

УДК 65

СЕРГОМАНОВ НИКИТА АНДРЕЕВИЧ

студент школы инженерного предпринимательства Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Россия, г. Томск

**АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ ЗАО
«ТАМАНЬНЕФТЕГАЗ»**

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы, связанные с разработкой системы ключевых показателей анализа, проводится анализ эффективности системы управления предприятием нефтегазовой отрасли, на примере ЗАО «Таманьнефтегаз». В статье предложен механизм разработки и применения показателей, отражена методика анализа и оценки эффективности системы управления предприятием нефтегазовой отрасли, предложены мероприятия по её улучшению.

Ключевые слова: анализ, оценка эффективности, система управления, нефтегазовая отрасль, автоматизированная система управления, контроль, планирование, ключевые показатели деятельности, KPI, система грейдов.

SERGOMANOV NIKITA ANDREYEVICH

Student, School of Engineering Entrepreneurship National Research Tomsk Polytechnic University, Russia, Tomsk

**ANALYSIS AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE
ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE OIL AND GAS INDUSTRY
ON THE EXAMPLE OF CJSC «TAMANNEFTEGAZ»**

Annotation: The article deals with issues related to the development of a system of key indicators of analysis, an analysis is made of the effectiveness of the oil and gas industry management system, as exemplified by ZAO Tamanneftegaz. The article suggests a mechanism for the development and application of indicators, reflects the methodology for analyzing and evaluating the effectiveness of the oil and gas industry management system, and suggests measures to improve it.

Keywords: analysis, performance evaluation, management system, oil and gas industry, automated management system, control, planning, key performance indicators, KPI, grading system.

Система ключевых показателей (KPI) относительно недавно была разработана и внедрена в зарубежную, а затем в российскую практику управления предприятиями.

Рассматривая подробно систему ключевых показателей (KPI), основателем которой является П. Друкер, хотелось бы дать определение этому термину. KPI – некая система оценки, включающая совокупность финансовых и иных показателей для определения эффективности системы управления через достижение поставленных целей согласно выбранных стратегий. П. Друкер создал концепцию управления по целям, в которой система KPI выступает в качестве информационно-аналитической базы для анализа и оценки¹.

¹ Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан С. Роберт, Нортон П. Дейвид. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.

Важность и необходимость в разработке ключевых показателей обусловлена требованием руководства к обеспечению соизмеримости, прозрачности бизнеса, выработка оптимальных управленческих решений, на основе системы показателей.

Показатели разрабатываются на основе стратегий предприятия, а их перечень согласован с основными бизнес-процессами. Оптимальные значения показателей согласованы с целями подразделений и предприятия в целом.

Применительно к ЗАО «Таманьнефтегаз» в таблице 1 приведем задачи системы КРІ и отразим ожидаемые результаты от внедрения этой системы².

Таблица 1 – Список задач и ожидаемых результатов от внедрения системы КРІ в ЗАО «Таманьнефтегаз»

Основные задачи КРІ	Ожидаемый результат от реализации поставленных задач
1	2
<p>1. Анализ и оценка состояния предприятия и его структурных подразделений, бизнес-процессов на основе разработанной системы показателей.</p> <p>2. Постоянный мониторинг деятельности предприятия (подразделений) и бизнес-процессов, который обеспечивает грамотное текущее управление планами и бюджетами.</p> <p>3. Формирование информационной базы данных и</p>	<p>1. Рост объективности в ходе оценки выполняемых работ и деятельности предприятия в целом.</p> <p>2. Регламентирование времени на проведение оценочных процедур в части выявления результатов деятельности предприятия.</p> <p>3. Наглядность и скорость в подготовке аналитических отчетов для руководства.</p>

² Литвин Ю. Б. Об использовании современных технологий управления проектами и портфелями проектов в газовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. - №1. – С. 160 – 168.

