

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ НА
РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА (на примере
ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез")**

Работу выполнила:
студентка IV курса очной формы
обучения, специальность 38.03.02
«Менеджмент»
Невоструева Наталья Сергеевна

(подпись)

«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.	Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук Палкина Светлана Олеговна _____ (подпись)
--	---

ПЕРМЬ
2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления инновационным проектом.....	5
1.1 Основные понятия управления инновационным проектом на разных стадиях его жизненного цикла.....	5
1.2 Инновационная составляющая стратегии компании	11
1.3. Особенности управления инновационным проектом на разных стадиях его жизненного цикла.....	14
Глава 2. Анализ деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтеза».....	29
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».....	29
2.2. Технологический уровень и технологическая модель изготовления основной продукции	37
2.3. Оценка кадровой, финансовой, инвестиционной, маркетинговой, технической и инновационной политики предприятия	39
2.4 Анализ работы по управлению кадровым резервом в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».....	44
Глава 3. Разработка инновационного проекта по средствам изменения кадровой политики.....	54
3.1. Система подготовки кадрового резерва на ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».....	54
3.2. Рекомендации по управлению инновационным проектом связанный с кадровым резервом	67
Заключение	87
Библиографический список	91
Приложение 1	95
Приложение 2	99
Приложение 3	105
Приложение 4	106
Приложение 5	107
Приложение 6	108

Введение

Актуальность темы исследования. В современном менеджменте не существует общепризнанной модели управления инновационным проектом. Данная ситуация рядом авторитетов признается нормой. Как отмечает Р. Купер в своей статье, посвященной обзору последних тенденций в управлении инновационными проектами [R. Cooper, 2014)], многие лидирующие компании разрабатывают свои версии моделей управления инновационным проектом на основе классической модели Stage-gate, а иногда и несколько версий для различных проектов в зависимости от специфики этих проектов, уровня их риска, целей и условий, в которых они реализуются.

Отсюда для каждой современной компании, ведущей активную инновационную деятельность, становится важным разработка собственных вариантов управления инновационным проектом, которые учитывали бы особенности стратегической и инновационной политики данной фирмы, ее возможности и ограничения.

Проблема исследования: управление инновационным проектом на разных стадиях его развития.

Цель и задачи исследования. Целью данной работы является разработка и апробация комплексного подхода к управлению инновационным проектом на всех этапах его жизненного цикла в соответствии с корпоративной стратегией компании. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих исследовательских задач:

- проанализировать работу с кадровым резервом с целью рекомендаций по улучшению работы кадровой службы;
- изменить подход к управлению резервом;
- сделать акцент на то, что работа с резервом являлась преимуществом для кадровой службы
- определить роль инновационной проектной деятельности в достижении стратегических целей компании;

- выявить особенности инновационной проектной деятельности в нефтяной сфере;
- разработать комплексный подход к управлению инновационным проектом на разных стадиях его развития в соответствии со стратегическими целями компании;
- проанализировать инновационную проектную деятельность в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»;
- предложить инновационный проект, который будет содержать инновации по формированию кадрового резерва для ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и показать его эффективность.

Объектом исследования является нефтеперерабатывающее предприятие ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Предмет исследования – совокупность методов и инструментов в процессе управления инновационным проектом в «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Методы исследования. Для решения исследовательских задач необходимо применить анализ, синтез, обобщение и сравнение.

Глава 1. Теоретические аспекты управления инновационным проектом

1.1 Основные понятия управления инновационным проектом на разных стадиях его жизненного цикла

Согласно исследованиям Р. Купера и С. Эдгетта, приблизительно 30% от продаж, осуществляемых современными компаниями, приходится на выпуск новых продуктов. Отмечается наличие сильной связи между разработкой новых продуктов и стоимостью бизнеса. Так, например, продуктовые инновации, представляющие собой разработку нового продукта или значительное улучшение уже существующего продукта является одним из ключевых факторов для коммерческого успеха фирм [Cooper, Edgett].

Руководство Осло (Руководству по сбору и анализу данных по инновациям), являющееся «основным методологическим документам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области инноваций» [10, с. 5], дает следующее определение инновации: «*Инновация* есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях [10, с. 55]».

Несколько иное определение инновации дает М. Роджерс: «Инновация – это идея, практика или объект, которые воспринимаются индивидом или другим субъектом, адаптирующим их как новое» [книга Роджерса, с. 11]. Как объясняет Роджерс в одной из своих работ, не имеет значение, продолжает ли идея оставаться объективно новой после прошествия времени с момента ее первого использования или открытия. Определяющим является отношение индивида к идее: если идея кажется новой индивиду, она является инновацией. Инновация подразумевает под собой не только генерирование нового знания, поскольку субъект может владеть новым знанием на протяжении какого-либо времени и при этом не осуществлять с ним никаких действий: развивать его, адаптировать или отказываться. Новое в инновации может быть выражено через три сущности: знание, убеждение и решение об адаптации [Rogers, 1995].

Руководство Осло дает следующее определение инновационной фирме: «это фирма, которая внедрила некую инновацию в течение периода наблюдения» [10, с. 25].

Согласно руководству Осло, инновационная деятельность может иметь место и в относительно небольшой фирме [10]. Вместе с тем, инновационная деятельность должна приводить к изменениям, обладающим значительной степенью новизны для рассматриваемой фирмы или представлять собой существенное усовершенствование чего-либо. В руководстве Осло подчеркивается, что инновации, внедряемые фирмой, не обязательно должны разрабатываться данной фирмой, они могут быть приобретены организацией у других фирм в результате диффузии. Также инновационная деятельность не обязательно должна быть связана с технологическими разработками или научными исследованиями [10].

Под инновацией понимается нововведение, получившее общественное признание через коммерциализацию, что означает появление данного нововведения на рынке в виде товара или услуги. Инновация должна нести для потребителя какую-либо *новую ценность* [12].

Инновация ценности заключается в способности фирмы предложить новый или значительно усовершенствованный продукт или услугу, способный иным образом удовлетворить потребности потребителей или удовлетворить то сочетание потребностей потребителей, которое ранее не мог удовлетворить в такой мере ни один из существующих продуктов. При этом, такой продукт должен являться более удобным в применении и предлагаться по более выгодной, с позиции покупателя, цене [10].

Выявляют следующие основные свойства инноваций:

- Новизна;
- Практическая применимость;
- Наличие рыночного спроса на данное нововведение или интереса со стороны общества в целом;
- Предполагаемая прибыльность [12].

Руководство Осло, относит все инновации к четырем основным группам: *продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые* [10].

Каждый из видов инноваций предполагает какие-либо значительные изменения. Так, производственные инновации связаны с изменением свойств выпускаемого продукта. Процессные инновации подразумевают изменения способов производства и доставки. Организационные инновации означают внедрение новых организационных методов. Маркетинговые инновации направлены на разработку и внедрения новых методов маркетинга [10]. При этом на практике инновации могут в некоторых аспектах соответствовать сразу нескольким видам [10].

Инновации в сфере услуг в отличие от инноваций, связанных с товаром, обычно менее технологичны, не имеют жестких организационных рамок и чаще всего представляют собой некие улучшения [10]. Зачастую инновационный процесс в сфере услуг состоит из поиска и отбора идей, оценки данных идей с коммерческой точки зрения и их последующей реализации [10]. Кроме того, инновации в сфере услуг отличаются неким континуитетом. Они могут представлять собой непрерывную череду различных нововведений, что может приводить к некоторым сложностям при попытке выделения конкретной инновации [10].

Инновационная деятельность – набор различных шагов, необходимых для внедрения инновационных изменений. При этом инновационная деятельность складывается из шагов, представляющих собой какую-либо инновацию, а также шагов, не связанных напрямую с инновациями, но необходимых для их осуществления [10].

Руководство Осло выделяет три формы инновационной деятельности: *успешную, продолжающуюся и прекращенную*. Успешная инновационная деятельность характеризуется внедрением определенной инновации. При этом данное нововведение не обязательно должно быть коммерчески успешным. Продолжающаяся инновационная деятельность представляет собой инновационный процесс, пока не приведший к запланированным изменениям.

Прекращенная инновационная деятельность означает, с одной стороны, что данный вид деятельности остановился на каком-либо из этапов жизненного цикла инновационного проекта; с другой, что данный вид деятельности приостановлен фирмой до момента появления нового инновационного проекта [10].

Характер инновационной деятельности фирмы во многом зависит от типа информационных источников, к которым прибегает фирма в процессе подготовки инновации. Это могут быть *открытые источники информации*, являющиеся общедоступными. *Приобретение знаний и технологий* означающие покупку фирмой неких нововведений у других фирм без тесного сотрудничества с данными фирмами. Также инновации могут являться результатом активного *инновационного сотрудничества* фирмы с различными институтами (как частными, так и государственными) [10].

Существует три концепции новизны применительно к инновациям: *новое для фирмы*, *новое для рынка* и *новое для всего мира*. Первая концепция является минимальным требованием для нововведения, чтобы его можно было считать инновацией. Это означает, что наведение, внедряемое фирмой, могло в течение какого-либо промежутка времени уже использоваться другими компаниями, однако если данное нововведение несет за собой значительные качественные изменения для рассматриваемой фирмы, то оно является инновацией. Вторая концепция подразумевает, что какая-либо фирма выводит на рынок инновацию, опередив в этом всех своих конкурентов. В рамках третьей концепции фирма должна при выведении инновации на рынок успеть опередить своих конкурентов не только на локальных и региональных рынках, но и на мировом рынке [10].

Заинтересованность современных коммерческих банков в инновациях продиктовано рядом причин. Одной из наиболее значимых причин является тенденция снижения доверия частных клиентов к услугам, предоставляемых банками особенно после Мирового финансового кризиса 2008 г. Благодаря опережению конкурентов в освоении новых технологий, коммерческие банки

пытаются привлечь новых клиентов, не потерять старых клиентов, а также усовершенствовать систему работы и обслуживания [43].

К числу наиболее распространенных инноваций в банковской сфере в последние годы относят внедрение *дистанционного обслуживания клиентов*. Одними из первых вариантов такого обслуживания являлось обслуживание с использованием инфокиосков и другим специальных устройств. Однако такой способ лишает клиента возможности получения очной консультации со специалистом банка, что приводило к возникновению различных трудностей. Поэтому на данный момент ставка делается на организацию *дистанционной визуальной связи клиента с банком*. Результатом распространения такой инновации может стать превращение обычных банкоматов в *видеотерминалы* [43].

Ряд других инноваций в банковской сфере направлен на перенос большинства привычных банковских действий на просторы Интернета, что, безусловно, позволяет экономить банкам, поскольку снижает издержки на содержание помещения, освобождает время сотрудников и сокращает необходимое количество сотрудников [43].

Имеют место инновации, нацеленные на сокращение времени обслуживания клиентов и предоставление более комфортного обслуживания. К таким нововведениям можно отнести инновации, позволяющие оптимизировать документооборот, а также содержание и количество различных бланков, необходимым для заполнения [43].

Существуют и так называемые «второстепенные», но не менее важные инновации в банковской сфере. Примерами таких инноваций являются инновации, связанные с нестандартным осуществление платежей, такие как *беспроводные* или *близкие платежи*, выступающие альтернативной пластиковым картам. Суть заключается в применении новой технологии NFC, которая позволяет совершать платежи в магазинах и терминалах, используя сотовый телефон [43].

Для воплощения любой инновационной идеи необходим инновационный проект. Инновационный проект включает в себя все этапы жизненного цикла инновации: от момента рождения идеи и нововведений (определения) до момента начала эксплуатации данного нововведения. Инновационный проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, способствующих переходу инновации из состояния «задумки» к конечному продукту, предлагаемому потребителям. Все действия в рамках инновационного проекта осуществляются с учетом существующих ограничений (ресурсных и временных) [16].

К особенностям инновационного проекта можно отнести следующие моменты:

- отсутствие четко сформулированной цели;
- размытые представления об итоговом продукте;
- однократность исполнения;
- необходимость привлечения различных специалистов;
- относительная сложность;
- ограниченность ресурсов;
- большие риски;
- высокая значимость [16].

На Рис. 1 представлены этапы инновационного проекта как процесса.

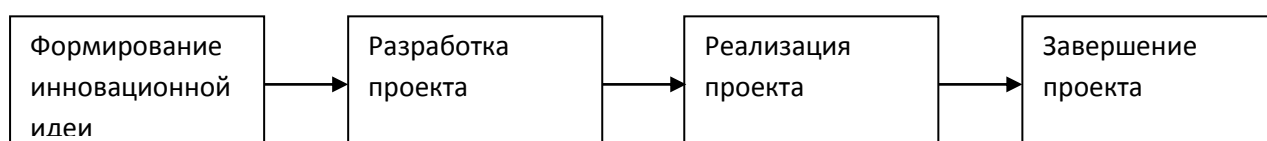


Рис. 1 Этапы инновационного проекта

На первоначальном этапе *формирование инновационной идеи* закладывается основа для осуществления инновационного проекта. На этом этапе обозначаются приблизительные цели и представления о том, что должно получиться после завершения проекта; составляется алгоритм последующих действий с учетом обозначенных целей и существующих ограничений. Помимо

этого, формирование инновационной идеи сопровождается различными маркетинговыми исследованиями [16].

На следующем этапе *разработка проекта* рассматриваются различные способы достижения поставленных целей и отбор наиболее жизнеспособного варианта, формируется план реализации проекта, решаются вопросы по обеспечению необходимых условий для реализации проекта, определяются исполнители проекта и ответственные лица, составляется необходимая документация [16].

На этапе *реализация проекта* происходит осуществление запланированных работ, происходит контроль осуществления работ с учетом времени и ресурсов, а также корректировка исполнения проекта в случае необходимости [16].

1.2 Инновационная составляющая стратегии компании

Привлечения внимания к инновационной составляющей конкурентных стратегий российских предприятий становится особенно актуально в рамках посткризисной экономики, а также при переходе к инновационному пути развития [15].

Инновационные изменения, к которым прибегают фирмы, нацелены на повышение эффективности предприятия [15]. При этом «... инновация является аспектом деловой стратегии или частью серии инвестиционных решений, направленных на создание возможностей для разработки продуктов или повышения эффективности. [10, с. 36]»

Управление изменениями, в свою очередь, подразумевает прогнозирование и планирование последующих изменений, в том числе возникших или потенциально возможных изменений в функциональной стратегии предприятия, сравнение стоимости бизнес-процессов, реализуемых предприятием до и после введения изменений и оценка рыночной стоимости всего предприятия [15].

Изменение инновационной стратегии фирмы представляется как инвестиционный проект, который обладает такими характеристиками как

высокий уровень неопределенности и риска. Целью данного проекта является осуществление перевода предприятия из начального состояния на качественно новый уровень [15].

Таким образом, бизнес-процессы, необходимые для осуществления изменений представляет собой управления проектом. Такое управление должно основываться на заранее разработанных алгоритмах и учитывать такие показатели как бюджет и ограничения по срокам [15].

Рисунок 2 демонстрирует механизм усиления инновационной составляющей конкурентной стратегии предприятия.

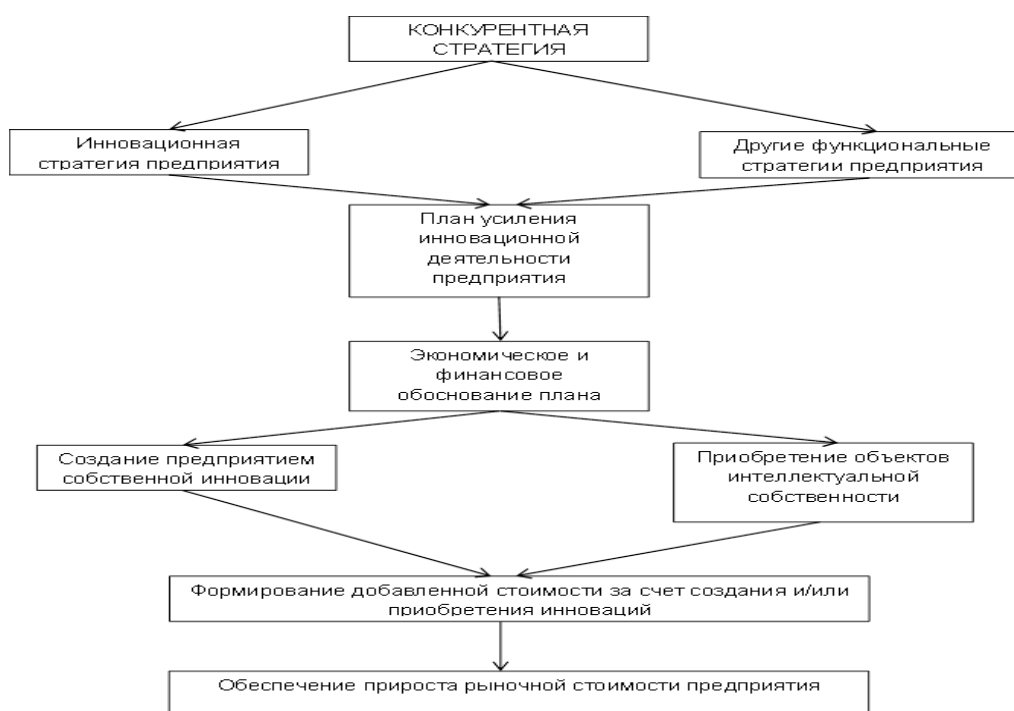


Рис. 2 Механизм усиления инновационной составляющей конкурентной стратегии предприятия

В зависимости от причины возникновения выделяют *реактивные инновации* и *стратегические инновации*. Реактивные инновации являются ответом на нововведения, внедренные конкурентами, и нацелены на сокращение отставания от лидера рынка и сохранение уже завоеванного уровня конкурентоспособности. Стратегические инновации преследуют цели долгосрочного характера, часто носят прорывной характер и предоставляют

возможность инновационной фирме стать единоличным лидером на данном рынке или выйти за пределы существующего рынка [12].

«Фирмы занимаются инновациями, чтобы сохранить уже существующую конкурентоспособность, а также изыскать новые конкурентные преимущества [10, с. 36]»

При этом стоит отметить необходимость корректировки стратегических планов компании, что способствовало бы учету происходящих постоянно изменений (например, в технологиях), и тем самым совершенствовало бы инновационную деятельность фирмы.

Управление инновационным проектом должно осуществляться в соответствии со стратегией фирмы, и даже быть встроенным в нее. В противном случае, могут возникнуть различные диссонансы. Например, когда фирма нацеленная на получение прибыли в краткосрочном периоде и придерживающаяся общей стратегии экономии на издержках, запускает инновационный проект, который при лучшем стечении обстоятельств окупится лишь через несколько лет. Успех от изменений, происходящих на фирме в результате осуществления инновационной деятельности, в значительной степени зависит от того, каким-образом вопросы, связанные с такими изменениями декларируются в глобальной стратегии компании [13].

Необходимо следовать некой схеме, чтобы предприятие было актуальным и приносило доходы.

