070
	расчетные счета	1252	356 477 443	210 146 651	287 210 278
	валютные счета	1253	839 662 894	248 157 997	32 113 655
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	277 075 860	190 066 172	3 159 801
	Прочие оборотные активы	1260	21 769 369	3 084 381	1 991 227
	<b>Итого по разделу II</b>	1200	5 878 830 951	3 734 690 085	3 424 088 958
	<b>БАЛАНС</b>	1600	20 337 185 178	15 715 516 759	15 939 804 726



Показатель	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
П-10	Уставный капитал (оплаченный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118 367 664	118 367 664	118 367 664
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Пересчетная разница	1340	6 469 458 469	5 013 189 006	5 441 314 326
П-10	Добавочный капитал (без пересчета)	1350	193 190 229	193 615 797	-
	в т.ч. безрочные облигации и займы	1351	193 190 229	193 615 797	-
П-10	Резервный капитал	1360	8 636 001	8 636 001	8 636 001
	Неразмещенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 770 283 874	4 381 112 734	5 443 187 188
	Фонд социальной сферы государственной	1390	-	-	-
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	13 559 658 137	16 216 921 602	11 011 505 258
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
П-11	Заемные средства, в т.ч.:	1410	2 316 444 841	2 282 427 008	1 783 884 976
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	526 270 060	613 034 561	577 396 807
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	1 790 174 781	1 669 392 445	1 216 488 169
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 327 699 601	936 432 484	1 036 914 811
Г, П-12	Оценочные обязательства	1430	21 338 537	19 234 306	14 584 218
Б, П-12	Прочие обязательства	1490	50 264 611	2 301 619	2 159 439
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	3 715 947 490	3 240 395 415	2 849 533 434
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
П-11	Заемные средства, в т.ч.:	1510	1 041 008 757	1 353 045 123	1 069 625 433
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-	-	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	1 634 814 979	774 244 702	687 309 605
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	307 093 779	578 800 421	506 315 828
Б, П-13	Кредиторская задолженность, в т.ч.:	1520	1 017 328 985	852 787 523	908 361 060
	поставщики и подрядчики	1521	708 844 389	638 553 849	722 694 462
	задолженность перед персоналом организации	1522	634 959	801 488	909 195
	задолженность по страховым взносам	1523	497 985	502 782	379 060
	задолженность по налогам и сборам	1524	124 052 556	30 191 699	62 588 006
	прочие кредиторы, в т.ч.:	1525	181 477 119	181 341 882	120 713 626
	авансы к уплате	1526	-	-	-
	авансы полученные	1527	122 239 875	125 365 023	82 879 826
	другие расчеты	1528	59 237 244	55 878 859	37 834 111
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате дивидендов	1529	1 619 977	1 475 813	1 198 671
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Г, П-19	Оценочные обязательства	1540	102 045 609	62 387 096	76 779 521
	Прочие обязательства	1590	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	3 061 261 551	3 258 199 742	2 076 766 034
	<b>БАЛАНС</b>	1700	20 337 165 178	15 715 616 759	15 939 894 726

Руководитель

*А.В. Миллер*  
 А.В. Миллер  
 16 марта 2022 г.

Главный бухгалтер

*В.Н. Россия*  
 В.Н. Россия

10

**Отчет о финансовых результатах  
за 2021 год**

Организация: ПАО "ГАЗПРОМ"	Форма по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2021
Вид экономической деятельности: Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами	по ОКПО	00040778
Организационно-правовая форма/форма собственности: Публичное акционерное общество	ИНН	7736050003
Единица измерения: тыс.руб.	по ОКВЭД 2	46.71
	по ОКФС/ОКФС	12247/41
	по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2021 год	за 2020 год
П-14	<b>Выручка, в т.ч.:</b>	2110	6 388 987 167	4 061 444 118
	продажа газа	2111	4 720 244 962	2 635 465 418
	предоставление имущества в аренду	2112	793 999 761	801 610 263
	продажа продуктов нефтегазопереработки	2113	328 779 949	258 923 667
	предоставление услуг по организации транспортировки газа	2114	250 732 540	243 635 662
	продажа газового конденсата	2115	233 317 528	100 927 468
	продажа нефти	2116	47 540 038	7 988 518
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2117	14 372 391	12 893 124
6, П-15	<b>Себестоимость продаж, в т.ч.:</b>	2120	(2 748 628 303)	(2 488 200 192)
	продажа газа	2121	(1 332 511 765)	(1 121 429 019)
	предоставление имущества в аренду	2122	(778 583 802)	(789 984 086)
	продажа продуктов нефтегазопереработки	2123	(199 883 602)	(212 082 335)
	предоставление услуг по организации транспортировки газа	2124	(241 260 190)	(251 741 930)
	продажа газового конденсата	2125	(122 197 607)	(83 765 302)
	продажа нефти	2126	(55 031 095)	(11 030 124)
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2127	(19 060 242)	(18 167 396)
	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	2100	3 640 458 864	1 573 243 926
6, П-15	Коммерческие расходы	2210	(1 551 851 191)	(1 450 880 856)
6	Управленческие расходы	2220	(130 832 966)	(111 347 165)
	<b>Прибыль(убыток) от продаж</b>	2200	1 957 774 707	11 035 905
	Доходы от участия в других организациях	2310	414 235 921	311 965 992
	Проценты к получению	2320	43 845 142	43 234 670
	Проценты к уплате	2330	(122 609 141)	(115 261 363)