<p>выявление закономерностей в работе предприятия для совершенствования процесса управления и принятия грамотных управленческих решений.</p> <p>4. С учетом полученных коэффициентов КРІ в ходе проводимого анализа и оценки бизнес-процессов, и предприятия в целом, разработка и обоснование принимаемых управленческих решений.</p> <p>5. Использование полученных данных на основании коэффициентов КРІ в системе мотивации и стимулировании труда сотрудников предприятия.</p>	<p>4. Постоянный мониторинг за деятельностью предприятия и течением бизнес процессов в нем.</p> <p>5. Обеспечение процесса согласования показателей КРІ со стратегическими целями предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию управления предприятием на базе полученных результатов.</p>
---	---

Перечислим основные этапы внедрения системы КРІ в ЗАО «Таманьнефтегаз»:

1. Описание основной стратегии деятельности предприятия (цели и результаты в среднесрочном и долгосрочном периоде).
2. Выделение факторов успеха, которые в значительной степени оказывают влияние на реализацию стратегии.
3. Перечисление ключевых количественных показателей эффективности, которые определяют мероприятия по реализации основной стратегии.
4. Разработка и группировка сбалансированных показателей, согласно которым будет происходить оценка финансовой, производственной, управленческой деятельности предприятия.

5. Выбор автоматизированной системы и внедрение её на предприятии для сбора информации и проведения анализа эффективности системы управления предприятием для выявления мер, по её улучшению.

6. Внедрение разработанных мер по улучшению системы управления предприятием.

Система ключевых показателей связана с описанием бизнес-процессов и определяется его спецификой. Для ЗАО «Таманьнефтегаз» специфика бизнес-процессов обусловлена существующими технологиями по морской перевозке нефтеналивных грузов, перевалке нефти и сжиженного углеводородного газа, перевалке навалочных грузов. Выделение и описание бизнес-процессов в ЗАО «Таманьнефтегаз» - достаточно сложный и трудоемкий этап анализа. Он предполагает не только сбор и обработку громадного массива информации, но и привлечение огромного количества экспертов, которые могли бы формализовано и схематично описать процессы и этапы деятельности, как самого предприятия, так и его структурных подразделений, их взаимосвязи, перечня работ и анализируемых показателей их исполнения в соответствии со стратегий предприятия. На исследуемом предприятии внедрена автоматизированная информационная система, которая позволяет отобразить функциональную структуру исследуемого предприятия, осуществить управление предприятием, основанное на процессном подходе.

Проанализировав автоматизированную систему ООО «ПрограмПарк» для предприятий, занимающихся морской перевозкой нефтеналивных грузов, перевалкой нефти и сжиженного углеводородного газа, перевалкой навалочных грузов можно разработать механизм применения системы ключевых показателей для анализа и оценки эффективности системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз», показанный на рисунке 1³.

³ Тюпишева О. Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2016. - №10 (80). - С. 9 – 17.