1. Четкое изложение миссии и стратегии развития
2. Формализованная, основанная на подотчетности структура внедрения инноваций
3. Выделение бюджета и ресурсов
4. Унифицированные, доступные инструменты и ресурсы
5. Четкие показатели эффективности и ключевые вехи [17]

П. Пронелло, занимаясь исследованиями потенциалов для роста бизнеса выделил три основных источника:

1. Оптимизация существующего бизнеса
2. Расширение существующего бизнеса
3. Экспансия в новые виды бизнеса [18]

Независимо от выбранного пути роста бизнеса благодаря инновациям (новые продукты, новые потребительские сегменты или новые территории).

От стратегического замысла до реализации [18].

1.3. Особенности управления инновационным проектом на разных стадиях его жизненного цикла

Обеспечение непрерывного процесса по разработке и успешному выведению на рынок инновационных продуктов является достаточно сложной задачей. Согласно исследованиям, проведенным Р. Купером, в среднем только один из четырех инновационных продуктов становятся коммерчески выгодными [Cooper, 2013].

Литвинова в своей статье отмечает, что многие руководители компаний несмотря на позитивное отношение к инновациям испытывают значительные затруднения в грамотной организации инновационных процессов на своих предприятиях. Зачастую это связано с тем, что инновации чаще всего ассоциируются с творческим процессом, зависимым от вдохновения, озарения, которыми невозможно управлять и уложить в конкретные временные рамки, а не как управляемый бизнес-процесс [17].

П. Пронелло в своем исследовании приводит данные о том, что девять из десяти опрошенных руководителей компаний называют инновации одним из важных факторов успеха. Вопреки этому лишь небольшое количество компаний считают инноваций значимым бизнес-процессом [18].

В качестве основной причины сложившегося противоречия сами менеджеры компаний отмечают неспособность оправдать ожидания клиентов в результате внедрения инноваций [18]. Таким образом, можно сделать вывод о

том, что при управлении инновационной деятельностью не достаточно ориентироваться только на стратегию компании и ее возможности. Необходимо выпускать такие инновационные продукты, которые удовлетворяли бы ожиданий клиентов.

От менеджмента фирмы, занимающейся инновационной деятельностью требуется выполнение большого числа функций, которые подразделяют на основные и обеспечивающие функции. Основные функции менеджера, обеспечивающего развитие инновационного проекта, не отличаются от основных функций менеджмента в широком смысле. Это организация, мотивирование, контроль, а также планирование (оперативное, тактическое и стратегическое). Обеспечивающими являются функции, способствующие лучшей реализации основных функций. Например, социально-психологические (делегирование, мотивация), процессуальные, технологические функции [12].

Именно от менеджмента во многом зависит то, как будет налажен комплекс процессов, связанных с воплощением той или иной инновационной идеей и насколько успешно данная идея будет внедрена.

От менеджеров по инновациям требуется осуществление координации и контроля на всех фазах развития инновационного проекта. Так, от менеджмента требуется особое внимание к таким сторонам проекта, как его содержание, обеспеченность информацией, временные критерии, ограничения по ресурсам и существующие приоритеты, а также участники инновационного проекта [14].

От действий менеджмента зависит характер развития инновационного проекта, не позволяя ему из динамичного превратиться в латентный или прекратиться вовсе. Кроме того, менеджер по проекту занимается проработкой различных рисков, заниматься оценкой различных альтернатив, предусматривает формирование различных резервов, а также прогнозирует различные сценарии развития проекта: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный [14].

Купер и Эдгетт, изучая роль менеджера в управлении инновационным проектом, сравнили деятельность менеджеров наиболее эффективных на момент исследования компаний и управленцев бизнеса с относительно средними показателями эффективности. Согласно результатам исследований Купера и Эдгетта, менеджеры наиболее эффективных и инновационном и коммерческом плане компаний в своей практике уделяют большое внимание таким моментам, как:

- Тщательное ведение промежуточной отчетности и измерению конечных результатов
- Помощь в разработке нового продукта и формировании процесса для его внедрения
- Предоставление отчетности и корректировка показателей, связанных с инновационной деятельностью фирмы согласно ежегодным целям руководства
- Понимание пошагового процесса выведения нового продукта на рынок
- Поддержка и улучшение состава команды, работающей над проектом
- Приверженность к разрабатываемому новому продукту
- Включенность в процесс принятия решений
- Избегание рутины
- Формирование решений внутри проектной группы [11].

«Понятие проектирования может включать в себя широкий спектр видов деятельности по планированию и проектированию, выработке технических требований и различных потребительских и функциональных характеристик новых продуктов или процессов. Среди них: подготовительные этапы планирования создания новых продуктов или процессов, их проектирование и внедрение, в том числе доводка с соответствующими изменениями» [10, с. 113].

Управление инновационным проектом подразумевает сложную систему процессов, благодаря чему происходит руководство различными видами ресурсов в течение всего жизненного цикла проекта с помощью различных методов и технологий для соответствия полученных результатов с

запланированными ранее целями по таким параметрам как качество, стоимость, время, состав и объем работ, удовлетворенность заинтересованных сторон. Грамотное управление инновационным проектом необходимо для того, чтобы преобразовать инновационную идею до продукта, выпущенного на рынок и высоко оцененного его целевой аудиторией [13]. Поскольку главным образом инновация, с позиции коммерческой выгоды, – это идея, ставшая продуктом, который обладает определенным спросом.

Существуют различные модели управления инновационным проектом. Наиболее известными являются *каскадная* и *спиральная модели* [13].

Каскадная модель является наиболее распространенной на практике. Ее суть заключается в переходе к реализации следующего этапа жизненного цикла проекта только после того, как были полностью завершены все работы предыдущего этапа. Преимущества данной модели заключаются в том, что по завершении выполнения работ на каждом из этапов формируется отчетность, в которой зафиксированы характеристики по различным важным критериям, что позволяет осуществлять перманентный контроль над течением проекта и вовремя заметить и отреагировать на возможные отклонения от плана. Еще одно преимущество заключается в логичности и последовательности фаз реализации инновационного проекта, что позволяет осуществлять планирование относительно сроков выполнения работ или необходимых ресурсов [13].

Отрицательные стороны каскадной модели заключаются в её недостаточной гибкости, т.е. в вынужденной заморозке всех текущих работ, в случае обнаружения каких-либо несоответствий, и необходимости в возвращении к более ранним, уже пройденным, этапам реализации проекта, а также в необходимости, в таком случае, внесения уточнений и соответственно пересмотра всех ранее сформированных планов. В результате, под угрозой оказываются все три составляющие «железного треугольника проекта», другими словами, возрастает риск срыва сроков, увеличиваются издержки и

ухудшается качество продукта. На рисунке 3 представлена каскадная модель управления инновационным проектом [13].

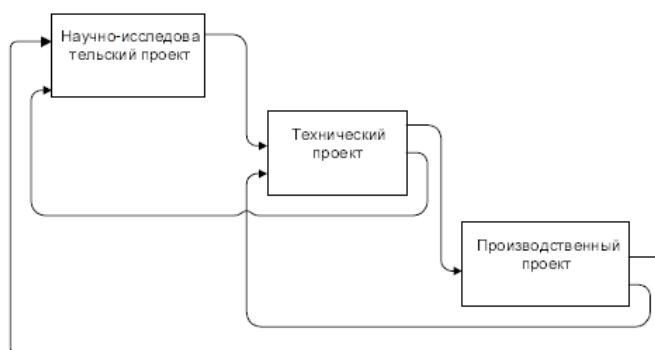


Рис. 3 Каскадная модель управления инновационным проектом

Использование спиральной модели позволяет избежать проблем, с которыми не может справиться каскадная модель. Основная идея данной модели заключается в важности координации. Данная функция становится наиболее важной в трех, так называемых, переломных точках жизненного цикла инновационного проекта. Это моменты перехода от науки к проектированию, от проектирования к производству нового продукта и на этапе перехода от производства к сбыту [13]. Особенность данной модели заключается в разработке прототипов будущего продукта в ходе осуществления проекта. Создание таких прототипов позволяет оценивать и корректировать различные параметры инновационного продукта. Рисунок 4 демонстрирует спиральную модель управления инновационным проектом [14].



Рис. 4 Спиральная модель управления инновационным проектом

С. Уилрайт и К. Кларк предложили модель *Воронка* для управления инновационным процессом. Данная модель акцентирует внимание на процессе отбора инновационных идей. В модели представлен многоступенчатый процесс отбора из большого числа «сырых» проектов наиболее перспективных и коммерчески обоснованных. Данная модель наглядно демонстрирует одно из важнейших условий успешной инновационной деятельности: стремление как можно больше расширить «вход» для различных инновационных идей и как можно сильнее сузить «выход» для принятых в рассмотрение инновационных задумок посредством услужения условий отбора инновационных проектов на каждой из последующей ступени. Отрицательной стороной модели *Воронка* является то, что она в большей степени характерна для крупных предприятий, в которых функционируют специальные отделы, занимающиеся разработкой инноваций [19], или для организаций, чья деятельность связана исключительно с инновациями, например, стартапы [20].

Модель Р. Купера *Ворота (Stage-gate)* также как и предыдущая модель уделяет внимание осуществлению отбора инновационных идей. Особенность данной модели заключается в том, что основную роль в процессе управления инновационным проектом она отводит процессу принятия решения. Согласно данной модели, началу каждого этапа разработки инновационного проекта предшествует процесс принятия решения касательно целесообразности продолжения проекта, а также специфики последующего этапа, что позволяет следить за качеством выполняемого проекта. Каждый этап данной модели подразумевает под собой осуществление различных работ. В этих работах задействованы сотрудники из различных отделов компании, однако, работающие в рамках данного проекта как единая команда, возглавляемая лидером. Постоянный контроль за качеством исполнения работ по проекту со стороны менеджеров и возможность скорректировать дальнейшие действия при первом возникновении каких-либо отклонений являются преимуществом модели Р. Купера. К минусам этой модели можно отнести наличие достаточно большого количества стадий, которые требуют привлечения большого числа

сотрудников компании. Кроме того, прохождение всех стадий может занять достаточно продолжительный период времени, что может являться затруднительным для небольшой фирмы или неприемлемым в условиях высокой конкуренции, когда решающим фактором становится быстрота выхода на рынок нового продукта [19].

А. Густофсон и М. Джонсон разработали модель управления инновационным проектом в результате внесения ряда изменений в модель Р. Купера *Ворота (Stage-gate)*. Модифицированная модель представляет собой инструмент для управления инновациями в сфере услуг. Ключевой и отличительный элемент данной модели заключается в работе с целевым сегментом потребителей и выявление их потребностей. Таким образом, при Модифицированный вариант модели *Ворота (Stage-gate)* учитывает не только стратегические цели компании и ее возможности, но и представления потребителей об услугах [21].

Для предания инновационным идеям жизнеспособности и материального воплощения необходимы специалисты, которые возьмут на себя множество различных функций, без выполнения которых невозможно перевести инновационный проект из этапа зарождения к его финальному этапу [13].

Купер и Эдгетт, изучая роль менеджера в управлении инновационным проектом, сравнили деятельность менеджеров наиболее эффективных на момент исследования компаний и управленцев бизнеса с относительно средними показателями эффективности. Согласно результатам исследований Купера и Эдгетта, менеджеры наиболее эффективных и инновационном и коммерческом плане компаний в своей практике уделяют большое внимание таким моментам, как:

- Тщательное ведение промежуточной отчетности и измерению конечных результатов
- Помощь в разработке нового продукта и формировании процесса для его внедрения

- Предоставление отчетности и корректировка показателей, связанных с инновационной деятельностью фирмы согласно ежегодным целям руководства
- Понимание пошагового процесса выведения нового продукта на рынок
- Поддержка и улучшение состава команды, работающей над проектом
- Приверженность к разрабатываемому новому продукту
- Включенность в процесс принятия решений
- Избегание рутины
- Формирование решений внутри проектной группы [11]

Л. Берри, А. Парашурман, В. Зайтамл отмечают следующие свойства услуг:

- Неосвязаемость
- Гетерогенность (услуги отличаются + зависимость от людей, которые оказывают)
- Неразделимость (одновременно производства и потребления)
- Невозможность сохранения

К отличительным чертам услуг можно отнести: «отсутствие права собственности клиента на услуги, участие потребителя в процессе производства услуги, возможность формирования части услуги потребителями, отсутствие материальных запасов после производства услуги, [20, с. 39]. Процесс оказания услуги не всегда легко регламентировать, сложно однозначно определить и качество оказанной услуги. И то, и другое зависит от множества субъективных факторов, например, настроения клиента или персонала, оказывающего услугу.

Как комплексный процесс – от озарения к формированию идеи и разработке продукции до выпуска ее на рынок [17].

Группа авторов под руководством Л. Кили предлагает типологию бизнес-инноваций, состоящую из десяти типов. «Ten Types of Innovation» включает в себя следующие инновационные типы: бизнес модель, сети, структура,

процессы, продукт, системное предложение, сервис, каналы, бренд и вовлеченность потребителей [43].

Группа авторов под руководством Т. Давила разделяет инновации в зависимости от степени радикальности изменений, которые они несут за собой, и масштаба их влияния: радикальные или базисные инновации и постепенные или инкрементальные инновации, которые в свою очередь разделяются на улучшающие инновации и модификационные инновации [14].

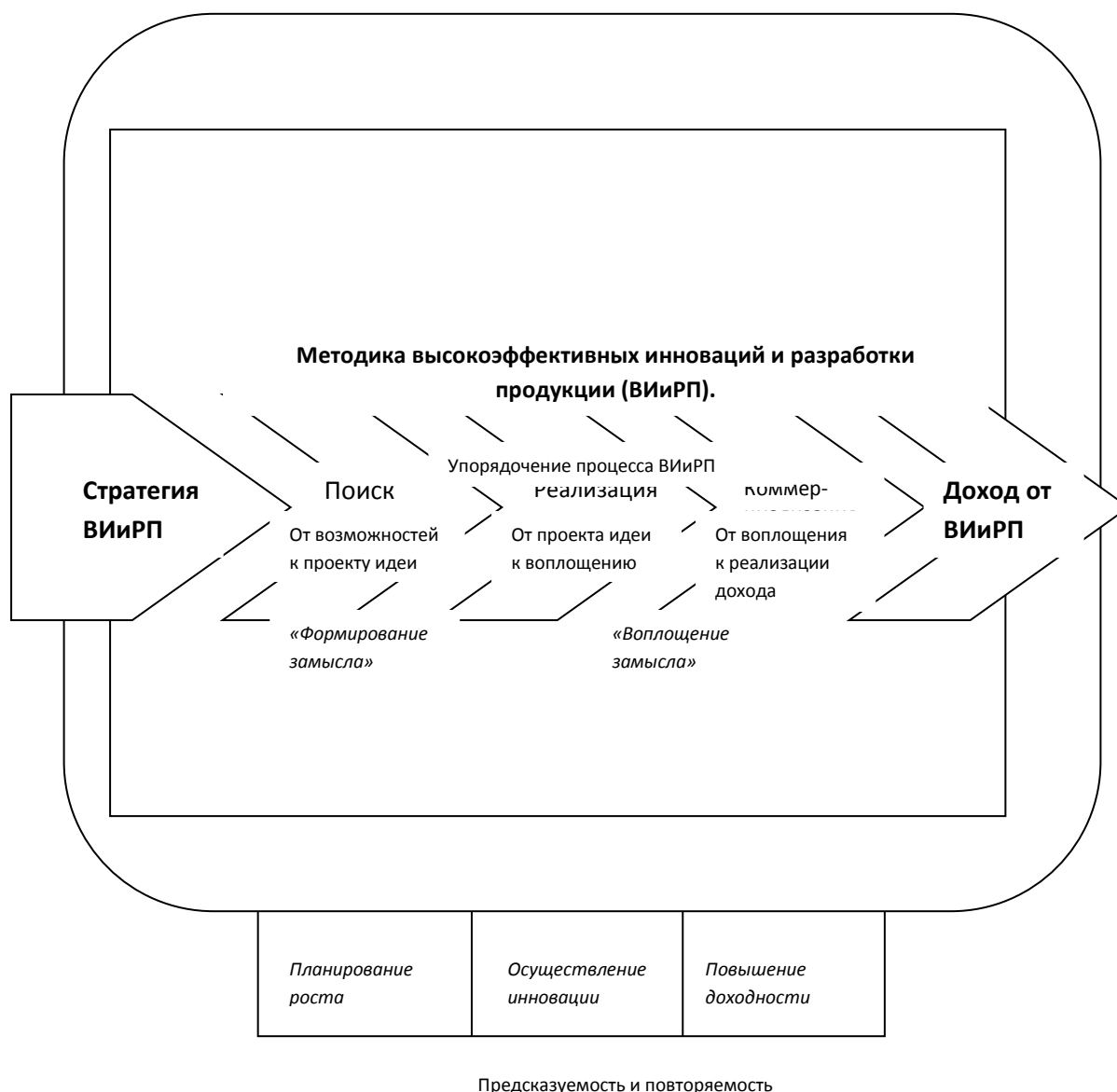


Рис.5 Быстрота Сотрудничество Новаторство

Для того чтобы инновация – вне зависимости от ее вида – перешла из состояния идеи в состояние реализации, необходим инновационный проект, регламентирующий этапы создания и внедрения инновации, описывающий

виды работ на каждом этапе, исполнителей и ответственных лиц, а также учитывающий различные риски и прогнозирующий результаты от нововведения.

Отличительными чертами инновационного проекта являются: уникальность, высокая степень риска и неопределенности.

Большинство современных подходов к управлению инновациям проектом представляют собой линейную последовательность действий.

Для управления продуктовыми инновациями используют классическую модель Р. Купера «Stage-gate». Особенность данной модели заключается в том, что основную роль в процессе управления инновационным проектом она отводит процессу принятия решения. Согласно данной модели, началу каждого этапа разработки инновационного проекта предшествует процесс принятия решения относительно целесообразности продолжения проекта, а также специфики последующего этапа, что позволяет следить за качеством выполняемого проекта. Каждый этап данной модели подразумевает под собой осуществление различных работ. В этих работах задействованы сотрудники из различных отделов компании, но работающие в рамках данного проекта как единая команда, возглавляемая лидером. Преимуществом данной модели являются постоянный контроль за качеством исполнения работ по проекту со стороны менеджеров и возможность скорректировать дальнейшие действия при первом возникновении каких-либо отклонений [Cooper, 2008].

А. Густофсон и М. Джонсон разработали модель управления инновационным проектом в результате внесения ряда изменений в модель Купера «Stage-gate». Модифицированная модель представляет собой инструмент для управления инновациями в сфере услуг. Ключевой и отличительный элемент данной модели заключается в работе с целевым сегментом потребителей и выявление их потребностей. Модифицированный вариант модели «Stage-gate» учитывает не только стратегические цели компании и ее возможности, но и представления потребителей об услуге [Gustafsoon and Johnson, 2003].

При этом общепризнанных моделей для управления проектами по внедрению комплексных инноваций не существует.

Под комплексными инновациями мы будем понимать кардинальные организационные изменения на предприятии, требующие одновременных изменений в структуре и процессах компании, затрагивающих интересы сотрудников, не только вовлеченных в процесс инновационной разработки, но и рядовых.

Как показано на Рисунке 6, такие инновации предполагают высокую степень сложности инновационной деятельности и вовлеченности персонала. Степень вовлеченности персонала определяется количеством отделов организации, задействованных в реализации проекта. Сложность инновационной деятельности зависит от количества инновационных изменений различных типов, запускаемых одновременно.