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2021 год	за 2020 год
П-16	Прочие доходы	2340	2 003 191 990	1 067 386 497
П-16	Прочие расходы	2350	(1 087 201 134)	(2 240 427 669)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	3 209 237 485	(922 065 968)
П-12	<b>Налог на прибыль, в т.ч.:</b>	2410	(522 269 108)	227 492 236
	текущий налог на прибыль	2411	(331 702 692)	13 318 280
	отложенный налог на прибыль	2412	(228 741 978)	212 015 226
	налог на прибыль прошлых лет	2413	38 175 562	2 158 730
	Прочее	2460	(290 797)	1 265 850
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	(2 220 954)	(13 638 205)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	2 684 456 628	(706 925 987)

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2021 год	за 2020 год
П-5	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	1 199 826 339	97 297 631
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от прочих операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	(239 965 266)	(19 459 527)
	Совокупный финансовый результат периода	2500	3 644 317 709	(629 067 883)
П-17	СПРАВОЧНО: Базовая прибыль (убыток) на акцию (в руб.)	2900	113,39	(29,86)
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  
  
 А.В. Минков  
  
 «15» марта 2022 г.

Главный бухгалтер

  
 М.Н. Россеев

## Анализ состава и структуры имущества ПАО «Газпром» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Изменения 2021г. к 2019 г	
	млн.руб	% к балансу	млн.руб	% к балансу	млн.руб	% к балансу	абс. отк., млн. руб.	прирост, %
<b>АКТИВ</b>								
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
Нематериальные активы	17102,6	0,11	14744,10	0,09	13318,70	0,07	-3783,90	77,88
Результаты исследований и разработкой	3076,4	0,02	2985,70	0,02	3567,60	0,02	491,20	115,97
Нематериальные поисковые активы	118651,3	0,74	130776,50	0,83	112405,80	0,55	-6245,50	94,74
Материальные поисковые активы	53189,5	0,33	52045,60	0,33	19429,70	0,10	-33759,80	36,53
Основные средства	7998232,6	50,18	8002629,10	50,92	9363075,40	46,04	1364842,80	117,06
Финансовые вложения	4047061,6	25,39	3295369,50	20,97	4439221,20	21,83	392159,60	109,69
Отложенные налоговые активы	151847,6	0,95	244942,50	1,56	168385,90	0,83	16538,30	110,89
Прочие внеоборотные активы	126496,2	0,79	237273,20	1,51	338929,90	1,67	212433,70	267,94
Итого по разделу I	12515657,8	78,52	11980766,2	76,24	14458334,2	71,09	1942676,40	115,52
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	669198,4	4,20	570823,10	3,63	549497,80	2,70	-119700,60	82,11
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	61218,1	0,38	75632,60	0,48	57391,00	0,28	-3827,10	93,75
Дебиторская задолженность	1876595,6	11,77	2174060,20	13,83	3283620,00	16,15	1407024,40	174,98
Финансовые вложения	512578,7	3,22	262692,20	1,67	493303,40	2,43	-19275,30	96,24
Денежные средства и денежные эквиваленты	302506,8	1,90	648397,50	4,13	1473249,40	7,24	1170742,60	487,01
Прочие оборотные активы	1991,2	0,01	3084,40	0,02	21769,40	0,11	19778,20	1093,28
Итого по разделу II	3424088,8	21,48	3734690,00	23,76	5878831,00	28,91	2454742,20	171,69
<b>БАЛАНС</b>	15939746,6	100,00	15715456,20	100,00	20337165,20	100,00	4397418,60	127,59

Анализ состава и структуры источников имущества ПАО «Газпром» за 2019-  
2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021		Изменения 2021г. к 2019 г	
	млн.руб	% к балансу	млн. руб.	% к балансу	млн. руб.	% к балансу	абс. отк., млн. руб.	%
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	118367,6	0,74	118367,6	0,75	118367,6	0,58	0	100
Переоценка внеоборотных активов	5445336,4	34,16	5519633,9	35,12	6469458,5	31,81	1024122	118,807
Добавочный капитал (с учётом переоценки)	0	0,00	195615,8	1,24	193190,2	0,95	193190	100
Резервный капитал	8636	0,05	8636	0,05	8636	0,04	0	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5443445,4	34,15	4381165,8	27,88	6770283,9	33,29	1326839	124,375
<b>Итого по разделу III</b>	<b>11015785,4</b>	<b>69,11</b>	<b>10223419,1</b>	<b>65,05</b>	<b>13559936,2</b>	<b>66,68</b>	<b>2544151</b>	<b>123,096</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	1793865	11,25	2282427	14,52	2316444,8	11,39	522580	129,132
Отложенные налоговые обязательства	1034576,7	6,49	929874,5	5,92	1327899,5	6,53	293323	128,352
Оценочные обязательства	14584,2	0,09	19234,3	0,12	21338,5	0,10	6754,3	146,312
Прочие обязательства	2169,4	0,01	2301,6	0,01	50264,6	0,25	48095,2	2316,98
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>2845195,3</b>	<b>17,85</b>	<b>3233837,4</b>	<b>20,58</b>	<b>3715947,4</b>	<b>18,27</b>	<b>870752</b>	<b>130,604</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	1093625,4	6,86	1353045,1	8,61	1941908,8	9,55	848283	177,566
Кредиторская задолженность	908361,1	5,70	852767,5	5,43	1017326,9	5,00	108966	111,996
Оценочные обязательства	76779,5	0,48	52387,1	0,33	102045,8	0,50	25266,3	132,908
<b>Итого по разделу V</b>	<b>2078766</b>	<b>13,04</b>	<b>2258199,7</b>	<b>14,37</b>	<b>3061281,5</b>	<b>15,05</b>	<b>982516</b>	<b>147,264</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>15939746,7</b>	<b>100</b>	<b>15715456,2</b>	<b>100,00</b>	<b>20337165,1</b>	<b>100,00</b>	<b>4397418</b>	<b>127,588</b>