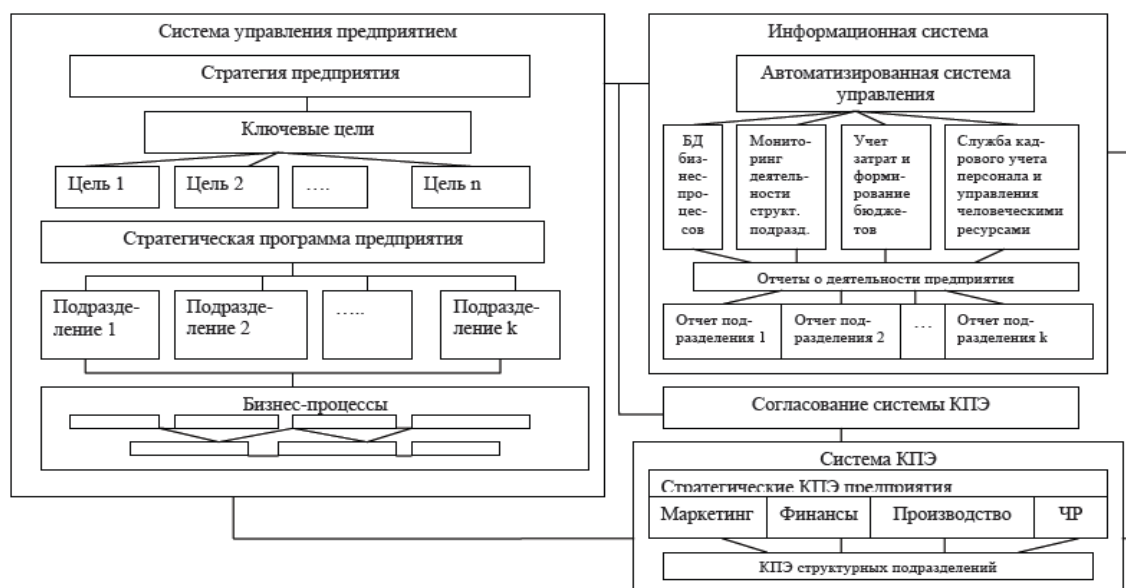


Рисунок 1 – Механизм применения системы ключевых показателей для анализа и оценки эффективности системы управления ЗАО «Таманьнефтегаз»

В таблице 2 покажем перечень КРІ, который сформирован на основе организационной структуры ЗАО «Таманьнефтегаз»⁴.

Таблица 2 – Список показателей КРІ организационной структуры ЗАО «Таманьнефтегаз»

Предполагаемый КРІ	Единица измерения	2017 год	Должность	Подразделение
1	2	3	4	5
Сумма экономической добавленной стоимости	тыс. руб.	465 925	Генеральный директор	Руководители
Процент валовой прибыли	%	63,99	Заместители	

⁴ Янченко А. Ю., Колобкова И. Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия // Отраслевая и региональная экономика: проблемы управления и пути решения. – 2016. - №2. – С. 65 – 72.

Стоимость рабочего места	руб.	2351,64	Главный инженер	
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	-	0,158	Заместитель по экономике	
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов	-	10,45		
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	-	7,13		
Эффективная процентная ставка налога на прибыль	%	10,24		
Доля оборотных активов к пассивам (коэффициент текущей ликвидности)	-	0,395		
Период нахождения капитала в денежной наличности	дни	5		
Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	-	1,399		
Коэффициент кредитной задолженности	-	0,245		
Количество ошибок в управленческой отчетности	шт.	7		
Прирост коммерческих расходов по отношению к приросту выручки от	%	0,589		

реализации продукции (оказания услуг)				Экономический отдел
Выручка от реализации	тыс. руб.	16238562		
Эффективность предложений по оптимизации налогов	тыс. руб.	35468		
Прибыльность на акцию – коэффициент цена/прибыль	-	0		
Рентабельность инвестированного капитала	%	28,59		
Рентабельность акционерного капитала	%	909,203		
Процент прибыли до уплаты налогов, расчетов по процентам и амортизационных отчислений в общем доходе	%	0,731		
Коммерческие расходы к выручке	-	26,01	Дирекция по планированию	
Административные расходы к выручке	-	10,00		
Объем реализованной продукции (оказанных услуг)	млн. тонн	10,14	Заместитель по эксплуатации и	
Затраты на ед. изм. продукции (услуги)	тыс. руб.	0,360		
Затраты на одного клиента	тыс. руб.	73,218	Заместитель коммерческо й дирекции	
Предполагаемый KPI	Едини ца	2017 год	Должность	Подразде ление