Рис. 6 Соотношение продуктовых и комплексных инноваций по степени вовлеченности персонала и сложности инновационной деятельности

В отличие от продуктовой инновации, комплексной инновации недостаточно удовлетворять интересы фирмы и клиентов. Комплексная инновация, как показано на рисунке 7, должна учитывать стратегические цели

компании, потребности клиентов, а также интересы сотрудников. Сотрудники становятся одним из ключевых элементов, поскольку с одной стороны, те кардинальные изменения, которые несут с собой такого рода инновации, затрагивают деятельность большого числа сотрудников; с другой, именно от сотрудников компании, их отношения к нововведению и качества работы в рамках новой концепции зависит успех в реализации инновационного проекта.



Рис. 7 Пересечение четырех составляющих в содержании проекта по внедрению комплексной инновации

Для управления проектами по внедрению комплексных инноваций мы предлагаем модель, учитывающую их особенности (Рис. 8). В основе этой модели лежит классическая модель «Stage-gate».

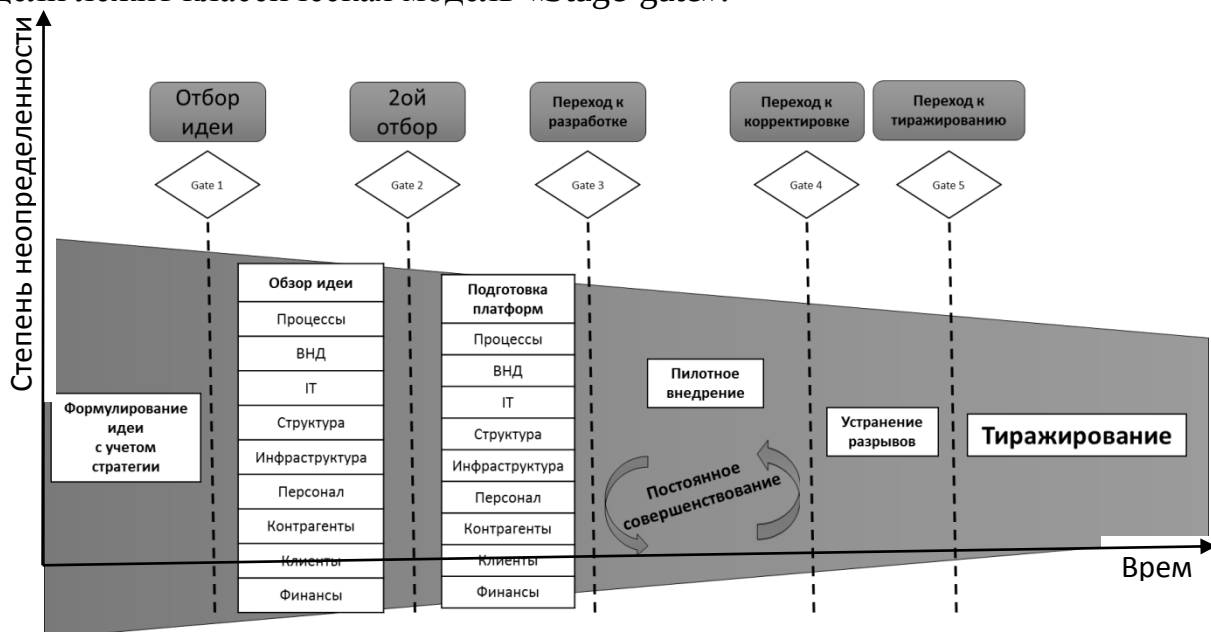


Рис. 8 Модель управления инновационным проектом по внедрению комплексной инновации

Как и модель Купера «Stage-gate», предложенная модель имеет ряд последовательных стадий, каждая из которых подразумевает определенные виды деятельности, направленные на управление и развитие инновационного проекта, а также моменты принятия решений о необходимости внесения определенных корректировок и о дальнейших действиях: Gate 1 – 5.

На первом этапе происходит формулирование идеи о внедрении комплексной инновации с учетом стратегических целей компании, что позволит в дальнейшем избежать противоречий между уже запущенным инновационным проектом и стратегическими интересами компании.

На втором этапе осуществляется обзор инновационной идеи. Обозначаются рамки данной идеи: возможности для ее реализации и ограничения, которые могут этому препятствовать, просчитываются риски, а также возможные результаты, к которым может привести внедрение данной идеи. Поскольку комплексные инновации являются достаточно сложными и многогранными, деятельность на данном этапе ведется по девяти направлениям: процессы, внутренние документы, IT сопровождение, структура, инфраструктура, персонал, контрагенты, клиенты, финансы. Работа по каждому из этих направлений на подготовительном этапе является неотъемлемой, поскольку с одной стороны, внедрение комплексных изменений существенно повлияет на все перечисленные составляющие деятельности компании, с другой стороны, без отлаженной работы в рамках каждого их направлений не возможно успешное внедрение комплексных изменений.

На третьем этапе происходит подготовка базы для внедрения последующих комплексных изменений, которая осуществляется по девяти направлениям, перечисленных в предыдущем абзаце. Подготовка подразумевает, что к моменту запуска проекта:

- Процессы должны быть максимально стандартизированы;
- Локальные внутренние документы не должны противоречить друг другу, а также внутренним документам более высокого уровня;

- IT сопровождение, операционные программы, специализируемые базы данных и т.д., используемые компанией, должны быть максимально отлажены и быть доступны тем отделам и сотрудникам, которые в них будут заинтересованы после внедрения проекта;
- Структура, которая сформируется в результате инновационных изменений, должна быть понятной сотрудникам. Сотрудники должны осознавать: в рамках каких отделов будут выполняться те или иные бизнес-процессы, каким образом будут взаимодействовать отделы и кто будет нести ответственность за качество выполнения тех или иных бизнес-процессов;
- Должна быть создана необходимая инфраструктура, способствующая внедрению инновационной идеи;
- Компания должна подготовить персонал к предстоящим изменениям: объяснить суть изменений, которые затронут их, подготовить морально к предстоящим изменениям, а также позаботиться о тех сотрудниках, которые не примут новую концепцию предпочтут сменить место работы;
- Компания обязана учесть интересы контрагентов и обеспечить выполнение всех ранее заключенных соглашений между сторонами не зависимо от этапа и результатов реализации инновационного проекта;
- Должны быть учтены интересы конечных потребителей товара или услуги компании;
- Должна быть сформирована требуемая проектом финансовая составляющая реализации инновационной идеи.

На четвертом этапе осуществляется пилотное внедрение проекта, например, в рамках какого-либо подразделения. Процесс внедрения сопровождается постоянным совершенствованием, которое осуществляется

подразделение, ответственным за качество выполнение работ по реализации проекта.

На следующем этапе осуществляется устранение разрывов, которые были выявлены в результате пилотного внедрения проекта.

На последнем этапе запускается тиражирование данное логики в масштабах всей компании.

Критерии в рамках каждой точки принятия решения относительно дальнейшего развития проекта [Gate 1-5], должны определяться каждой фирмой самостоятельно в зависимости от специфики ее деятельности, стратегии, реализуемого инновационного проекта и т.д. Это обеспечивает гибкость и адаптивность предложенной модели, что является неотъемлемыми характеристиками современных моделей по управлению инновационными проектами [Cooper, 2014].

Глава 2. Анализ деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» – дочернее предприятие ОАО «ЛУКОЙЛ». Зарегистрировано как самостоятельное юридическое лицо в 1997г. и является одним из крупнейших предприятий по переработке нефти в России. Предприятие расположено на востоке Европейской части РФ (на Урале), в одном из крупных промышленных центров России - г. Перми. История предприятия берет свое начало с 1958 г. Первые технологические установки Пермского нефтеперерабатывающего завода вступили в строй действующих в октябре 1958 г. В 1993 г. предприятие вошло в состав Нефтяной компании «ЛУКОЙЛ».

С 1993 года на предприятии производятся непрерывные модернизации установок и комплексная реконструкция всего производства с целью внедрения новых технологий. В 1996-1999 гг. введены в эксплуатацию новейшие установки вакуумной дистилляции мазута и утилизации сероводорода с производством серной кислоты. В 2004 г. введены в действия комплекс глубокой переработки нефти, в 2006 г. - первая очередь терминала фасованных масел, а в 2007 г. – установка изомеризации парафинов и гидроочисткой и автоматизированная станция смешения бензинов. 3 апреля 2008 года пущена в эксплуатацию вторая очередь терминала фасованных масел. ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез" стало центральным предприятием Группы "ЛУКОЙЛ" по выпуску фасованных моторных масел.

В августе 2009 года пущена в эксплуатацию первая очередь комплекса по переработке нефтесодержащих отходов - трехфазная центрифуга по переработке жидких нефтесодержащих отходов. В 2010 году введен в строй новый коллектор сточных вод в реку Кама. В 2011 году на предприятии началась реализация крупного инвестиционного проекта «Строительство комплекса по переработке нефтяных остатков». В состав комплекса войдут

новые установки замедленного коксования, гидроочистки дизельных фракций и установка по производству водорода.

Ввод этих объектов в эксплуатацию позволит прекратить производство товарного топочного мазута за счет повышения глубины переработки нефти до рекордного для России уровня – 98%. Осенью ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез" отметит 60-летний юбилей.

«ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» по многим показателям уверенно занимает лидирующие позиции в отрасли. Ежегодно завод перерабатывает свыше 13 млн. тонн нефти. Глубина переработки нефти достигает 98%. Более половины выпускаемых предприятием нефтепродуктов отгружается на экспорт.

Стратегия развития предприятия определяется, исходя из стратегических целей и задач НК «ЛУКОЙЛ». Основополагающими документами Компании на основе которых формируется стратегия Предприятия, являются «Программа стратегического развития Группы «ЛУКОЙЛ» и «Программа стратегического развития НПЗ Группы «ЛУКОЙЛ», которые разрабатываются на 10-летний период и периодически актуализируются. Основываясь на направлении и цели стратегического развития, которые отражены в Комплексной Программе развития ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез до 2019 года.

Видение: Наше будущее - передовые технологии, высокое качество продукции, эффективное управление, безопасная и экологически чистая окружающая среда, благоприятная социальная сфера.

Миссия: Ориентированное на потребности рынка производство высококачественных нефтепродуктов, обеспечение высокого уровня промышленной и экологической безопасности, социальной ответственности.

Ценности:

Лидерство;

Забота об интересах потребителей, сотрудников, акционеров и общества;

Качество, эффективность и безопасность труда;

Бережное отношение к окружающей среде;

Инновационность и постоянное развитие;
 Партнерство; Приверженность;
 Самосовершенствование и творчество сотрудников;
 Социальная ответственность перед персоналом и обществом.

Таблица 1

Стратегические цели по основным направлениям развития

Продукция	Внутренние процессы	Финансы	Персонал
Обеспечивать ориентированное на потребности рынка производство конкурентоспособных нефтепродуктов на уровне передовых европейских и мировых стандартов качества и экологической безопасности.	Обеспечить качество, надёжность, безопасность и производственных процессов	Обеспечить экономическую эффективность и финансовую стабильность предприятия	Обеспечить эффективное использование кадровых ресурсов и высокую степень социальной ответственности по отношению к работникам, пенсионерам Предприятия и обществу.

ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез» является нефтеперерабатывающим заводом топливно-масляного направления.

Технологическая система предприятия включает в себя следующие технологические процессы: первичную переработку нефти, каталитический крекинг, каталитическое реформирование бензиновых фракций, гидроочистку дизельных фракций, селективную отчистку депарафинизацию масляных фракций, деасфальтизацию гудронов, коксование тяжёлых остатков, производство нефтяных битумов, производство серы и серной кислоты.

Особенностью Предприятия является наличие параллельно работающих технологических установок по процессам, что обеспечивает гибкость при переработке различных типов нефти и оперативное изменение ассортимента продукции в соответствии с потребностями рынка.

Исходным сырьём для производства продукции является Западно-сибирская нефть и нефти Пермского края, добываемые на предприятиях НК «ЛУКОЙЛ» и поступающие на предприятие по нефтепроводам.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» выпускает широкий спектр углеводородных топлив, масел и других продуктов переработки нефти. Общая мощность предприятия в настоящее время около 12,5 млн. тонн нефти в год. В составе предприятия 37 основных технологических установок, обеспечивающих: подготовку нефти; первичную перегонку нефти и дистилляцию бензиновых фракций; четкую ректификацию бензинов; каталитический крекинг; каталитический риформинг; гидроочистку дизельных топлив и топлива для реактивных двигателей; производство ароматических углеводородов; переработку масляных фракций; производство парафинов; производство битумов; производство вторичных дистиллятов и кокса; производство серной кислоты; производство водорода; гидрокрекинг; производство серы; газофракционирование; очистку и регенерацию стоков.

Ассортимент выпускаемой предприятием продукции включает более 100 наименований.

Организационная структура предприятия включает необходимые для осуществления производственной и хозяйственной деятельности подразделения и службы.

В соответствии с решением НК «ЛУКОЙЛ», часть обеспечивающих производство функций передана на аутсорсинг (снабжение, энергообеспечение, техническое обслуживание и ремонт оборудования, обеспечение транспортом, связью, правовое и хозяйственное обеспечение, бухгалтерский и налоговый учёт и отчётность). При этом в структуре Предприятия имеются отделы, обеспечивающие взаимодействие по указанным функциям с соответствующими

организациями – поставщиками услуг.

На предприятии существует 3 уровня управления.

1. Верхний уровень – генеральный директор и его заместители.
2. Средний уровень – начальники производств и их заместители.
3. Нижний уровень – начальники установок, бюро секторов.

политика

На уровне предприятия высшим органом управления является Правление. Оперативное управление текущей деятельностью осуществляет команда ТОП – менеджеров во главе с Генеральным директором.

Действует система коллегиальных органов: Бюджетный комитет, Производственно – технический комитет, Тендерный комитет, Комитет по управлению обязательствами, Комитет по ценам.

Организация контроля качества продукции

Основное внимание на предприятии уделяется качеству, под качеством здесь понимается: качество продукции и услуг, персонала и менеджмента.

На предприятии контроль качества продукции осуществляется с использованием информационной системы LIMS и поточных анализаторов качества. Система LIMS осуществляет автоматический ввод результатов контроля качества продукции с приборов контроля ИЛ, отслеживает весь процесс от регистрации образца до получения результата, формирует отчёт по результатам испытаний, а также обеспечивает хранение результатов контроля. Поточные анализаторы позволяют получать информацию о качественных характеристиках продукции в режиме реального времени, оперативно принимать необходимые меры по корректировке параметров технологических процессов.

Предприятие, первым в НК «ЛУКОЙЛ», сертифицировало свою систему менеджмента на соответствие международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

В рамках комплексной программы развития до 2019 года на предприятии разработана и актуализируется по мере необходимости политика в области

качества ООО «ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез». Целями данной политики являются:

- Выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей запросам и ожиданиям потребителей;
- Достижение долгосрочного лидирующего положения предприятия на рынке нефтепродуктов;
- Повышение благосостояния и обеспечение социальных гарантий сотрудников.

Средствами для достижения поставленных целей выделены следующие:

- Приоритетное выделение ресурсов для обеспечения качества;
- Постоянное совершенствование процессов и продукции;
- Освоение передовых технологий;
- Непрерывное обучение и повышение квалификации персонала.

Деятельность ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез», являющегося дочерним предприятием НК «ЛУКОЙЛ», осуществляется в заданных Компанией рамках. В связи с этим стратегия, цели, задачи, планирование и осуществление финансовой и производственной деятельности, а также программы развития Предприятия определяются в соответствии со стратегией и требованиями НК «ЛУКОЙЛ». Предприятие регулярно отчитывается перед компанией о результатах своей деятельности.

Ключевыми партнёрами: ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез» являются организации из числа дочерних предприятий НК «ЛУКОЙЛ».

Потребителями продукции: ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез» являются как оптовые покупатели – предприятия нефтепродуктообеспечения НК «ЛУКОЙЛ», так и сторонние организации и частые лица- владельцы автотранспорта, выступающие пользователями продукции. Взаимоотношения с оптовыми покупателями строятся в рамках жёстких корпоративных требований. Предприятие активно взаимодействует со всеми категориями потребителей, регулярно изучает их мнение, оперативно реагирует на обращения и жалобы и предпринимает необходимые меры для производства

и своевременной поставки потребителям продукции в соответствии с их требованиями.

В соответствии с бизнес - схемой организации деятельности НК «ЛУКОЙЛ» часть функций по обеспечению производственной деятельности Предприятия возложена на дочерние предприятия Компания – поставщиков услуг (закупка, поставка и хранение МТР; обеспечение средствами связи и транспортом; ремонт и технологическое обслуживание технологического оборудования, средств автоматизации, вычислительной офисной техники). К таким поставщикам услуг относятся, например: Торговый дом «ЛУКОЙЛ», ЛУКОЙЛ - Пермнефтегазстрой, ЛУКОЙЛ - Информ, ЛУКОЙЛ - Транс.

Предприятие тоже имеет возможность выбирать партнеров- поставщиков услуг и материально- технических ресурсов по отдельным направлениям, определенной Компанией.

Взаимодействие ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез» с поставщиками услуг определяют договорами, а по ряду направлений дополнительно - регламентами взаимоотношений. Отношения с поставщиками услуг строятся на основе долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества.

Постоянными партнёрами ООО «ЛУКОЙЛ - Пермнефтеоргсинтез» также являются организации, сотрудничество с которыми позволяет осуществлять широкомасштабную рекомендацию производства на основе внедрения передовых технологий, новейших достижений науки и техники. В технологическом перевооружении предприятия участвуют и зарубежные партнёры, такие фирмы, как «Фостер Уильер», «ЮОПи», «Шелл», «Тексако», «Хальдор Топсё» и др.

Предприятие активно сотрудничает с научно-исследовательскими институтами по вопросам разработки новых видов продукции и внедрения современных технологий (Пермский Научно - Исследовательский Проектный Институт Нефти, Всероссийский Научно - Исследовательский Институт Нефтепереработки, Пермский государственный Технический Университет и др.). Например, благодаря современной работе со специалистами Пермского

Государственного Технологического университета, на предприятии освоено выпуск модифицированного битума, позволяющего получать дорожные покрытия улучшенного качества.

Конкурентное окружение

ООО «Лукойл – Пермнефтеоргсинтез» поставляет на рынок широкий спектр продуктов нефтепереработки: автомобильные бензины; авиационное топливо; дизельное топливо; базовые и моторные масла; трансмиссионные, турбинные и промышленные масла; ароматические углеводороды; парафины; дорожные и строительные битумы; нефтяной кокс; серную кислоту; гранулированную серу.

Вся произведённая продукция реализуется на отечественном и зарубежных рынках под брендом компании «ЛУКОЙЛ». География поставок продукции Предприятия достаточно обширна – это практически все регионы России, страны СНГ, Финляндия, Швеция, Нидерланды, Тайвань и другие.