	измерения			
1	2	3	4	5
Рост тарифов на стивидорные услуги за последний год	%	8	Заместитель финансовой дирекции	
Доля расходов на персонал в выручке (нетто)	-	0,029	Заместитель дирекции по трудоустройс тву и кадрам	Дирекция по трудоустр ойству и кадрам
Выручка на одного Заказчика	тыс. руб.	427,331	Руководител ь дирекции по маркетингу	Дирекция по маркетин гу
Процент выполнения плана по чистой прибыли от стивидорных услуг	%	95,48	Заместитель подразделен ия по основной производстве нной деятельности	Подразде ление по основной производс твенной деятельно сти
Прирост выручки (нетто) к приросту выручки за аналогичный период года, предшествующий текущему	%	19,53	Руководител ь коммерческо й дирекции	
Средняя отпускная цена единицы оказываемых услуг предприятием	руб/ за едини	26,13		

	цу услуг			Отдел МТС и коммерче ский отдел
Выполнение плана по валовой прибыли	%	124,58		
Доход от основных Заказчиков	%	67,36		
Отклонение средней цены от плановой	%	8		
Доля высокомаржинальных услуг в общем объеме оказанных услуг	-	89		
Выполнение финансового плана по объему оказанных услуг	%	119,53	Специалисты коммерческо й дирекции	
Отклонение фактической величины маржинального показателя от планового	%	8	Специалисты отдела МТС	
Выполнение плана по объему оказанных услуг	%	119,53	Руководител ь	Маркетин говая дирекция
Увеличение маржинальности групп услуг к аналогичному периоду года, предшествующего текущему	%	8	маркетингов ой дирекции	

Ключевой вопрос, на который помогает ответить показатель «сумма экономической добавленной стоимости» — насколько успешно ЗАО «Таманьнефтегаз» обеспечивает доход своим акционерам. Сравнение с показателем предприятий отрасли говорит о высоком обеспечении доходов акционеров предприятия. На высокую стоимость рабочего места указывает показатель, значение которого составляет 2351,64 руб., обеспеченный новизной оборудования. Предприятие является фондоемким, на что указывает

соответствующий коэффициент, равный 0,158. В среднем, запасы предприятия продаются 10,45 раза в год, что является характерным для таких предприятий. В год в среднем дебиторская задолженность ЗАО «Таманьнефтегаз» превращается в денежные средства 7,13 раз. Эффективная процентная ставка налога на прибыль для исследуемого предприятия должна составлять 10,24%, против текущей 20%. Но предприятие не обладает достаточной платежеспособностью в краткосрочном периоде, на что указывает коэффициент текущей ликвидности, равный 0,395. Период нахождения капитала в денежной наличности равен 5 дням, что соответствует расчетному периоду заказчиков и сбалансированности денежных потоков. Для оплаты выставленных в адрес ЗАО «Таманьнефтегаз» счетов требуется 1,399 оборота собственного капитала. Коэффициент кредитной задолженности достаточно низок, что означает долгий период расчета по заемным средствам исследуемого предприятия. Приrost коммерческих расходов по отношению к приросту выручки достаточно низок, что говорит о грамотной финансовой политике и оперативном контроле за коммерческими расходами предприятия. Коммерческие расходы в выручке составляют 26,01%. Объем перевалки нефтепродуктов и СУГ ЗАО «Таманьнефтегаз» в январе-декабре 2017 года составил 10,14 млн. тонн, что на 6% превышает аналогичный показатель 2016 года⁵. Затраты на ед. изм. услуги в 2017 году составили 0,36 тыс. руб. Это достигается за счет введения новых технологий и оборудования для перевалки нефти и СУГ. Рост тарифов на услуги морских портов в 2017 году составил 8%, что связано с переходом на тарификацию услуг в рублях РФ. Планировался рост в размере 4,5%. ЗАО «Таманьнефтегаз» стабильно выполняет план (в процентах составляет 95,48) по чистой прибыли от основной деятельности и перевыполняет план по валовой прибыли в 2017 году на 124,58%. Доля высокомаржинальных услуг в общем объеме оказанных услуг составляет 89%. Так как установка цен на услуги морских портов по перевалке нефти и СУГ попадают под действие закона о естественных монополиях, то, логично предположить, что основная деятельность

⁵ Перевалка нефтепродуктов и СУГ ЗАО «Таманьнефтегаз» в 2017 году увеличилась на 6% - до 10,14 млн. тонн [Электронный ресурс] / Сайт: PortNews. – URL: <http://portnews.ru/news/252360/>, (дата обращения: 24.07.2018).

ЗАО «Таманьнефтегаз» является высокомаржинальной. Рост объема оказанных стивидорных услуг исследуемого предприятия говорит о высоком качестве оказываемых услуг и отличной работе коммерческой и маркетинговой дирекции. Соответственно, маржинальность основных услуг выросла в 2017 году на 8%.

Следовательно, слаженная работа всех подразделений предприятия помогает выходить на высокий уровень выполнения плана по выручке, прибыли и объему оказываемых услуг.

В таблице 3⁶ покажем второй подход, при котором формирование КРІ в соответствии с функциональным назначением показателя в рамках основной стратегии. При таком подходе становится ясен смысл самого расчета показателя КРІ для анализа управленческой деятельности в рамках достижения поставленных стратегических целей предприятия.

Таблица 3 - Список показателей КРІ для анализа управленческой деятельности в рамках достижения стратегических целей ЗАО «Таманьнефтегаз»

Показатель	Ед-ца изм-я	Краткая формула расчета	2017 год
1	2	3	4
ROE (рентабельность собственного капитала)	%	(Чистая прибыль/Собственный капитал)*100%	57,964
TSR (совокупная акционерная доходность)	%	((Цена акции в конце периода-Цена акции в начале периода+Дивиденды, выплаченные в течение	202,86

⁶ Янченко А. Ю., Колобкова И. Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия // Отраслевая и региональная экономика: проблемы управления и пути решения. – 2016. - №2. – С. 65 – 72.

		периода)/ Цена акции в начале периода)*100%	
ЕБИТДА	тыс. руб.	Прибыль (убыток) до налогообложения + Проценты к уплате + Амортизация ОС + Амортизация НМА	13 538 140
ЕБИТДА margin	%	(ЕБИТДА/Выручка)*100%	83,37
CIR (соотношение затрат и доходов)	-	Операционные расходы/Выручка	1,66
Выручка на одного производственного рабочего в год	тыс. руб.	Выручка / Среднесписочная численность производственного персонала	11533,07
Рентабельность продаж по чистой прибыли	%	(Чистая прибыль/Выручка)*100%	58,31
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей	-	Дебиторская задолженность/Кредиторская задолженность	0,23
Уровень результативности по доходам	%	(Выручка по факту/Выручка по плану)*100%	99,31
Доля доходов по договорам с основным	%	(Выручка по основному заказчику/Выручка)*100%	67,36

заказчиком в общем доходе			
Доля доходов по договорам с остальными заказчиками в общем доходе	%	(Выручка по прочим заказчикам/Выручка)*100%	32,64
Удельный показатель основных средств в активе баланса	%	(Основные средства/Валюта баланса)*100%	70,24
Рентабельность затрат	%	(Чистая прибыль/Себестоимость)*10 0%	161,93

Показатель EBITDA ЗАО «Таманьнефтегаз» со значением 13 538 140 тыс.руб. выступает надежным гарантом ожидаемого возврата вложений акционеров и является отличным финансовым результатом деятельности предприятия. Показатель CIR больше единицы, что говорит об эффективной деятельности предприятия, что подтверждает выручка на одного производственного рабочего, равная 11533,07 тыс. руб. в год. Прибыль в выручке предприятия составляет 58,31%. Об этом говорит показатель рентабельность продаж по чистой прибыли. Рост кредиторской задолженности в ЗАО «Таманьнефтегаз» начинает создавать угрозу финансовой устойчивости предприятия и этот момент руководство предприятия должно взять под контроль. Немаловажной частью кредиторской задолженности выступает заработная плата работников предприятия. Предотвращая наличие задолженности по заработной плате, руководство провело сокращение кадров. Уровень результативности по доходам говорит о практически 100% выполнении плана по выручке в 2017 году. Основной заказчик, которым является ФГУП «Роспромторг» приносит ЗАО