Основными конкурентными преимуществами ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез на рынке нефтепродуктов являются: высокое качество и экологическая безопасность продукции, современный уровень технологичности, позволяющий обеспечивать значительную глубину переработки нефти, способность технологической схемы предприятия перерабатывать различные типы нефти и оперативно изменять ассортимент продукции в соответствии с потребностями рынка, возможность реализовать масштабные инвестиционные проекты по модернизации производства, используя ресурсы НК «ЛУКОЙЛ».

Конкурентным преимуществом предприятия является также близкое расположение уникального Каменноложского месторождения, нефти которого позволяют вырабатывать масляную основу высокого качества. Благодаря этому, масла производства ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез пользуются более высоким спросом на рынке по сравнению с маслами других Российских НПЗ.

Предприятие располагает крупнейшим в НК «ЛУКОЙЛ» терминалом для производства и отгрузки фасованных масел, позволяющим формировать

удобные для потребителя ассортиментные партии продукции непосредственно на заводе. Конкурентными преимуществами предприятия также являются высокий уровень использования мощностей, низкий уровень безвозвратных потерь нефти, высокая степень автоматизации производственных процессов, низкая себестоимость переработки.

Основными проблемными факторами для предприятия, ограничивающими его конкурентные возможности на рынке, являются:

- значительная удалённость предприятия от зарубежных рынков сбыта, что приводит к увеличению транспортных издержек и, как следствие, снижению конкурентоспособности продукции на этих рынках (при наличии конкурентного преимущества в виде продукции);
- недостаточная развитость инфраструктуры в районе железнодорожной станции Осенцы (откуда отгружается до 70% продукции предприятия), что создаёт проблемы с обеспечением подвижным составом, качеством и временем его подготовки, и ограничивает возможности предприятия по объёмам и срокам отгрузки продукции.

2.2. Технологический уровень и технологическая модель изготовления основной продукции

Технологический уровень производственно-хозяйственного комплекса представляет собой непрерывный аппаратный технологический процесс

Исходным сырьём для производства продукции предприятия является Западно-Сибирская нефть и нефти Пермского края, поступающие на предприятие по трубопроводам. Задача нефтеперерабатывающего завода – извлечь из поступающего сырья продукты с наибольшей суммарной потребительской ценностью. Технологическая схема предприятия включает процессы подготовки нефти, её первичной и глубокой переработки, выработки компонентов, их смешение, отгрузку товарной продукции. Насыщенность и сложность технологических процессов позволяет предприятию обеспечить

глубину переработки нефти более 80%(при достигнутом в мире уровне 92%), выпускать продукцию широкого ассортимента и высокого качества.

Инфраструктура предприятия включает 33 технологические установки, комплекс глубокой переработки нефти, терминал фасованных масел, резервуарные парки, подъездные железнодорожные пути и эстакады налива, межобъектовые коммуникации, административные и базовые здания, речной причал, складские помещения, учебный центр, медицинский пункт. Комплекс резервуарных парков включает парк сырой нефти, объёмом 170 000 тонн, парк товарной продукции, объёмом более 500 000 тонн, парк смешения и резервуарные парки технологических объектов.

Основные производственные показатели предприятия приведены в таблице 2.

Таблица 2

Основные производственные показатели

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
	Тыс.тонн	Тыс.тонн	Тыс.тонн
Объем первичной переработки, млн. тонн	13703	13935	14462
Производство нефтепродуктов:			
- Автобензины	1747	1724	1845
- Дизельное топливо	4997	5332	5901
- Мазуты	1835	1688	2771
- Масла	523	513	507

Основные технико-экономические показатели

Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Среднесписочная численность работников	чел.	3854	3401	2896
2. Себестоимость продукции	тыс. руб.	162360,7	255504	230640
3. Производительность труда	тыс. руб.	763,3	1522,6	1874
4. Реализованная продукция	тыс. руб.	262779,6	426692	593690
5. Балансовая прибыль	тыс. руб.	39485	52806	68360
6. Затраты на оплату труда	тыс. руб.	150171,1	160336,7	197920
7. Затраты на организацию аттестации персонала	тыс. руб.	240	310	400

По данным основных производственных и технико-экономических показателей видно, что в 2017 году переработано 14 млн. 462 тысяч тонн нефти, что на 527 тысяч тонн больше, чем 2016 году. Это позволило увеличить выпуск товарной продукции в денежном выражении на 167 млн.руб. Выросла заработная плата работников, в среднем относительно 2016 года на 25%. Производительность труда повысилась на 49,7%. В 2017 году получено прибыли на 350 тыс. \$ больше запланированной. Годовой план по выпуску основных групп нефтепродуктов в 2017 году выполнен в среднем на 100,5%. Все установленные финансово-экономические показатели соответствуют контрольным.

2.3. Оценка кадровой, финансовой, инвестиционной, маркетинговой, технической и инновационной политики предприятия

«ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез», как предприятие, стремящееся к совершенству по многим критериям, в том числе и работы с персоналом, ценит своих работников, и создаёт культуру, позволяющую взаимовыгодно достигать как корпоративных, так и индивидуальных целей. «ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез» способствует реализации возможностей сотрудников, обеспечивая справедливость и равноправие, заботится о персонале, взаимодействует с ним, награждает и ценит его, таким образом, создавая мотивацию и приверженность, а также основу для использования знаний и опыта сотрудников с пользой для организации.

На основании отчёта – анализа, полученного в результате участия в конкурсе EFQM 2011 по критерию ориентированность планов по персоналу со стратегией организации, европейскими экспертами были выявлены следующие сильные стороны:

- Кадровое планирование осуществляется ежегодно с учётом потребностей каждого подразделения, и эти потребности планируются в бюджете организации. Эти планы базируются на долгосрочной стратегии – корпоративном плане развития – и будущих потребностях организации, например, в области новых технологий и мероприятий по сокращению затрат;
- Каждые 2 года происходит опрос удовлетворённости персонала независимыми экспертами по методике Стокгольмской школы экономики. Мониторинг результатов данных опросов используется для разработки и корректировки стратегии;
- Сформирован кадровый резерв и имеются кандидаты на должность каждого руководителя;
- Тесное сотрудничество с местными университетами и возможность прохождения учебной практики на предприятии, приносит пользу студентам и содействует привлечению необходимых квалифицированных специалистов.

Оценка финансовой и инвестиционной политики предприятия.

Управление финансами для поддержания устойчивого успеха предприятия осуществляется 3 способами:

1. Повышение финансовой устойчивости через внедрение системы бюджетирования.

Система бюджетирования обеспечивает планирование и контроль исполнения бюджета предприятия и основана на использовании современных программных продуктов: Универсальная бюджетная модель, ИСУ ПНОС «Переработка», комплекс «Аудит – эксперт», «Унифицированный бюджетный калькулятор». Вопросы бюджета регулярно рассматриваются на Бюджетном комитете.

2. Повышение финансовой устойчивости предприятия через управления финансовыми рисками.

Для оптимизации финансовых рисков внедрена система анализа финансовых показателей «Аудит – эксперт». Ежемесячно проводится обследование финансового состояния по критериям Министерства финансов РФ и показателям НК»ЛУКОЙЛ». Внедрены программные продукты. Финансовые риски ежемесячно рассматриваются на Комитете по обязательствам.

3. Повышение эффективности управления финансами через внедрение методологии управления инвестиционной деятельностью.

Система управления инвестиционной деятельностью включает бизнес-планирование проектов, среднесрочное планирование инвестиций и мониторинг их эффективности. Для расчёта эффективности проектов внедрён программный комплекс «Расчёт экономической и коммерческой эффективности проекта» в рамках корпоративной системы SAP/SEM BW.

Оценка маркетинговой политики предприятия

На предприятии проводится эффективный маркетинг и продвижение продукции и услуг.

Для продвижения продукции осуществляется сотрудничество с автопроизводителями и научно-исследовательскими институтами. Предприятие проводит квалификационные испытания образцов своей продукции у производителей отечественной и зарубежной автомобильной техники, в научно-исследовательских институтах с целью получения одобрений на её применение в отечественных и зарубежных образцах техники.

Для продвижения продукции в регионе и прилегающих областях, предприятие инициирует и вырабатывает совместно с органами власти Пермского края решения, обеспечивающие наиболее эффективное доведение продукции с улучшенными свойствами до потребителя.

Совместно с Комитетом дорожного строительства и дорожно-строительных организаций Пермского края проводятся работы по улучшению качества дорожных битумов и расширения рынка их применения.

География поставок продукции определяется планом поставок с учётом с учётом минимизации затрат на транспортировку. Оптимизация схем поставки продукции осуществляется также путём диверсификации способов отгрузки. Применяется отгрузка железнодорожным, водным, автомобильным и трубопроводным транспортом.

Оценка технической и инновационной политики предприятия

Инновационной деятельностью в рамках реализации стратегии предприятия реализуется по следующим критериям:

1. Управление оборудованием на основе передовых технологий непрерывного инструментального контроля.

Внедрена система акустико – эмиссионного мониторинга АЭМ «Ресурс 2000», позволяющая осуществлять в режиме реального времени непрерывный инструментальный контроль состояния оборудования.

2. Применение ресурсосберегающих технологий.

Разработана и реализуется Программа энергосбережения (замена горизонтальных технологических печей на вертикальные печи с более высоким

КПД, строительство собственного энергоблока, применение более эффективных электроприборов, применение схемы замкнутого оборотного водоснабжения технологических объектов).

3. Реализация инвестиционных проектов для обеспечения устойчивого развития предприятия.

Ежегодно разрабатывается и утверждается НК «ЛУКОЙЛ» инвестиционная программа, предусматривающая модернизацию существующих и строительство новых объектов инфраструктуры.

4. Внедрение инновационных технологий с целью снижения негативного влияния производства на окружающую среду.

Внедрена технология аминовой очистки углеводородов на ГФУ. На основе нового пакета присадок освоено производство экологически супер - чистого дизельного топлива «ЭКТО – дизель». Построен Комплекс переработки нефтесодержащих отходов. Внедрена энергосберегающая технология на установке УКВГ, технология вторичного использования катализатора с установок АВТ на ПППН.

5. Совершенствование управления технологическими процессами через внедрение автоматизированных систем управления.

На 60% технологических объектов предприятия внедрены современные системы управления с использованием микропроцессорной техники. Реализован проект единой операторной в ПППН. Это позволило повысить безопасность производства, качественно улучшить условия работы операторов, увеличить информативность о технологических процессах.

7. Научно – технический совет (НТС) предприятия, как источник инновационных идей и знаний.

Деятельность НТС интегрирована в работу НТС НК «ЛУКОЙЛ» и сегментирована по направлениям (секциям). Общее руководство работой НТС осуществляет президиум НТС. К работе НТС привлекаются специалисты

высших учебных заведений, научно-исследовательских институтов, партнёры, поставщики, потребители.

Проблема данной работы заключается в том, чтобы оптимизировать и внедрить инновацию в кадровую политику. Есть люди, находящиеся в резерве, и необходимо тестировать, для того, чтобы понять о его профпригодности на ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез".

Итак, организация нуждается во внедрении инновации в кадровую политику. Это необходимо сделать потому что, работник, который занимается кадровой политикой, не может уследить за всем рабочим процессом и в кратчайшие сроки найти замену ему. Если мы оптимизируем кадровый резерв и сделаем это всё в электронном виде, то работник, который работает в «Отделе оценки рисков и развития» будет гораздо проще и быстрее назначить работника из существующей базы данных «резерва кадров».

2.4 Анализ работы по управлению кадровым резервом в ООО «ЛУКОЙЛ–Пермнефтеоргсинтез».

На российских предприятиях практика оценки эффективности управления основана только финансовыми показателями. Но стандарты бухгалтерской отчетности и показатели дают реальную картину бизнеса только за прошедшие периоды. Они непригодны для управления предприятием, поскольку не учитывают нематериальные активы – например, такие, как квалификацию, интеллектуальный и инновационный потенциал работников, – оказывающие значительное влияние на реализацию стратегических целей.

Устранить недостатки в системе управления помогает более активное и глубокое внедрение системы менеджмента качества, с упором на стандарт ISO9004:2017. Для того чтобы избежать ошибок в реализации стратегических целей, во многих крупнейших западных компаниях в дополнение к системе менеджмента качества внедряют Систему Сбалансированных Показателей - BSC.

Технология BSC – Balanced Scorecard (Система Сбалансированных Показателей) разработана в Гарвардской школе экономики. В России BSC внедряют "Северосталь" и "ЛУКОЙЛ". В соответствии с BSC для успешной реализации стратегических целей необходимо учитывать состояние и возможности нематериальных активов, а одним из блоков оценки эффективности деятельности компании является блок «Инфраструктура/Сотрудники».

Проведем анализ работы с кадровым резервом на ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» за первое полугодие 2017 года по следующим показателям блока «Инфраструктура/Сотрудники»:

- ✓ Эффективность кадрового резерва – отношение количества руководящих должностей, занятых сотрудниками из состава кадрового резерва, к общему количеству освободившихся в течение периода ключевых должностей;

- ✓ Численность кадрового резерва;
- ✓ Насыщенность кадрового резерва – отношение количества резервистов к общему числу руководящих должностей;
- ✓ Образовательный уровень кадрового резерва;
- ✓ Количество резервистов, прошедших стажировку;
- ✓ Количество резервистов, прошедших обучение;
- ✓ Текучесть кадрового резерва;
- ✓ Инвестиции в подготовку резерва.

30 января 2017 года состоялось заседание комиссии по работе с кадровым резервом, на которой был утверждён резерв предприятия в составе 357 человек на 121 резервируемые должности среднего и нижнего уровня управления предприятия. Утверждён кадровый резерв на руководящие должности НК «ЛУКОЙЛ» в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»: 7 должностей в количестве 23 человек (Табл.4).

Утверждён состав мобильного персонала – 12 человек.

Показателями эффективности реализации системы кадрового резерва с одной стороны, опосредованно, является качество выпускаемой продукции, безаварийность, высокая технологичность процессов, внедрение компьютерных технологий для управления производством и, в целом, показатели деятельности предприятия.

Табл. 4

Резерв ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

Категория резерва	Количество резервируемых должностей	Количество резервистов, человек	Количество резервистов, чел\раз	Насыщенность
Резерв ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»	121	357	374	3
Резерв на руководящие должности ОАО «ЛУКОЙЛ»	7	23	24	3,4
Резерв Мобильного персонала		12	12	
ИТОГО	128	379	390	3

С другой стороны, оценка эффективности проводится на основе ключевых показателей результативности (КПР) процесса «Управление развитием кадрового резерва», а также посредством опросов. При этом интегральным показателем выступает коэффициент эффективности использования кадрового резерва, который определяется как отношение $n_{рез}$ – количества назначений на руководящие должности из состава резерва за период к N – общему количеству назначений за тот же период:

$$K_{эф} = \frac{n_{рез}}{N}.$$

Показатель эффективности использования кадрового резерва является целевым, планируется как стратегический показатель в Комплексной программе до 2019 года.

В текущем году за первое полугодие данный показатель достиг максимума. Назначены на должности руководителей и ключевых специалистов – 15 резервистов из 15, что составляет 100 %. Значит, кадровый резерв востребован Компанией. Конечно, использование внутренних резервов должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляции.

Изначально было запланировано достичь назначения в размере 85% из состава кадрового резерва на вакансии предприятия. В 2008 году коэффициент эффективности использования кадрового резерва всего составлял 20%, но уже в 2015 году планка в 85% была достигнута. В 2013 году прослеживается ощутимая востребованность сотрудниками из резерва предприятием, вследствие того, что в 2012 году кадровая служба провела оценку всего персонала и на основании этого руководители подразделения в следующем году стали выдвигать кандидатов в состав резерва перспективных сотрудников. Динамика востребованности резерва просматривается на диаграмме 2.

В 2015 году связи с тем, что показатель использования резерва достиг плана, возникла потребность в новом показателе, который учитывал не только положительный эффект от системы резерва кадров. Поэтому ввели расчет доли перемещений резервистов от общего их количества:

$$K_{\Pi} = \frac{n_{\text{пер}+} - n_{\text{пер}-} - n_{\text{увол}}}{N_{\text{рез}}},$$

где $n_{\text{пер}+}$ – количество резервистов, которые получили повышение в должности или задействованы в ротации; $n_{\text{пер}-}$ – количество резервистов, которых понизили в должности; $n_{\text{увол}}$ – количество ушедших с предприятия; $N_{\text{рез}}$ – общее число людей, состоящих в резерве.



Рис. 9 - Востребованность кадрового резерва на НПЗ Компанией

Всего за 2017 год было осуществлено 46 перемещений резервистов в связи с ротацией и повышением категории работников. Уволены 17 человек из них 14 переведены в связи с выводом на сервис Правового отдела и Блока бухучёта. 3 человека уволились в связи с тем, что нашли более высокооплачиваемые руководящие должности в других организациях. Доля перемещений резервистов за первое полугодие текущего года составила 12%. Такой низкий показатель объясняется малой текучестью кадров на предприятии, который в 2016 году был 1,38%.

Несмотря на это налицо явные недостатки в реализации принципа актуальности резерва, который предусматривает необходимость учёта реальной потребности в замещении должностей. Поэтому резерв на должности необходимо формировать из расчёта, что зачисленные в этот резерв располагают реальным шансом продвинуться на должность.

На каждую должность в кадровом резерве планировать как минимум два кандидата – второй всегда необходим для избежания случайностей и стимулирования к совершенствованию как собственному, так и первого кандидата. Возможность занятия руководящей должности тем или иным

кандидатом будет зависеть от степени освоения им программы подготовки и достигнутых результатов деятельности, причем условие конкурентности, безусловно, должно доводиться до кандидатов.

В соответствии с предложенными условиями численность резерва снизится до $2 \times N$ (N – общему количеству назначений за период), а величина насыщенности кадрового будет равной 2.

Всем кандидатам в резерв кадров необходимо разъяснять, что выдвижение на новую должность необязательно последует сразу после окончания программы подготовки. Но работник, прошедший обучение и получивший необходимый минимум практических навыков, безусловно, рассматривается как первоочередной кандидат. В свою очередь, нужно пояснять, что кроме замещения работников система подготовки резерва является хорошей возможностью для личностного роста.

В число зачисленных в резерв должны включаться работники, которые заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могут быть назначены на руководящие должности. Так как оценка кандидата в резерв по методу «ASSESSMENT-CENTER» достаточно дорогостоящая, для первоначального отбора нами была разработана анкета (Приложение 1).

Вслед за тем по результатам анкеты с оставшимися кандидатами проводится собеседование специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работник числится в настоящее время. Цель собеседования – выявить, как стремление кандидата работать в предполагаемой должности, так и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т. д.

Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья

кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

При этом, один и тот же работник одновременно может находиться как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в перспективном резерве. В перспективном резерве руководство организации и сам работник рассматривают возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений.

Перспективный резерв, таким образом, выступает своеобразным мотивирующим фактором для работников, помогая им наглядно рассмотреть возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий.

Были собраны индивидуальные планы, на основании которых сформирована «Программа подготовки кадрового резерва на 2016 - 2017 года».