«Таманьнефтегаз» порядка 68% дохода в общем объеме выручки. Рост уровня основных средств в активе баланса свидетельствует о закупе нового оборудования и вводе его в эксплуатацию. Рентабельность затрат ЗАО «Таманьнефтегаз» показывает сколько предприятие получает прибыли с каждого рубля, затраченного на оказание услуг. Этот показатель равен 161,93% или 1,62 тыс. руб., что характерно для деятельности морских портов по перевалке нефти и СУГ.

Эффективность управления предприятием отражается в приверженности персонала к ней и проявляется в тенденциях текучести кадров. 2017 год охарактеризован текучестью кадров в максимальном размере 15% (причем основной причиной увольнений является уход на пенсию и по собственному желанию), что говорит о частичной лояльности сотрудников к руководству предприятия, в котором они работают. Отразим динамику текучести кадров ЗАО «Таманьнефтегаз» в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика текучести кадров в ЗАО «Таманьнефтегаз» за 2015 – 2017 годы

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)	Темп прироста 2017г. к 2015г., %
1	2	3	4	5	6
Списочный состав работников на начало года, чел.	1689	1742	1808	-119	-7,05
Принято работников, чел.	242	275	75	-167	-69,01
Выбыло работников, чел.	189	209	370	181	95,77

В том числе:					
По собственному желанию	84	105	172	88	104,76
Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+,-)	Темп прироста 2017г. к 2015г., %
1	2	3	4	5	6
За нарушение трудовой дисциплины	6	9	11	5	83,33
По соглашению сторон	28	55	58	30	107,14
Прочее	71	40	129	58	81,69
Списочный состав работников на конец года, чел.	1742	1808	1513	-229	-13,15
Количество работников проработавших весь год, чел.	1500	1533	1438	-62	-4,13
Среднесписочная численность работников, чел.	1698	1716	1656	-42	-2,47
Коэффициент оборота по приему	0,14	0,16	0,04	-0,10	-71,05

Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,12	0,20	0,09	82,88
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,10	0,15	0,08	109,42
Коэффициент постоянства состава	0,88	0,89	0,87	-0,02	-1,70
Коэффициент замещения	1,28	1,32	0,20	-1,08	-84,17
Коэффициент общего оборота	0,25	0,28	0,27	0,01	5,87

То, что численность уволенных работников с каждым годом возрастала, говорит о наличии кризисных явлений не только в экономике страны в целом, но и на исследуемом предприятии. Несмотря на рост выручки, фонд заработной платы уменьшался. Внедрение на предприятии новых технологий и сокращение персонала повлекло за собой набор новых высококвалифицированных кадров. Часть персонала предприятия была отправлена на заслуженный отдых-пенсию. Небольшая часть сотрудниц – в декретный отпуск. Остальные были уволены по собственному желанию, либо по соглашению сторон.

Коэффициент постоянства кадров снизился лишь в 2017 году. В 2015 году показатель составлял 0,88, а в 2017 году 0,87. Темп прироста составил (-1,7%).

В заключении, дадим оценку коэффициенту текучести кадров. В 2015 году показатель составлял 0,07, в 2016 году увеличился на 0,03 (42,85%) , а в 2017 году вырос на 0,05 (-33,33%) в сравнении с предыдущим годом. Темп прироста составил 109,42%.

Все это говорит о потребности предприятия в грамотном управлении кадрами и эффективной кадровой политике в будущем.