Было сформировано 22 группы, в которых обучались 158 резервистов. Всего по функциональным и управленческим технологиям прошли обучение 304 из 379 резервистов всех уровней и категорий (это составляет 80%). Возможностью изучать английский язык воспользовались 25 человек (7% от общего состава резерва). По программе ПГУ «Менеджмент в отраслях нефтегазового комплекса» занимались 15 резервистов (4% воспользовавшихся данной программой). Начала работать корпоративная программа по дистанционному обучению.

За счет предложенных выше мероприятий по сокращения численности кадрового резерва показатели такие как: образовательный уровень кадров; количество резервистов, прошедших обучение по той или иной программе; количество резервистов, прошедших стажировку, – вероятно, могли стать намного выше из-за конкурентности между резервистами и более жесткого отбора для зачисления в состав резерва.

В компании ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» большинство сотрудников, которые числятся в кадровом резерве, не только знают об этом, но и четко представляют свои перспективы, а также требования, предъявляемые к ним для реального повышения в должности.

Это, безусловно, позитивный момент. Работа политики управления персоналом в организации носит открытый характер: информируют своих сотрудников о предстоящих изменениях для того, чтобы получить от них «обратную связь» и согласовать с ними эти изменения.

Исключение из резерва кадров может и должно служить средством воспитательного воздействия на работников предприятия, что должно найти свое отражение в Правилах внутреннего трудового распорядка или в Положении о системе работы с резервом кадров.

Кроме использования классических методов для профессиональной подготовки, возможно, предложить наставничество в должности, которой резервист уже долгое время работает. Это позволит избежать всяческого препятствия получать стажерами полную информацию о деятельности подразделения, об особенностях должности, об уникальном опыте для лучшей практики, а также развивать и оценивать управленческие качества наставника-резервиста.

Оценивать наставника будет стажер, зачисленный в резерв, и руководитель подразделения, что является особым стимулом для отличительного наставничества. Зачисление наставников в кадровый резерв предприятия (при появлении новой структурной руководящей единицы либо при освобождении места работник имеет право участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности).

Можно отметить еще один позитивный момент наставничества и программы ротации: перемещение специалиста горизонтально или вертикально, а так же назначение в подчинение резервисту-наставнику стажера позволяет выявить те его достоинства или недостатки, которые явно не видны на его текущем месте работы. К примеру, стажировка рядового специалиста в

должности начальника отдела (естественно, при соответствующем присмотре) и наставничество может выявить наличие или отсутствие управленческих и лидерских качеств, способность принимать решения не только за себя.

Доля перемещения резервистов в размере 12% констатирует, что в большинстве случаев возможности карьерного роста сотрудников достаточно ограничены, несмотря на активную работу с кадровым резервом. Продвижения по службе происходят только при освобождении должности, а это может не происходить годами.

Время пребывания в резерве – существенный фактор мотивации сотрудников. Многолетнее ожидание повышения демотивирует резервиста и, как правило, побуждает его задуматься о более достойной самореализации в другом месте.

Для данного предприятия характерна небольшая текучесть кадров, многие специалисты не только годами, но и десятилетиями работают на одном и том же месте, выполняя при этом одни и те же функции. Снижается не только мотивация к труду, но и самое главное – удовлетворённость трудом. Стабильность – основной фактор, задерживающий людей на предприятии.

Уход некоторых сотрудников не имеет буквальный смысл, просто им необходимы перемены и разнообразие. В таком случае почему бы не устроить ему смену обстановки в его родной компании? Чем раньше удастся вычислить настроенного на уход сотрудника, тем лучше. Если человек заинтересован в переходе на другое место работы, значит, он что-то ищет. Если ему не предложить иную сферу деятельности, то он может уйти в другую компанию.

Большое значение, на предприятии, уделяется молодым специалистам – выпускникам вузов. Амбициозные, с далеко идущими планами специалисты не готовы десятилетиями сидеть на одной должности. Это чревато тем, что молодые, активные и талантливые специалисты будут покидать компанию, так как перестанут развиваться в ее рамках. Специалисту просто не к чему стремиться, зная, что его профессиональный и карьерный рост затянется на многие годы.

Одним из проблемных вопросов является отсутствие возможности планирования карьеры, а также информирования молодых специалистов о перспективах их продвижения. Многие выпускники высших учебных заведений длительное время (более 3-5 лет) функционируют на рабочих должностях, что значительно снижает трудовую мотивацию и является одной из причин увольнения по собственному желанию.

Глава 3. Разработка инновационного проекта по средствам изменения кадровой политики

3.1. Система подготовки кадрового резерва на ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

В наше время не все компании могут позволить себе такую роскошь, как предварительная подготовка собственных менеджеров, руководителей различных рангов. Такой крупной и динамично развивающейся компании как ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», необходима кадровая политика, предусматривающая развитие и выдвижение собственного персонала.

Кадровая работа на предприятии ведётся со времён основания компании. Изначально формировались только списки резерва, но из состава резерва назначалось только 20% руководителей. В 2018 году перед кадровой службой предприятия была поставлена серьёзная задача – сформировать и подготовить действенный кадровый резерв, способный вывести предприятие на новую ступень развития. В этом же году и началась основательная работа с резервом.

На Рис. 10 представлены этапы инновационного проекта как процесса.

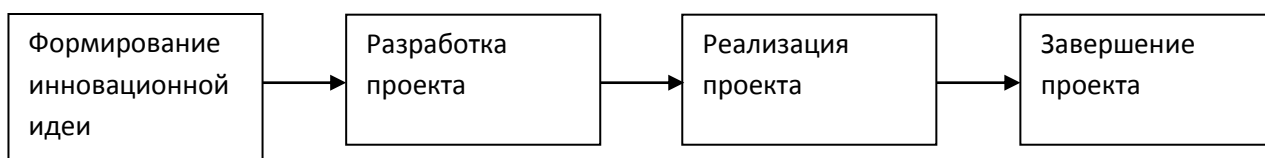


Рис. 10 Этапы инновационного проекта

На первоначальном этапе *формирование инновационной идеи* закладывается основа для осуществления инновационного проекта.

На следующем этапе *разработка проекта* рассматриваются различные способы достижения поставленных целей и отбор наиболее жизнеспособного варианта, формируется план реализации проекта, решаются вопросы по обеспечению необходимых условий для реализации проекта, определяются исполнители проекта и ответственные лица, составляется необходимая документация.

На этапе *реализация проекта* происходит осуществление запланированных работ, происходит контроль осуществления работ с учетом времени и ресурсов, а также корректировка исполнения проекта в случае необходимости.

Иновацией может быть проект по улучшению кадрового резерва, то есть мы берем управленческую инновацию управление кадрами, как подход.

Почему мы считаем инновационным проектом - улучшение кадрового резерва?

Все легко, как уже говорилось в первой главе, что инновация может представлять из себя значительное улучшение уже существующего продукта и это является одним из ключевых факторов для коммерческого успеха фирм [Cooper, Edgett].

Поэтому было принято решение, что инновацией в данном случае будет служить улучшение кадрового резерва, для оптимизации кадровой политики и формирования кадрового резерва. Но стоит отметить, что это не вообще инновация, а инновация именно для предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Всего на предприятии трудится 2900 человек. Из них 270 руководителей. На все эти руководящие должности формируется резерв.

Система подготовки кадрового резерва на предприятии представляет собой процесс, состоящий из последовательно выполняемых функций:

1 этап – планирование резерва;

2 этап – формирование резерва;

3 этап – подготовка резерва;

4 этап – подведение итогов;

пересмотр состава кадрового резерва.

1 этап «Планирование состава кадрового резерва» осуществляется ежегодно Отделом оценки и развития персонала совместно с руководителями структурных подразделений. Состав кадрового резерва подразделяется на:

Оперативный кадровый резерв 1 уровня – группа работников, которые имеют высокий профессиональный уровень подготовки и при наличии вакантной должности, на которую сформирован резерв, могут быть на неё назначены немедленно;

Оперативный кадровый резерв 2 уровня – группа работников, которые имеют достаточный профессиональный уровень и могут быть назначены на резервируемую должность в ближайшем будущем (1–2 года), после плановой подготовки;

Перспективный кадровый резерв – группа работников, обладающих профессиональными способностями и лидерскими качествами, которые в перспективе после плановой, специальной подготовки могут быть назначены на резервируемые должности.

Целью 2 этапа «Формирование состава кадрового резерва» является выявление сотрудников с высоким потенциалом.

Работа по формированию кадрового резерва проходит следующие стадии:

1 стадия – подготовительная (определение основных критериев отбора кандидатов и перечня руководящих должностей, на которые формируется резерв (далее также перечень резервируемых должностей));

2 стадия – формирование списка работников, рекомендованных для зачисления в состав кадрового резерва;

3 стадия – согласование и утверждение состава кадрового резерва.

Предварительный набор кандидатов в кадровый резерв осуществляется руководителями структурных подразделений. Далее кандидаты проходят экспертную оценку на основе моделей компетенции, созданных для каждого уровня управления.

В соответствии с требованиями компании и СТО 18-2017 основанием для включения работника в список кандидатов в кадровый резерв может являться:

- ✓ письменная рекомендация руководителей структурных подразделений, на должности которых формируется резерв;
- ✓ свободное волеизъявление работника (работник, изъявивший желание быть зачисленным в состав кадрового резерва, предоставляет в ООриПК личное заявление);
- ✓ решение аттестационной комиссии или комиссии по работе с молодыми специалистами (по итогам стажировки за год);
- ✓ итоги оценки деятельности работника (в соответствии со стандартом по ежегодной оценке деятельности руководителей и специалистов);
- ✓ победа в конкурсе «Лучший молодой специалист года»;
- ✓ участие работника в составе Сетевых групп.

Подход предприятия к выявлению лидеров заключается в том, что успешность современного менеджера зависит от двух ключевых составляющих: результативность деятельности и наличие лидерского (управленческого) потенциала.

Под результативностью деятельности понимается способность достигать поставленные цели, выполнять запланированный объем работ качественно и в установленные сроки. Высокие результаты деятельности свидетельствуют о профессионализме сотрудника, то есть достаточном уровне владения стандартами выполнения работы.

Под лидерским (управленческим) потенциалом понимают уровень сформированности навыков и профессионально важных качеств, необходимых эффективному лидеру.

Выявление лидеров на предприятии производится на основе моделей компетенции, разработанных для каждого уровня управления.

Например, компетенции руководителей среднего уровня управления:

Мотивация – важнейший аспект лидерского потенциала топ-менеджеров, так как желание достигать поставленные цели, стремление к влиянию,

ориентация на инновации и приверженность являются предпосылками эффективного лидерства.

Стратегическое мышление включает навыки планирования, прогнозирования, систематизации информации, а также целеполагание.

Личные качества: решительность, уверенность, энергичность, ответственность, гибкость, оптимизм – являются основой харизмы, которая должна обязательно присутствовать у каждого лидера.

Коммуникативные навыки отражают способность налаживать стратегические взаимоотношения, успешно проводить переговоры, владеть ораторским искусством.

Психофизиологический ресурс: умение сохранять эмоциональную устойчивость, быстро переключаться с одного дела на другое – залог успешности и здоровья лидера.

Управленческие навыки: самоорганизация, умение проводить эффективные совещания, принимать правильные решения, а так же создавать команды и управлять ими.

Управленческий потенциал оценивается по 14 критериям у руководителей и специалистов (Таблица 5 (оценка в баллах по 5-ти балльной шкале)):

Таблица 5.

Критерии оценки управленческого потенциала руководителя.

Блоки	№	Критерии	Идеальный профиль
Организаторские способности	1.	Ориентация на конкретный результат деятельности	4
	2.	Умение ставить задачу подчиненным.	4
	3.	Руководство группой.	4

Личностно-деловые качества	4.	Решительность, настойчивость.	3,5
	5.	Ответственность.	3,5
	6.	Гибкость, готовность к изменениям.	3,5
Мыслительные способности	7.	Системность мышления.	3,5
	8.	Умение планировать и проектировать.	3,5
Мотивация	9.	Мотивация достижения.	3,5
	10.	Ориентация на карьеру руководителя.	3,5
Коммуникативные навыки	11.	Умение сотрудничать.	3
	12.	Умение оказывать влияние на других.	3
Психофизиологические ресурсы организма	13.	Работоспособность.	3
	14.	Эмоциональная устойчивость.	3

Формирование модели компетенций является только началом оценки управленческого потенциала. После построения моделей управленческих компетенций необходимо подобрать диагностические процедуры. Наиболее адекватным методом оценки управленческого потенциала является «ASSESSMENT CENTER», который включает в себя:

- ✓ индивидуальное психологическое тестирование;
- ✓ структурированное интервью, направленное на изучение мотивационной и ценностной сфер человека, а так же на определение базовых личностных особенностей.

Результативность деятельности оценивалась на основе ключевых показателей результативности. Для руководителей набор показателей состоял из 17 критериев (Табл. 6), для специалистов – 11 критериев

В результате ранжирования критериев по важности был составлен «идеальный профиль» сотрудника, который в максимальной степени соответствует требованиям к должности руководителя среднего и нижнего уровня.

Таблица 6.

Критерии оценки результатов деятельности руководителей.

Блоки	№	Критерии	Идеальный профиль
Достижения в производственной сфере	1.	Выполнение производственных планов, задач, поручений в полном объеме и в установленные сроки.	4
	2.	Соответствие качества продукции, услуг, работ, документов установленным требованиям.	4
	3.	Соблюдение установленного уровня затрат и лимитов.	3,5
	4.	Исполнение должностной инструкции.	4
Качество персонала подразделения	5.	Трудовая дисциплина.	4
	6.	Квалификация персонала	4
	7.	Обучение персонала	3,5
	8.	Удовлетворенность персонала	3
	9.	Приверженность персонала	4
	10.	Рационализаторство, изобретательство.	3
	11.	Инициативность.	3,5
Личные достижения руководителя	12.	Трудовая дисциплина.	4
	13.	Квалификация руководителя	4
	14.	Обучение руководителя	3,5
	15.	Приверженность	4
	16.	Рационализаторство, изобретательство.	3
	17.	Инициативность.	3,5

В качестве экспертов выступают непосредственные руководители резервистов, а так же руководители и специалисты, включённые в совместную трудовую деятельность.

Заключительная стадия комплексной оценки является обработка результатов и подготовка заключений и рекомендаций, что является самый затратный по времени и требует высокого уровня мастерства от специалиста, проводящего оценку.

Оформляются сводные таблицы экспертных оценок по средним оценкам управленческого потенциала и результативности кандидатов в кадровый резерв в виде таблицы 7.

Таблица 7.

Сводная таблица экспертных оценок управленческого потенциала

Блоки критериев	Организаторские способности			Личностно-деловые качества			Мыслительные способности		Мотивация		Коммуникативные навыки		Психологические ресурсы	
Критерии оценки	Ориентация на конкретный результат	Умение ставить задачу	Руководство группой.	Решительность, настойчивость.	Ответственность.	Гибкость, готовность к изменениям.	Системность мышления.	Умение планировать и проектировать.	Мотивация достижения.	Ориентация на карьеру руководителя.	Умение сотрудничать.	Умение оказывать влияние на других.	Работоспособность.	Эмоциональная устойчивость.
Идеальный профиль	4	4	4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3	3	3	3
«Ф.И.О.1»	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4	3,5	4,5	3,5
«Ф.И.О.2»	4,7	2,8	3,7	3,3	4	4,3	3,7	4	4	4	3,7	2,4	4	4,3
«Ф.И.О.3»	3,5	3,3	3,8	4	3,8	4,3	3,8	3,8	3,8	4	4,3	3,5	3,8	4
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
«Ф.И.О.N»	3,8	4,3	4,5	4	4	4,3	3,8	4,3	4,3	3,8	2,8	3,5	3,8	3,8

Примечание:

1) зеленым цветом выделены оценки ниже 3-х баллов, они означают, что данные качества у сотрудника развиты недостаточно, но при этом их нужно и можно развивать;

2) красным цветом выделены оценки ниже 2,5 баллов, в этом случае считается, что данное качество может стать существенным ограничением в работе, оценки ниже 2-х баллов – означают, что данное качество очень трудно развить до требуемого уровня.

К комплексной оценке так же относятся и рейтинг кандидатов в кадровый резерв (таблица 8) по каждому из критериев для выявления лидеров на основании суммы взвешенных баллов.

Аналогичный рейтинг кандидатов составляют и по критерию «Результативность деятельности».

Для наглядного представления результатов оценки лидеров на предприятии используется так называемая матрица «3х3» (Схема 1). Данная матрица применяется в компании Chevron Техасо, у которой предприятие позаимствовали данный опыт. Матрица отражает итоги оценки как отдельно взятого работника, так и группы оцениваемых.

Таблица 8.

Рейтинг кандидатов по критерию «Управленческий потенциал»

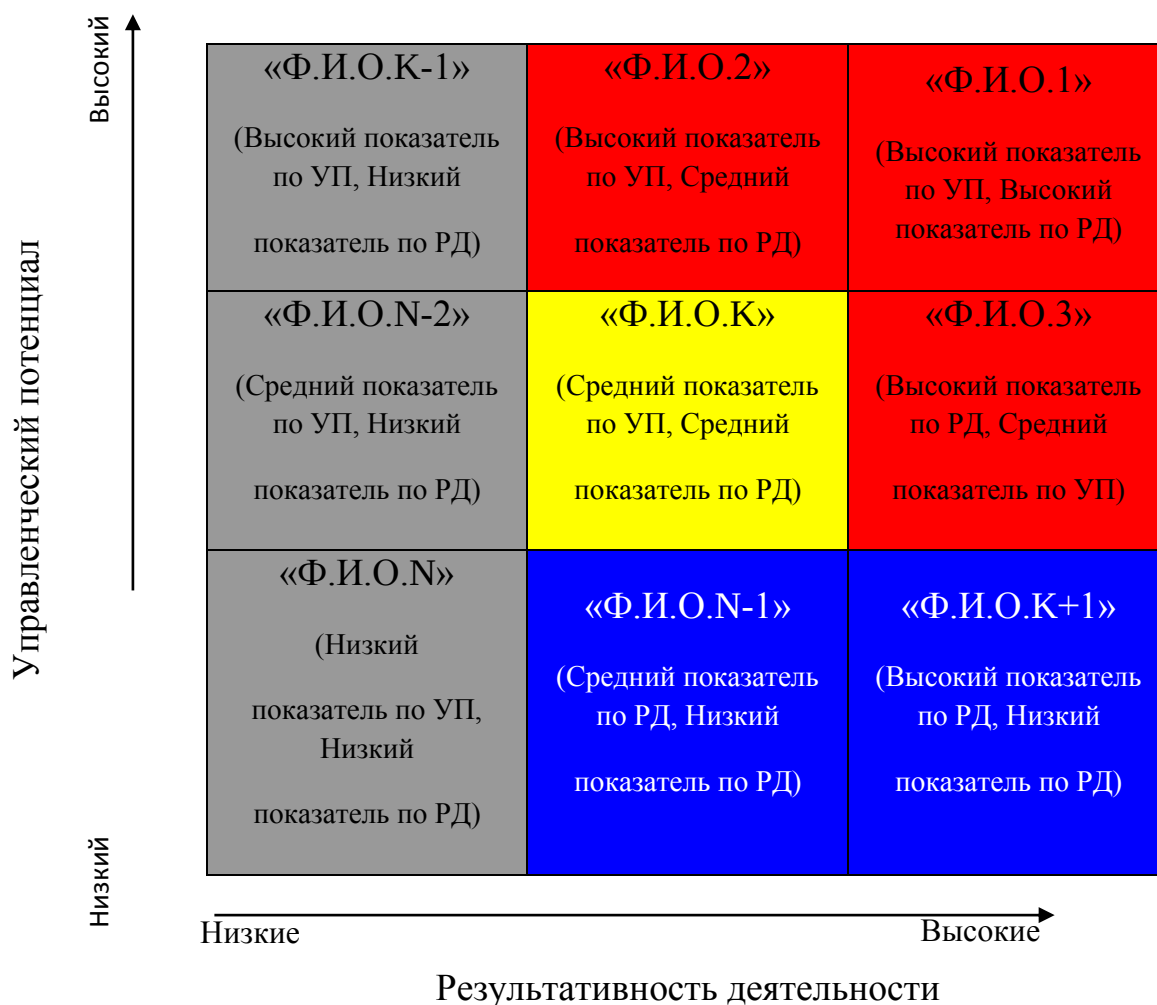
Управленческий потенциал	ФИО	Должность	Должность по резерву	Сумма баллов	Рейтинг
Высокий – превышает требования к руководителю среднего уровня(выше 210 баллов)	«Ф.И.О.1»	Заместитель начальника ИЛ	Начальник ИЛ	240	1
	...	...	...	...	...
	«Ф.И.О.2»	Начальник лаборатории №1 ИЛ	Начальник ИЛ	211	К
Средний – соответствует требованиям к руководителю среднего уровня(154-209 баллов)	«Ф.И.О.3»	Инженер 1 категории лаборатории №1 ИЛ	1. Заместитель начальника ИЛ 2. Начальник лаборатории №1	208,17	К+1
	...	...	...	...	...
	«Ф.И.О.4»	Лаборант 5 разряда лаборатории №2 ИЛ	1. Начальник ИЛ 2. Начальник участка входного контроля	201	N-1
Низкий – не соответствует требованиям к руководителю среднего уровня(ниже 155 балла)	«Ф.И.О.N»	Лаборант 4 разряда лаборатории №2 ИЛ	Заместитель Начальника ИЛ	139	N

Результаты всех оцениваемых располагаются в девяти квадрантах, каждый из которых имеют свою характеристику.

Лидеры – это те, кто попадает в красные квадранты. У них высокий потенциал и результативность деятельности. Сотрудники, чьи результаты и

потенциал на среднем уровне – стабильная категория. Они могут стать лидерами, но нужны условия и большое желание для развития недостающих компетенций. Самая перспективная категория сотрудников. Они способны принести большую пользу предприятию. Целесообразны инвестиции в развитие. Особое внимание необходимо уделять мотивации данных сотрудников для долгосрочного закрепления их на предприятии. Представляют ценность для Компании в целом.

Схема 1



Желтые квадранты – эти сотрудники полностью выполняют свои обязанности и приносят пользу предприятию. Следует расширять их возможности путем поручения более сложных заданий, устанавливать плановые показатели и контролировать их выполнение. При повышении заинтересованности в результатах труда способны перейти в группу перспективных сотрудников.

В синие квадранты попадают профессионалы, чьи лидерские качества не проявляются в достаточной степени, но результаты работы довольно высокие. Сотрудники этой категории полностью выполняют свои обязанности и обладают ценностью на своем рабочем месте. Таким людям обычно рекомендуется ротация и расширение профессионального кругозора. Они эффективны в стабильных условиях. Возможно поручение работ на смежных участках, смена видов деятельности для дальнейшего профессионального развития. Необходимо четко формулировать задания и контролировать их выполнение.

По итогам оценки некоторые сотрудники могут попасть в серые квадранты. Здесь необходим индивидуальный подход, так как низкая результативность свидетельствует о том, что человек не на своём месте. Необходима либо ротация, либо увольнение с предприятия.

Результаты комплексного анализа оценки кандидатов, проведенного Комиссией, являются основой для зачисления в кадровый резерв. Утверждается список резерва. Далее формируется программа подготовки резервистов, включающих структурированное обучение, стажировку, ротацию, назначение на специальные проекты, выделение наставника из числа менеджеров..

3 этап «Подготовка кадрового резерва» осуществляется в соответствии со стратегическими задачами предприятия, с учетом результатов комплексной оценки и потребностей резервистов в развитии.

Подготовка резервистов осуществляется на основе индивидуальных планов развития и включает в себя теоретическое обучение профилю деятельности и менеджменту, а также практическую подготовку: стажировки, участие в проектах и другие виды. Подготовка работников, зачисленных в резерв, проводится в целях приобретения ими знаний и навыков для выполнения обязанностей по резервируемой должности, поэтому особое внимание уделяют отклонения от идеального профиля. На диаграмме 1 показано отклонение от идеального профиля по критерию Результативность деятельности.



Выполнение производственных планов, в установленные сроки.	Соответствие качества продукции, услуг, работ, .	Экономия ресурсов.	Обеспечение сохранности оборуд.	Исполнение должн. инструкции	Трудовая дисциплина.	Квалификация сотрудника.	Обучение сотрудника.	Приверженность сотрудника.	Рационализаторство, изобретательство.	Инициативность.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Рис. 11. Отклонение от идеального профиля по критерию
Результативность деятельности.

На основании индивидуальных планов подготовки резервистов составляется сводная программа подготовки кадрового резерва на два года. Организуется обучение кадрового резерва в соответствии с «Положением о планировании и организации непрерывного обучения персонала ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Резервист составляет отчет о выполнении индивидуального плана подготовки с отметками о выполнении мероприятий в графе «Результат».

Руководитель структурного подразделения заполняет раздел «Контроль выполнения плана. Индивидуальный план подготовки резервиста корректируется по мере необходимости.

Ежегодно планы подготовки актуализируются.

4 этап «Подведение итогов подготовки кадрового резерва» включает в себя:

- ✓ общую оценку эффективности работы с кадровым резервом Общества;
- ✓ оценку индивидуальной готовности резервиста к замещению должности по резерву.

Общая оценка эффективности работы с кадровым резервом производится ежегодно на основе анализа сроков нахождения сотрудника в резерве, персональных данных резервистов, отчетов о выполнении индивидуальных планов подготовки, результатов обучения резервистов.

По результатам общей оценки ежегодно представляется отчетность по работе с кадровым резервом за предыдущий год. На основании отчета осуществляется контроль эффективности работы с кадровым резервом.

Оценка индивидуальной готовности резервиста к замещению должности по резерву осуществляется не реже одного раза в 2 года Комиссией по работе с кадровым резервом на основании:

- ✓ результатов производственной деятельности резервиста;
- ✓ отчетов о выполнении индивидуальных планов подготовки;
- ✓ результатов оценки деятельности работников (в соответствии с СТО 30);
- ✓ результатов комплексной оценки резервиста.

Пересмотра состава кадрового резерва. Списки кадрового резерва корректируются ежегодно с целью их актуализации и подведения итогов работы с кадровым резервом.

Резервист может быть исключен из состава кадрового резерва:

- ✓ при назначении на резервируемую должность или должность того же уровня, что и резервируемая должность;
- ✓ в случае отказа сотрудника от пребывания в составе кадрового резерва;
- ✓ по состоянию здоровья;
- ✓ по представлению заместителя Генерального директора, в чьем подчинении находится резервная должность.

Пересмотр подхода осуществляется на основе: во-первых, изменяющихся потребностей предприятия (например, автоматизация процессов требует обучения рабочих навыкам работы на компьютере). Во-вторых, обмена опытом с другими предприятиями (в том числе участие в международных проектах по обмену опытом во Франции, Голландии, Швейцарии участие в конкурсах на работе с персоналом). В-третьих, анализа мнения персонала об обучении (анкеты, отчёты сотрудников об обучении), в-четвёртых, достижения плановых показателей КПР.

Включение новых сотрудников в состав кадрового резерва производится с соблюдением процедур, указанных ранее.

3.2. Рекомендации по управлению инновационным проектом связанный с кадровым резервом

Предприятие ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» имеет плоскую трехуровневую систему управления. В связи с уплощением организационной структуры уменьшилось количество руководящих должностей, а значит и возможности продвижения. В настоящее время из 348 молодых работников с высшим образованием 185 (53,2%) трудятся на рабочих должностях, из них более 3 лет – 30%.

С целью совершенствования на предприятии системы привлечения, развития и удержания молодежи, молодых и первостепенных специалистов, необходимо разработать целевое планирование карьеры.

Нужно определять планирование карьеры для более перспективных сотрудников в организации как непрерывный процесс взаимодействия работника и организации, заключающийся в разработке и коррекции плана карьеры работника в организации и направленный на достижение целей его карьеры, а со стороны организации – на максимальное использование потенциала работника на повышение эффективности его деятельности и организации в целом.

Необходимо предлагать составление индивидуального плана карьеры работника и схем замещения должностей. Индивидуальный план карьеры – документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения работника в компании. План карьеры включает положения о формах обретения новых знаний, умений и навыков, развитии способностей, наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка, наставничество и временное исполнение более высоких обязанностей, меры по повышению качества работы, устранению замечаний, высказанных в ходе последней аттестации. План карьеры может должен быть среднесрочным (на срок 2 года) и долгосрочным (на срок более 5 лет).

Определение плана карьеры работника в организации можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию работником должностей, а также мероприятий, направленных на развитие его профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для занятия данных должностей. Должны четко прописываться карьерные карты на каждую должность. На основании этого нами были разработаны форма индивидуального план карьеры резервиста (Приложение 3) и конкретизирована карьерная карта (Приложение 4).

В зависимости от потребностей и возможностей резервиста с помощью карьерной карты и модели карьеры «змея» (которая будет рассмотрена ниже) разрабатываются индивидуальные планы карьеры сотрудника. Карьерная карта

(Табл. 5) подходит перспективному резервисту с явно выраженными управленческими качествами.

Карьерные карты, индивидуальные планы развития сотрудников и «прозрачная» система оплаты труда с едиными категориями оплаты, действующая во всей компании – эффективный мотивирующий фактор в развитии сотрудников.

Основой организации управления карьерой является разработка схем замещения должностей и горизонтального перемещения на другие должности. Необходимо вести постоянный учёт руководящих должностей, в том числе и тех, которые окажутся вакантными в обозримые сроки. Далее на этой основе составлять списки кандидатов на замещение по каждой из должностей. Список кандидатов необходимо составлять с учетом естественной смены поколений. Назначению должен предшествовать отбор на конкурсной основе. В связи с изменениями потребностей и интересов сотрудников с переходом с одной ступени карьеры на другую, меняются и квалификационные требования к ним.

Важно создавать дифференцированные системы управления карьерой на начальных, промежуточных и финальных стадиях профессионального роста. Под перемещением на «соседние» должности необходимо понимать четкие механизмы ротации специалистов внутри подразделений, между подразделениями, а также между предприятиями ОАО «ЛУКОЙЛ».

Применение ротации на современном динамично развивающемся предприятии создает условия для быстрого профессионального продвижения перспективных сотрудников. Ротация способствует повышению мотивации, улучшению и оздоровлению корпоративной культуры, закреплению перспективных молодых специалистов в организации, повышению приверженности предприятию со стороны сотрудников, а также во избежание оттока подготовленных резервистов. Программа ротации кадров позволяет сотруднику расширить его профессиональные знания, дает возможность дальнейшего развития.

Под ротацией кадров понимается система переводов и перемещений персонала внутри подразделения или компании на новые для него рабочие места на регулярной и формализованной основе.

Смысл ротации заключается в том, что:

- ✓ разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры. Следовательно, сотрудник не ищет «новизны» в другой компании;

- ✓ воспитывается чувство общности между сотрудниками всей компании, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде.

Любая ротация персонала имеет ряд позитивных черт – она:

- ✓ способствует обновлению коллектива подразделения;
- ✓ повышает готовность к принятию каких-либо изменений и нововведений.

- ✓ предлагает сотрудникам новые цели, задачи и планируемые результаты.

Ротация сотрудников в «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» может реализовываться со следующими целями:

- ✓ расширения сферы деятельности компании (на базе «старых» сотрудников компании формируются новые коллективы для вновь открываемых объектов, которые передают ценности, традиции, стандарты, правила своим «новым» коллегам);

- ✓ привлечения новых бизнес-направлений (планирования «кадрового резерва», которое позволяет прогнозировать развитие карьерного роста сотрудников на длительный период времени, что делает их более лояльными компании);

- ✓ повышения универсальности сотрудников (развитие карьеры «по горизонтали»);

- ✓ индивидуального планирования и развития карьеры сотрудников;
- ✓ передачи опыта, знаний, навыков деятельности в компании новым сотрудникам (наставничество, внутренняя школа);
- ✓ получения опыта работы и субкультуры в другом подразделении, коллективе;
- ✓ формирования новых взаимодействий, взаимоотношений между сотрудниками компании, формирование изменений во взаимоотношениях между подразделениями, которые позволяют максимально рационализировать бизнес-процессы;
- ✓ увеличения нововведений за счет креативности команды;
- ✓ повышения лояльности и приверженности сотрудников компании;
- ✓ управления изменениями (после собственных нововведений, глобальные изменения принимаются легче).

Как правило, программа ротации кадров имеет следующую структуру:

Общие положения. В данном разделе содержатся цели и задачи ротации персонала компании, а также результаты, которые планируется достичь при применении данного инструмента, указываются характер ротации (добровольный, обязательный и т. д.), ее продолжительность, а также определяется функциональное подразделение, за которым закрепляется управление ротацией кадров в компании.

Порядок подготовки ротации. В данном разделе указываются порядок подготовки годового графика ротации, а также план графиков ротации в структурных подразделениях компании, определяются правила перевода работника на другую должность, то есть определяется механизм реализации программы ротации кадров.

Порядок проведения ротации. В данном разделе закрепляются этапы осуществления ротации кадров (что и в какой последовательности должны делать специалисты, участвующие в данной программе). Однако мало иметь разработанную программу на бумаге и говорить о том, что данная программа в

компании имеется – необходимо активно применять ее на практике и отслеживать результаты ее выполнения.

Однако всех сотрудников переместить с помощью программы ротации невозможно, поэтому в некоторых случаях целесообразно выстроить искусственную «карьерную лестницу», например, в рамках одного отдела выделить следующие должности: младший специалист, специалист 2 категории, специалист 1 категории, ведущий специалист, главный специалист и т. д.

При этом карьерная лестница должна быть формализована в соответствующих документах, в которых четко прописано, на основании каких достижений (стаж работы, успешно выполненные проекты) происходит перемещение специалиста. При этом функциональные обязанности специалиста могут и не меняться.

В ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» активно внедряется и практикуется горизонтальная ротация кадров – это перемещение специалистов компании на должности аналогичного уровня. Ярче всего она выражена в кратковременной форме, это так называемые стажировки.

Ротация требует системного и планового подхода. Она должна проводиться постоянно, целенаправленно и быть ориентирована на модель карьеры «змея» (схема 2).

Реализация модели «змея» предполагает регулярное перемещение кадров каждые 2 года в аппарате управления, то есть планирование карьеры каждого работника¹.

Такая ротация предполагает неизбежное горизонтальное перемещение перед повышением. Программа ротации кадров должна являться частью

¹ Егоршин А. П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607с.

выстроенной системы мотивации персонала компании. Только в этом случае эффект от ее внедрения и активного применения будет ярко выражен и заметен.

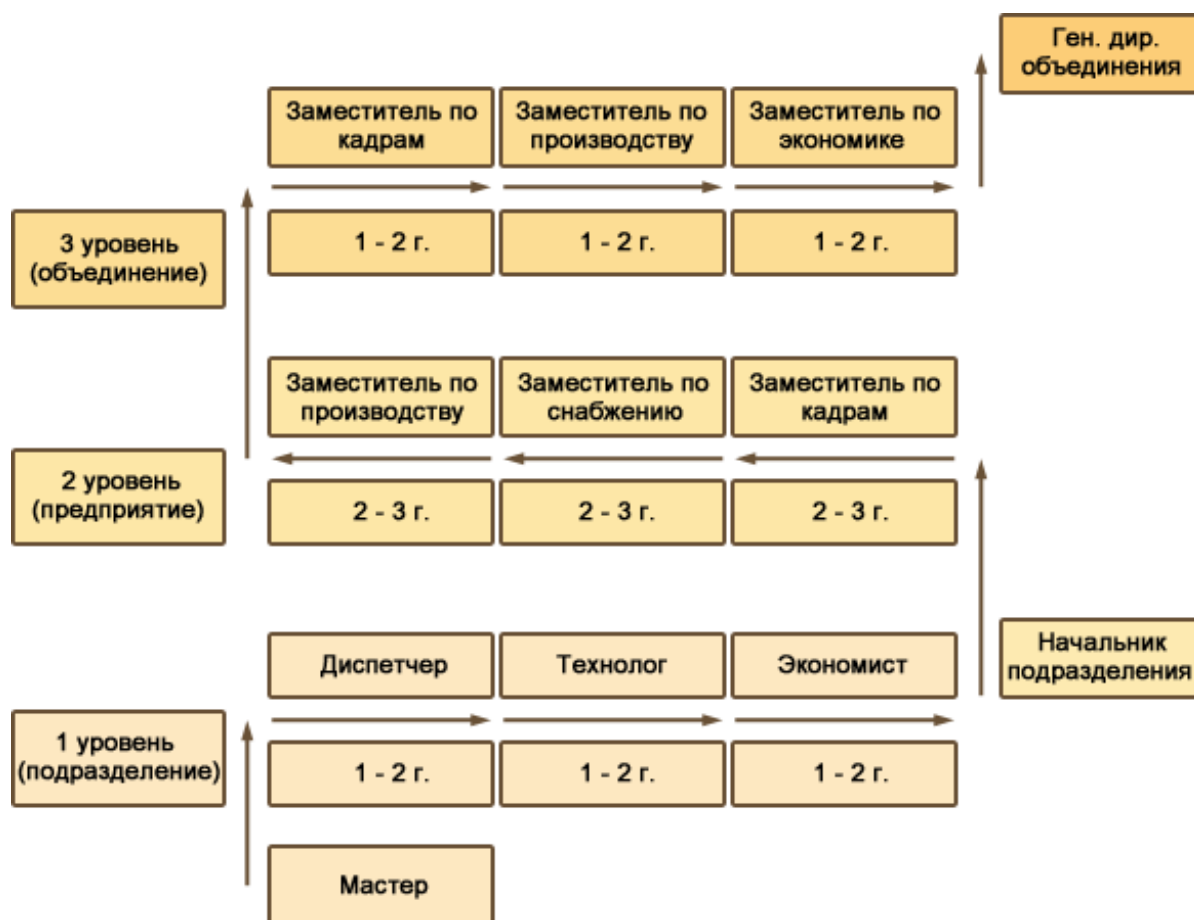


Схема 2. Модель карьеры «змея»

Следует учесть, что ротация кадров наиболее эффективна для молодого персонала компании. Это объясняется тем, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей гораздо выше.

Также молодые специалисты обычно позитивно относятся к системе ротации, чем старший персонал. Но и те, и другие готовы ротироваться только при предоставлении им определенных выгод или как минимум сохранение условий труда. Последнее практически сразу отпадает, потому что существует определенное количество отличий даже между горизонтальными должностями. Поэтому для грамотной ротации, прежде всего, нужно определить, что интересует резервиста для его положительного перемещения.

Система работы с резервом кадров должна быть тесно взаимосвязана с общей системой мотивации работников. Она должна совместно с аттестацией показывать справедливость оценки результатов труда, возможность для старательных работников дальнейшего профессионального и должностного роста и, как следствие, их морального удовлетворения работой и повышения материального благосостояния. Это, собственно, выражено и в пункте 5.2.2 ISO9004:2000 "Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности": "Организации следует определить потребности и ожидания своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечивать наиболее полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию работников".

Для этого можно выявить мотивационного типа резервиста тестированием с использованием теста "Мой Тайп" предложенного Гречниковым В. И. (Приложение 2).

В соответствии методикой проведения тестирования проводится опрос по 15 вопросам. В результате выявляется мотивационный тип резервиста. В модели предложенной Гречниковым В. И., выделяется четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания.

✓ Инструментальный тип. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

✓ Профессиональный тип. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но

и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относятся с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

✓ Патриотический тип. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей необходимости для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

✓ Хозяйский тип. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации – вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен, прежде всего, для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

✓ Избегающий тип. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник

ценится невысоко. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

После чего сопоставляем полученные данные о мотивационном типе подготавливаемого к ротации, с данными в таблице 9 и выбираем форму стимулирования для каждого резервиста.

Таблица 9

Тест “Мой Тайп”

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегающий
Негативные: недовольство, наказания, угроза потери работы.	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные: зарплата, премии, надбавки.	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные: покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля.	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая

Продолжение Таблицы 9

Моральные: грамоты, представление к наградам, Доска почета.	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм (забота о работнике): социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные: условия работы, ее содержание и организации.	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении: привлечение	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

к совладению и участию в упр-нии.					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Из таблицы можно сделать вывод, что наиболее подходящая мотивация для люмпенов (избегающий тип) и для коммерсантов (инструментальный тип) будет повышение зарплаты. При выявлении сотрудника, который является абсолютным люмпеном, нужно незамедлительно исключить его из состава резерва, а может даже и уволить с предприятия, так как какой работник ценится обычно невысоко. За резервистом с инструментальным типом нужно однозначно в первую очередь закрепить «соседнюю» должность для ротации с более высокооплачиваемой заработной платой. Если же нет такой возможности, и коммерсант отказывается от ротации, а это необходимо, то предоставляется пакет «кафетерий».

Профессионалы высоко ценят свои знания и навыки и гордятся ими. В работе они больше всего ценят возможность именно профессионального роста. Для них важно не столько вознаграждение за хорошую работу, сколько признание их мастерства. Они легко меняют старое место работы, если на новом месте будет возможность быстрого роста как профессионал. И даже небольшая потеря доходов их не остановит. Поэтому профессионалы с удовольствием перейдут на другое место работы предприятия, узнав о потенциале развития.

Больше всего сотрудников с хозяйственным типом ценят возможность самостоятельной работы. Они предпочитают отвечать за результат, а не за процесс. Хозяин великолепно себя чувствует в сложных условиях, они способны быстро и результативно действовать в критической ситуации. Предприниматели (хозяйственный тип) ненавидят, когда в их работу вмешиваются или требуют отчетности по мелочам. Но при всей своей любви к самостоятельности они понимают, что такое дисциплина. Просто они предпочитают смотреть далеко вперед, а не концентрировать внимание на пустяках. Наиболее эффективным способом заманить хозяина в ротацию это

личного разрешить ту или иную проблему на другой горизонтальной должности. А также выбор привилегий наиболее важных для него из пакета «кафетерий».

Работа для патриотов является частью их души. Они не представляют себя вне коллектива, а мысль об увольнении даже не приходит им в голову. У них прекрасные отношения с начальством и с коллегами, на работе их любят и ценят. Резервиста-патриота эффективнее привлечь к процессу ротации с помощью моральных форм стимулирования, которые широко используются в пакете «кафетерий».

Помимо денежного симулирования на основе проведенного анализа предлагается ввести пакет «кафетерий», который будет содержать все частные формы стимулирования каждого из мотивирующих типов. Для этого для резервистов будет предложен список бенефитов (социальных льгот), где они отметят предпочтительность к тому или иному пункту от более привилегированного к менее по их мнению. В результате полученных данных о предпочтениях работников, льготы с наибольшим числом голосов будут взяты на заметку для заманивания в процесс ротации. Естественно, прежде чем предложить бенефит резервисту, компания должна просмотреть, может ли она себе позволить предложение данной льготы и так же выгодность такой сделки.

Меню с одинаковой стоимостью, но разным наполнением. Что позволит мотивировать сотрудника, именно теми льготами, которых им не хватает. И резервисту будет предоставлена возможность выбрать тот пакет бенефитов (льгот), который их максимально устроит, а значит, и мотивирует на достижение результатов. Пакет «кафетерий» – это часть компенсационного пакета работника, представляющая собой дополнительные блага в виде пакета состоящего из наборов включающих разные льготы.

Примером может служить следующий пакет (Приложение 6). Лимит на 2010 год будет установлен в размере 20000рублей, что с учетом НДФЛ составит 17400рублей. Это будет значить, что работник на эту сумму сможет выбрать из пакета «кафетерий» необходимое для него блага, воспользоваться

им, и компания компенсирует ему затраты в пределах 17400 рублей. Расходы компании на данный социальный пакет составит 20000хN рублей (N – количество резервистов, входящие в программу ротации, численно равное общему количеству назначений в год), что составляет 3% от нынешних инвестиций в систему подготовки резерва. За счет снижения этих инвестиции на 33% от оптимизации численности кадров резерва, возможно, реализовать пакет «кафетерий».

Примечание:

Дополнительное медицинское обслуживание насчитывает порядка 30 наименований, из которых предоставляется возможность выбора. Программа предусматривает поликлиническое, стоматологическое, стационарное обслуживание и услуги скорой помощи для резервиста и членов его семьи.

Право на получение пакета «кафетерий» резервист получает при особом вознаграждении и в следующих случаях:

- ✓ при успешном прохождении процедуры оценки/аттестации работника;
- ✓ при успешном прохождении стажеровочного и наставнического испытательного срока работника;
- ✓ при успешном прохождении обучения сотрудника за время пребывания в составе кадрового резерва.

Помимо мотивации система пакет «кафетерий» будет решать еще ряд задач:

- ✓ при помощи пакета «кафетерий» можно формировать и поддерживать у работников «хорошие» (нужные предприятию) привычки, например, занятия фитнесом, регулярное питание и своевременное медицинское обследование, посещение культурных мероприятий, поездки на природу и т.п. В этом случае предприятие выигрывает за счет уменьшения пропусков работы сотрудниками по причине болезней, а также снижения вероятности производственных ошибок по причине усталости персонала;

✓ вкладывать в служебные квартиры для предприятия чрезвычайно удобно, во-первых, сотрудники в этом случае можно привязаны к предприятию, во-вторых, инвестиции в недвижимость обеспечивают высокий и надежный доход. Предоставлять беспроцентные потребительские кредиты и давать в пользование служебные автомобили компании менее интересно, так как деньги и техника теряют в цене.

Как результат кадровой политики и работы с резервом в организации, не только повышается эффективность организуемого обучения, но и меняется стиль руководства на более «демократичный», ведь в этом случае сотрудник уже не чувствует себя перемещаемой «пешкой».

Контроль выполнения плана работы резерва осуществляется заместителем Генерального директора по персоналу и общим вопросам ежеквартально, а контроль показателей результативности процессов управления персоналом – ежемесячно. Результаты работы представляются руководству Общества на расширенных оперативных заседаниях по итогам кварталов и персоналу предприятия через корпоративные СМИ и личные встречи руководства Блока с коллективами подразделений.

С целью соблюдения согласованности и последовательности действий и осуществления централизованного контроля, разработкой и проектированием занимается одна группа.

Кадровые службы должны держать под постоянным контролем все этапы системы работы с резервом кадров и особенно вопросы формирования резерва. Практика работы показывает, что идею создания резерва кадров и систематической работы с ним поддерживают не все руководители предприятий и их структурных подразделений, а те, кто поддерживает ее на словах, могут не поддерживать на деле.

Есть вероятность того, что в подавляющем большинстве случаев некоторые руководители подразделений направляют всю свою энергию не на конструктивное сотрудничество с кадровыми службами, а на противодействие

им. Причем такое противодействие редко бывает открытым и чаще всего носит скрытые формы.

Такие руководители постараются решить задачу формирования резерва исключительно административным путем. Они выдвинут в состав резерва работников, не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития. Главным оправданием своих действий такие руководители считают то, что работа с резервом кадров (как и работа по адаптации и аттестации работников) является ненужным отвлечением от основных обязанностей и, соответственно, приносит больше вреда, чем пользы.

Такая форма противодействия со стороны руководителей подразделений преследует несколько целей.

Во-первых, дискредитировать идею создания резерва кадров и работу кадровых служб, свалив все провалы в работе с резервом исключительно на кадровые подразделения.

Во-вторых, не допустить создания замены для себя, поддерживая мнение о своей исключительности, компетентности и незаменимости.

В ряде случаев в состав резерва кадров выдвигаются не компетентные, но лично преданные руководителю подразделения работники или работники, оказывавшие руководителю различные услуги, не связанные со служебной деятельностью. Причем именно эти кандидатуры будут отстаиваться наиболее горячо и настойчиво, а их характеристика будет сопровождаться невероятными достоинствами.

На основе опыта многих компаний могу сказать, что не так уж и редко руководители подразделений, встречая противодействие кадровых служб формальному формированию резерва кадров, обращаются со списком «своих» кандидатов напрямую к высшему руководству и, «пугая» падением производства и сбыта, получают необходимые подписи. Это показывает уровень доверия высшего руководства к своим кадровым службам и служит сигналом для руководителей других подразделений, что требования кадровых служб необязательны для исполнения.

Кадровые службы совместно со службами безопасности должны разъяснить высшему руководству, что некоторые из руководителей при малейшей возможности будут упорно создавать условия для продвижения «своих» кандидатов, что может привести к созданию внутри предприятия группировок, расхищающих его ресурсы. Для этого необходимо предприятию создать правила о замене руководителей предприятий через пять лет. С целью того, чтобы руководители осознавали, что их компания меняется, и они должны изменяться вместе с ней. Ограниченный срок работы на одном посту также не позволяет руководителям создавать на предприятиях клановость, которая со временем может войти в противоречие с корпоративной культурой компании.

Тем более что в соответствии с ISO9004:2000 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности»:

- ✓ перед высшим руководством стоит задача рассмотреть такие меры, как определение вспомогательных процессов, влияющих на результативность и эффективность жизненного цикла продукции (одним из вспомогательных процессов является подготовка работников), создание среды, способствующей вовлечению и развитию работников (п. 5.1.1);

- ✓ при разработке политики в области качества высшему руководству следует учитывать: уровень и вид будущих улучшений, необходимых для успешной деятельности организации; развитие работников организации (п. 5.3);

- ✓ в качестве помощи в достижении целей улучшения своей деятельности организации необходимо поощрять вовлечение и развитие своих работников посредством планирования обеспечения постоянной подготовки и карьеры (п. 6.2.1);

- ✓ проводимые обучение и подготовку работников необходимо оценивать с точки зрения ожиданий и воздействия на результативность и эффективность организации (пункт 6.2.2.2).

В заключение можно сказать, что знание всеми работниками кадровых служб требований стандартов серии ISO9000:2000 в отношении подготовки, развития и карьеры работников позволяет более аргументировано подходить к

разъяснительной работе и обучению руководителей, а также в значительной степени снять проблему противодействия внедрению системы работы с резервом кадров.

Так как предприятие рассматривает долгосрочную стратегию, то оно должно иметь виду не только экономические показатели, но и критерии эффективности нематериальных активов. С другой стороны, оценка результативности системы подготовки кадров проводится на основе ключевых показателей результативности (КПР) ежеквартально. При этом обобщенный показатель результативности процесса «Подготовка персонала» складывается из коэффициентов участия в системе непрерывного обучения, профиля обучения, выполнения заявок, удовлетворённости образовательными программами, аттестуемости.

Но в любом случае разработка, внедрение и функционирование системы работы с резервом кадров, как элемента стратегического развития предприятия, зависят от трех главных факторов:

- 1)поддержки высшего руководства;
- 2)авторитета кадровых служб и их руководителей;
- 3)подготовленности работников кадровых служб и руководителей, задействованных в системе работы с резервом кадров.

Отсутствие или слабость даже одного из перечисленных факторов либо значительно снижает эффективность системы работы с резервом кадров, либо вообще делает недостижимыми ее цели.

Не всегда имеет смысл говорить об экономической эффективности вложений в подготовку кадров, правильнее говорить о вложениях в реализацию стратегии бизнеса, где подготовка – необходимый обеспечивающий бизнес-процесс.

Подготовка кадрового резерва – плацдарм для реализации стратегии. Оно создаст определенные стратегические эффекты. В ряде случаев подготовка кадров – это не столько обеспечение рабочего процесса (то есть направленность

на получение необходимых для работы знаний, навыков и умений), сколько элемент корпоративной (моральной, социальной) мотивации.

Функционирование системы работы кадровых служб нужно анализировать как необходимый поддерживающий и обеспечивающий элемент всей деятельности компании или отдельных подразделений бизнеса.

Систему подготовки кадров предпочтительно рассматривать и реализовывать как элемент стратегии. Эффекты дает стратегия бизнеса, а не сама подготовка. В таком подходе появляются осмысленные критерии и осознанные выборы для того, чтобы кадровая политика была уместной и адекватной бизнесу компании.

Формула эффективности имеет два назначения: собственно расчет экономической эффективности вложений и концентрированное выражение логики достижения результата.

Если и говорить об адекватной «математической» модели, то она должна быть сценарной, вероятностной, поскольку невозможно заранее знать точно, как поведут себя люди и организация в меняющихся условиях.

Математическая модель расчета эффективности должна сопровождаться управленческой моделью ее достижения.

В основном можно выделить два различных подхода к оценке эффективности вложений. Назовем их «экономический» и «управленческий». При экономическом подходе считают выгоды владельца бизнеса, при управленческом – выгоды самого бизнеса.

В рамках экономического подхода выделяются затратный и инвестиционный подходы. Когда в компании в первую очередь говорят о стоимости обучения (может ли компания себе это позволить), – это признак затратного подхода (затраты нужно минимизировать, а еще лучше – свести к нулю). А вот когда сначала задумываются над тем, что обучение даст, а уже потом – сколько оно стоит – это инвестиционный подход (первичны выгоды и возможности, при этом предполагается, что удастся посчитать экономическую

эффективность от вложений). Если перед организацией сначала ставится бизнес-цель, изучаются пути ее достижения, а кадровая политика (в комплексе с другими необходимыми мероприятиями) рассматривается как инструмент реализации поставленной цели, – это управленческий подход (первичны цели бизнеса).

В ходе исследования, нужно меньше уделять внимание надежных методов расчета эффективности, уделяя больше внимания стратегическому и управленческому аспектам достижения. Подходить стратегически – значит рассматривать подготовку персонала (в том числе кадрового резерва) как инструмент реализации стратегии бизнеса; подходить управленчески – значит выстраивать подготовку персонала как бизнес-процесс.

Поэтому для этой ситуации управленческий подход ближе, поскольку он дает ясную картину и необходимости работы с кадровым резервом, и управляемости процесса подготовки кадров. Ведь сама подготовка должна строиться как процесс, являющийся обеспечивающим по отношению к главному бизнес-процессу и к стратегии бизнеса предприятия. Управленческий подход тесно перекликается со стратегической направленностью вложений в персонал. Стратегическая парадигма такова: рассматривать стоимость подготовки резерва не как затраты или вложения, а как необходимые издержки реализации стратегии. Тогда задача организации – правильно сформировать программу работы с кадровым резервом под потребности компании, а эффективная работа кадровых служб – это работа, соответствующая стратегическим целям бизнеса. При этом инвестиции в подготовку резерва не рассматриваются как самостоятельное явление: есть стратегия бизнеса, и инвестиции – элемент, часть этой себестоимости. При такой парадигме HR-менеджер ведет разговор «по большому счету»: о соответствии реализуемых программ вложений в персонал выбранной стратегии. Тогда можно считать, что HR-служба сработала хорошо (эффективно), если ей удалось сформировать, защитить и реализовать наиболее адекватный данной стратегии процесс подготовки кадров.

Таким образом, наряду с формальными показателями эффективности работы с резервом, мы должны оценивать косвенные показатели, характеризующие бизнес в целом. Такие показатели как безаварийное производство, качество выпускаемой продукции, высокая технологичность процессов, внедрение компьютерных технологий для управления производством, повышение производительности труда, повышение прибыли, текучесть кадров, удовлетворённость работой. Особо ярким доказательством эффективной работы кадровой службы является перевыполнение плана даже в форс-мажорных обстоятельствах.

Заключение

Руководство Осло дает следующее определению инновации: «*Инновация* есть введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях [2, с. 55]».

Поэтому служебно-профессиональное продвижение работников современной организации является неотъемлемым элементом функции развития персонала и занимает в ней собственное и весьма значимое место. Оно представляет собой совокупность средств и методов должностного продвижения персонала и предполагает организацию и осуществление кадровыми службами достаточно широкого комплекса мероприятий. Эти мероприятия связаны с планированием, мотивацией и контролем служебного роста работника, исходя из целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей работника, а также целей, стратегии и возможностей самой организации.

В результате проведенного анализа были разработаны следующие выводы и рекомендации:

- ✓ Использование внутренних резервов должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляции организации.
- ✓ Необходимо оптимизировать численность кадрового резерва исходя из того, что на одну резервируемую должность претендуют два резервиста, тогда насыщенность резерва кадров будет равной двум.
- ✓ В список резерва должны включаться работники, которые заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могут быть назначены на руководящие

должности. И для первоначального отбора была разработана «Анкета кандидата в кадровый резерв».

✓ Кроме использования классических методов для профессиональной подготовки, возможно, предложить наставничество в должности, которой резервист уже долгое время работает.

✓ Необходимо разработать целевое планирование карьеры с целью совершенствования на предприятии системы привлечения, развития и удержания молодежи, молодых и первостепенных специалистов. На основании этого были разработаны форма индивидуального план карьеры резервиста и конкретизирована карьерная карта.

✓ Существует потребность в применении системной и плановой ротации. Она должна проводиться постоянно, целенаправленно и быть ориентирована на модель карьеры «змея».

✓ Так как работа с резервом кадров должна быть тесно взаимосвязана с общей системой мотивации работников для того нужно выявить мотивационный тип резервиста тестированием с использованием теста “Мой Тайп”, предложенного Гречниковым В. И.

✓ Помимо денежного симулирования предлагается ввести пакет «кафетерий», который будет содержать все частные формы стимулирования каждого из мотивирующих типов.

✓ От работы резерва кадров будет эффект при обеспечении следующих условий:

- Если она уместна и целесообразна для данного предприятия;
- Учтены риски и разработаны мероприятия по их элиминации (снижению, «блокировке» рисков);
- Установлены (персонально) три вида ответственности: за функциональный результат (за процесс подготовки резерва кадров); за «вертикальный» результат (за отдачу в тех терминах и показателях, в которых заказывалась система подготовки кадров); за стратегический бизнес-результат

(за то, что данные затраты станут вложениями в реализацию стратегии компании);

- Для получения запланированного эффекта предусматривается не только работа кадрового резерва, но весь необходимый комплекс мер и ответственности, который должен привести к желаемому результату;

✓ Качественная оценка эффективности должна включать в себя не только расчет предполагаемого экономического эффекта, но и, как минимум, еще два аспекта:

- логику реализации эффективности (каким образом, в результате каких действий эта эффективность будет достигнута, как будут преодолены риски и угрозы в процессе реализации программ вложений в персонал);

- ответственность за достижение эффективности (кто, каким образом отвечает и консолидирует ответственность за конечный результат).

Целью данной работы являлась разработка комплексного подхода к управлению инновационного проекта на всех этапах его жизненного цикла в соответствии с корпоративной стратегией. Поэтому в параграфе 3.1. я расписала процесс, состоящий из последовательно выполняемых функций 5-ти этапов.

Также в работе были поставлены задачи. Одной из задач было проанализировать работу с кадровым резервом с целью рекомендаций по улучшению работы кадровой службы. По мере написания изменился подход к управлению кадровым резервом. Акцент сделан на то, что работа с резервом является прерогативой не только кадровой службы, а является стратегической задачей бизнеса. Система работы кадровой службы в этом направлении рассматривается как необходимый поддерживающий и обеспечивающий элемент всей деятельности компании.

Область применения:

Представленные в дипломной работе рекомендации и мероприятия по улучшению деятельности кадровой службы одобрен специалистом ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и уже принят к реализации.

В силу специфики профиля, был выбран управленческий подход, рекомендации по управлению инновационным проектом связанный с кадровым резервом даёт управленческую эффективность:

- 1) Повышение качества выпускаемой продукции
- 2) Внедрение компьютерных технологий для управления производством
- 3) Повышение производительности труда
- 4) Повышение прибыли
- 5) Удовлетворённость работой
- 6) Перевыполнение плана, даже в форс-мажорных ситуациях.

Цель, поставленная в работе – достигнута. Задачи выполнены.

Библиографический список

Законодательные материалы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 07.11.2017).

2. Кодекс российской федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 28.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.01.2017). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 24.09.2017) .

3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000г. № 117-ФЗ (часть 2, ред. от 28.12.2016.) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 23.01.2018) .

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 08.09.2017).

5. Федеральный закон от 12 января 1996 года № 10-ФЗ о профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (ред. от 22.12.2014) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172580> (дата обращения: 25.12.2017).

6. Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 125-ФЗ (ред. от 25.12.2015) «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: [поэтомуhttp://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164928;fl](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=164928;fl)

d=134:from =90000-
8;md=177853.20631423738319038;;ts=01778535680032541595091 (дата
обращения: 04.01.2018).

7. Федеральный закон от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/ (дата обращения: 15.03.2018).

8. Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда» // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182912> (дата обращения: 25.10.2017).

Книги

9. Иванов Н. Социальный контекст инновационного развития// Мировая экономика и международные отношения. 2013. №5. С. 17-30.

10. Руководство Осло

11. CooperG., EdgettS.J. Benchmarking Best Practices Performance Results and the Role of Senior Management

12. Г.А. Маховикова, С. В.Переверзева - Микроэкономика

13. С.Д. Ильенкова «Инновационный менеджмент»

14. Источник - Дорофеев В.Д., Дресвянников В.А. Инновационный менеджмент: Учеб.пособие – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. 189 с.

15. И.В. Иванов, В.В. Баранов Инновационное развитие России. Возможности и перспективы.... CooperG. 2013

16. Маховикова Инновацион. Менеджмент

17. Литвинова Инновация как бизнес-дисциплина

18. Пронелло Инновации для роста

19. А.В. Тебекин Стратегический менеджмент

20. Томилов В.В., Песоцкая Е.В. Маркетинг в системе предпринимательства. - СПб.: Геликон Плюс, 2000. – 167

21. Модиф. С.Г.

22. Стратегия голубого океана

Журнальные и газетные статьи

23. Цакунов А.Ф. Свояк в регионе: кадровый резерв используется для расширения бизнеса // Ведомости – 2003. – 12 августа.

24. Марченко И. Кадровик. Рекрутинг для кадровика – Новосибирск, 2009. – № 5.

25. Травин В. В., Дятлов В. А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров– М.: «Дело Лтд», 1995.– 176с.

26. Басаков М.И. Документы по персоналу предприятия. – Ростов-на-Дону: «МарТ», 2001. – 208 с.

27. www.ckovok.ru/efqm.php (совершенства EFQM описание критерия 1 «Лидерство»)

28. Стандарт предприятия СТО 18-2009 «Формирование и подготовка кадрового резерва ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»– Пермь, 2009.– 25с.

29. Егоршин А. П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607с.

30. <http://hrpsychology.ru/test-na-motivaciju-po-gerchikovu/> (Тест на определение типа мотивации по Герчикову)

31. Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм//Кадры предприятия. 2013. № 10.

32. Политика управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ».

33. Руководство по процессу «Управление движением кадров».

34. Руководство по процессу. Организация оценки персонала.

35. Руководство по системе менеджмента качества.

36. Стив Уиддет и Сара Холлифорд. Руководство по компетенциям.

37. СТО 20-2015 «Модель управления ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

38. СТО 30-2015 «Оценка деятельности руководителей, специалистов и служащих ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

39. Комплексная программа развития ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» до 2019 года.

40. Система ключевых показателей результативности ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

41. Устав Общества с ограниченной ответственностью «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

42. Отчет по работе предприятия за 2017 год

Электронные ресурсы

43. <http://www.innoros.ru/publications/interesting/11/znachimye-innovatsii-v-bankovskoi-sfere-21-go-veka>

44. http://archive.kremlin.ru/appears/2008/02/08/1542_type63374type63378type82634_159528.shtml

45. <http://www.km.ru/biznes-i-finansy/ekonomika-rossii/innovatsii/9187>

46. <http://futurebanking.ru/category/innovatsii?page=1>

Анкета кандидата в кадровый резерв.

Фамилия, имя, отчество _____.

Год рождения: _____.

1) Дайте краткую характеристику вашего производственного опыта:

Производительный стаж: _____ лет.

Занимаемая должность: _____.

Профессия, которой вы обладаете:

Специальность: _____.

Учебное заведение (год окончания): _____.

Вид обучения (очное, вечернее, заочное): _____.

Учились ли на курсах повышения квалификации (когда, где):

_____.

2) Какие у вас есть достижения в работе, на ваш взгляд?

_____.

3) Хотели бы вы двигаться вверх по карьерной лестнице?

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?

4) Что мешало вам раньше выдвигаться в состав кадрового резерва:

1. не было возможности в связи с

_____;

2. были трудности в связи с

_____;

3. не было желания.

5) *Ваши требования к характеру труда:*

1. Приносящий высокий доход, свободный, дающий возможность творить в собственных интересах;

2. Приносящий высокий доход, инициативность, немного регламентированный труд в интересах фирмы и собственных интересах, творческая деятельность;

3. Приносящий нормальный доход, спокойный труд специалиста четко определенными задачами, размеренный;

4. Дающий возможность существовать, не требующий особых усилий, простой труд исполнителя, размеренный с четкими задачами.

6) *На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?*

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

7) *Какова будет ваша реакция, если не успели уложиться с работой в указанный срок (вы не справились со своей работой за аттестационный период):*

1. Объясню руководству, что на это то были свои веские причины;
2. Приму меры по исправлению;
3. Другое _____.

8) *Как вы оцениваете ваше здоровье?*

1. Здоров. Самочувствие отличное, не когда не болею, занимаюсь спортом, работоспособность высокая, медицинские обследования подтверждают отличное здоровье.
2. Практически здоров. Самочувствие хорошее, болею не более недели в году, работоспособность хорошее, медицинское обследование подтверждает здоровье в пределах нормы.
3. Болен. Самочувствие часто неважно, болею более 1 неделе в год, страдаю хроническим заболеванием, состояние здоровья не очень хорошее.
4. Затрудняюсь ответить.

9) *Сколько дней в неделю вы смогли бы работать?*

1. Три;
2. Четыре;
3. Пять;
4. Шесть;
5. Семь.

10) *Какая продолжительность дня (в часах) вас устраивает?*

1. До 4;
2. 4 – 6;
3. 6 – 8;
4. 8 – 10;
5. Более 10.

11) Что для вас является приоритетнее из ниже приведенных мотиваций? (расставьте по убыванию)

- 1.Принуждение;
- 2.Материальное поощрение;
- 3.Моральное поощрение;
- 4.Самомотивация.

Примечание:

Специалистом оценки персонала сначала рассматриваются первые 2 вопроса, если в них есть существенные данные, то можно преступать к проверке последующих вопросов. С помощью таблицы 11 посчитываем количество баллов на ответы.

Табл. 11

Резерв Вопрос	Резерв на руководящие должности			Резерв на ключевых специалистов		
	1 балла	2 балла	3 балла	1 балл	2 балла	3 балла
№ 3	4	3	2	2	1	3
№ 4	1	—	—	1	—	—
№ 5	2	1	—	3	2	—
№ 6	4	2	—	1	3	—
№ 7	2	—	—	2	—	—
№ 8	2	1	—	2	1	—
№ 9	4	3	—	4	3	—
№ 10	3	4	—	4	3	—
№ 11	2,3,4,1.	2,4,3,1.	4,2,3,1.	3,2,1,4.	2,3,4,1.	4,3,2,1.

В зависимости, на сколько нужно оптимизировать численность кандидатов перед оценкой по методике «ASSESSMENT CENTER», на столько необходимо сократить список за счет сотрудников с наименьшими баллами.

Тест на определение типа мотивации

1. Что Вы больше всего цените в своей работе?

- ☒ Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- ☐ Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- ☐ Что я чувствую себя полезным и нужным.
- ☐ Что мне за нее относительно неплохо платят.
- ☐ Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

- ☐ Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- ☐ В своей работе я – полный хозяин.
- ☐ У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- ☐ Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- ☐ Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать?

- ☐ Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- ☐ Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- ☐ Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- ☐ Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- ☐ Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

- ☐ Если предложат намного более высокую зарплату.
- ☐ Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- ☐ Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- ☐ Если это очень нужно для организации.
- ☐ При всех случаях я бы предпочел (-ла) остаться на той работе, к которой привык (-ла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

- ☐ Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- ☐ Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- ☐ Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- ☐ Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- ☐ Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6. Какой вид доходов кроме постоянного (зарплата, пенсия, стипендия) для вас самый важный?

- ☐ Доплаты за квалификацию
- ☐ Доплаты за тяжелые и вредные условия
- ☐ Социальные выплаты и льготы, пособия
- ☐ Доходы от капитала, акций
- ☐ Любые дополнительные приработки
- ☐ Приработки, но не любые, а только по своей специальности
- ☐ Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства

- ☐ Выигрыш в лотерею, казино и пр.

7. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

- ☐ Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

- ☐ Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

- ☐ Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

- ☐ Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

8. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

- ☐ Чувствуют особую ответственность за свою работу.

- ☐ Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

- ☐ Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

- ☐ Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

- ☐ Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

9. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?

- ☐ Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

☐ Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

☐ Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

☐ Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

☐ Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.

10. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?

☐ Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

☐ Да, потому что это может увеличить мой доход.

☐ Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

☐ Вряд ли: на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

☐ Нет, не нужны мне лишние заботы.

11. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?

☐ Наиболее интересную, творческую.

☐ Наиболее самостоятельную, независимую.

☐ За которую больше платят.

☐ Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно "надрываться"

☐ Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

12. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?

☐ Его зарплату, доходы, материальное положение.

☐ Уровень его профессионализма, квалификации.

- ☐ Насколько хорошо он "устроился".
- ☐ Насколько его уважают в организации.
- ☐ Насколько он самостоятелен, независим.

13. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?

- ☐ Освоить новую профессию.
- ☐ Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- ☐ Перейти на менее удобный режим работы.
- ☐ Работать более интенсивно.
- ☐ Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
- ☐ Скорее всего, я просто уйду из организации.

14. Что вас больше всего привлекает в руководящей должности?

- ☐ Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- ☐ Возможность принести наибольшую пользу организации.
- ☐ Высокий уровень оплаты.
- ☐ Возможность организовывать работу других людей.
- ☐ Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- ☐ Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

15. Хотели бы вы двигаться вверх по карьерной лестнице?

- ☐ Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- ☐ Не против, если нужно для пользы дела.
- ☐ Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

- ☐ Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- ☐ Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- ☐ Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- ☐ Да, чем я хуже других?
- ☐ Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

СОГЛАСОВАНО Руководитель структурного подразделения (должность)		УТВЕРЖДАЮ _____
_____ (подпись, расшифровка подписи) «__» _____ 20__ год		(подпись, расшифровка подписи) «__» _____ 20__ год

Индивидуальный план карьеры

резервиста ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»

на 20__ - 20__ г.г.

(фамилия, имя, отчество сотрудника, зачисленного в резерв)

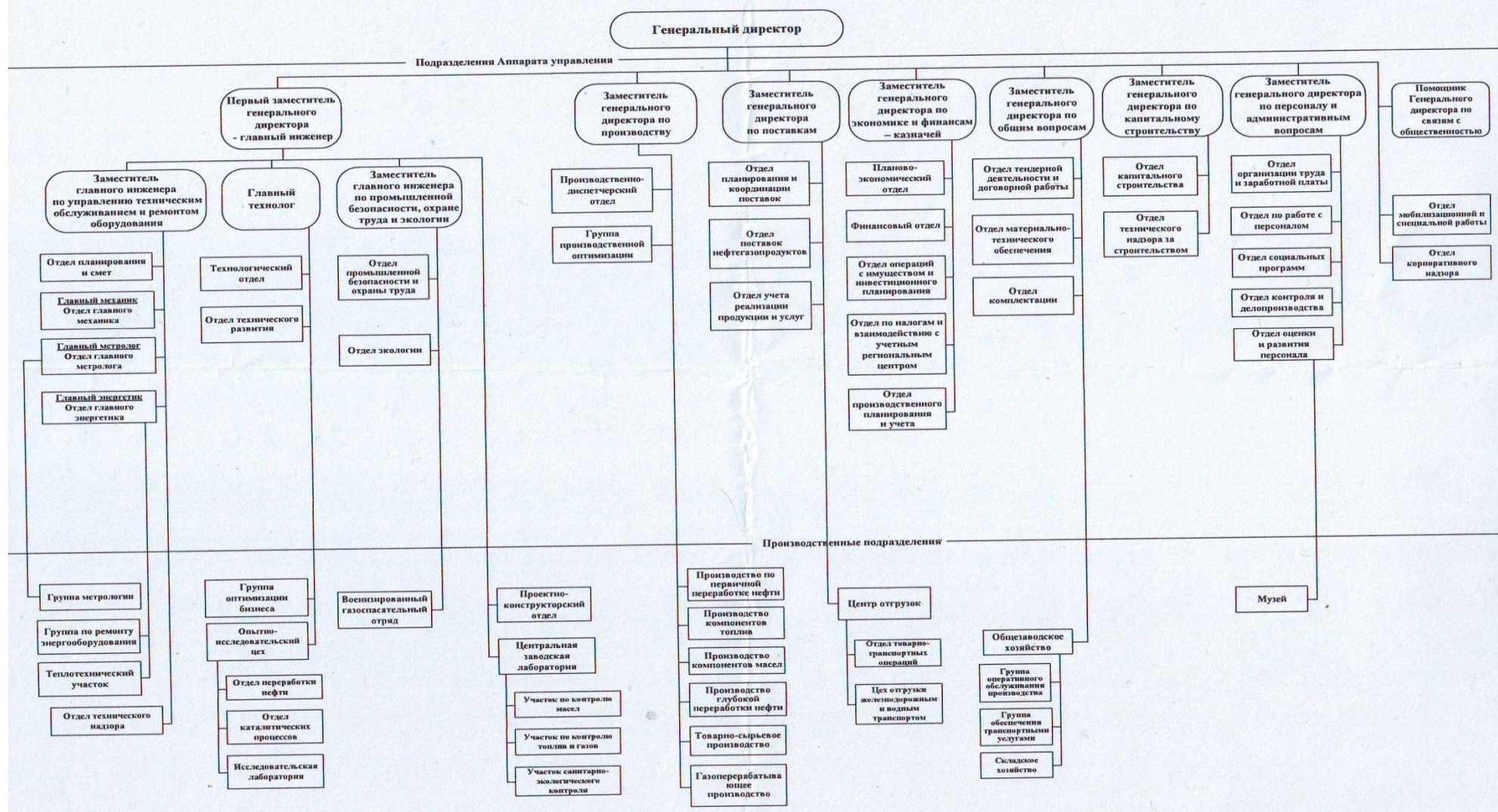
Занимаемая должность и дата назначения	
Должность по резерву	

Мероприятия (ротация или повышение)	Срок	Продолжи- тельность	План подготовки (программа обучения, практическая подготовка)

Карьерная карта

Должности		Продолжительность на 1 должности	Возрастной ценз, лет						
			23-27	27-31	31-40	40-45	45-55	55-60	60-65
Генеральный директор		10 лет							
Заместители генерального директора	Первый ЗГД – Главный инженер	5 лет							
	ЗГД по производству								
	ЗГД по экономике и финансам – казначей								
	ЗГД по персоналу и общим вопросам								
	ЗГД по поставкам								
	ЗГД по капитальному строительству								
Заместители Гл. инженера	ЗГИ по промышленной безопасности и экологии	5 лет							
	ЗГИ по управлению ТОРО								
Главные специалисты Общества	Главный технолог								
	Главный механик	5 лет							
	Главный энергетик								
	Главный метролог								
Начальники производства	НП по первичной переработке нефти	3 года							
	НП компонентов топлив								
	НП компонентов масел								
	НП по смешению и затариванию топлив								
	НП по смешению и затариванию масел								
	НП глубокой переработки нефти								
Главные инженеры	ГИ по первичной переработке нефти	2 года							
	ГИ компонентов топлив								
	ГИ компонентов масел								
	ГИ по смешению и затариванию топлив								
	ГИ по смешению и затариванию масел								
	ГИ глубокой переработки нефти								
Главные специалисты	ГС по первичной переработке нефти	2 года							
	ГС компонентов топлив								
	ГС компонентов масел								
	ГС по смешению и затариванию топлив								
	ГС по смешению и затариванию масел								
	ГС глубокой переработки нефти								

Организационная структура ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»



Предпочтения работников по предоставлению льгот в пакете «кафетерий».

Я бы хотел, что бы компания предоставляла мне следующие социальные льготы (бенефиты):	Отметить от 1 ^{ого} до последнего
Занятие в спортзале	
Медицинское обслуживание	
Санаторий профилакторий	
Льготные путевки на курорт	
Предоставление кредита	
Оплата отдыха сотрудников	
Оплата дополнительного профессионального обучения	
Дотации на питание	
Детские сады и лагеря летнего отдыха для детей	
Страхование от несчастных случаев	
Оплата обучения детей	
Медицинское страхование	
Мобильная связь	