В итоге анализа стало очевидным несостоятельность части руководства в управлении предприятием. Это относится к руководителям среднего звена, которые, в большей степени озадачены сохранением своего рабочего места и ростом уровня заработной платы.

Проведенный анализ смог наглядно отразить проблемы в управлении ЗАО «Таманьнефтегаз», и следующей задачей исследования выступает разработка мероприятий и рекомендаций по повышению эффективности его управлением.

Фактором, способствующим снижению эффективности в работе российских портов, выступает переход тарифов на рублевый эквивалент, так как существенно снижает доходность оказываемых стивидорных услуг, но при этом, выравнивает уровень доходности в течение всех сезонов года. Для увеличения прибыли на предприятии произошло обновление основных фондов и сокращение персонала с целью минимизации затрат на оплату труда. Немаловажным, выступает тот факт, что новое оборудование позволяет оказывать услуги в большем объеме большему числу заказчиков. Персонал, прошедший переквалификацию, будет работать на новом оборудовании в меньшем составе. Новые тарифы существенно снизят уровень существующей прибыли. Следовательно, для её поддержания на уровне 2017 года необходимо установить такие тарифы на стивидорные услуги, которые позволят (в рамках закона о естественной монополии) сделать это.

В ЗАО «Таманьнефтегаз» большое внимание уделяется кадровой политике и работе с персоналом: в течение 2018 года произойдет повышение оплаты труда на 20% у производственного персонала, разработана и внедрены новые мероприятия в программе корпоративной социальной ответственности, усовершенствована корпоративная культура. В связи с ростом основных производственных и экономических показателей (за исключением фонда оплаты труда) произошел рост показателей социальной эффективности в управлении предприятием.

В целях повышения эффективности управления ЗАО «Таманьнефтегаз», и, как следствие, повышения экономической эффективности предприятия важно внедрить прогрессивную форму оплаты труда всех сотрудников. Современным и

наиболее оптимальным будет выступать оплата труда в виде системы «грейдов» – процедуры оценки и ранжирования должностей на предприятии и установлении тарифов для каждого «грейда»⁷.

При этом распределение должностей происходит по группам, в зависимости от их ценности для предприятия. Грейд – это группа должностей, имеющих для предприятия примерно равную ценность. Для каждого «грейда» установлен определенный оклад, либо «вилка окладов»⁸. В ЗАО «Таманьнефтегаз» насчитывается примерно 15 грейдов. Система оплаты «грейд» удобна, в первую очередь, для средних и крупных организаций, так как дает возможность горизонтально строить карьеру сотрудникам и позволяет структурировать размеры вознаграждения персонала, обосновать справедливость выплат, планировать карьерный рост. Это, так же, поможет избежать ухода «старых» сотрудников в связи с недовольством ими своей заработной платой. Именно они занимаются решением основной части вопросов и иногда получают зарплату меньше, чем у новичков.

В ЗАО «Таманьнефтегаз» в связи с введением рублевых тарифов на услуги возросла амплитуда колебаний уровня дохода, что привело к усложнению экономического прогнозирования и, как следствие, управления предприятием. Соответственно, необходима работа по снижению точки безубыточности, что влечет за собой постоянные расходы. При этом нужно не планировать сокращение среднего оклада сотрудников, как это делалось ранее на предприятии, а обеспечивать более эффективное перераспределение данных затрат.

Система «грейдов» основана на оценке профессиональных навыков, знаний и стажа персонала ЗАО «Таманьнефтегаз». В результате, мастер низшего «грейда» либо рабочий за счет профессионализма, может рассчитывать на более высокий оклад, чем специалист по охране труда, который представлен в соседнем «грейде»⁹.

⁷ Система грейдов: плюсы и минусы внедрения [Электронный ресурс] / Сайт: Коммерческий директор. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/788-sistema-greydov>, (дата обращения: 22.07.2018).

⁸ Там же.

⁹ Система грейдов: плюсы и минусы внедрения [Электронный ресурс] / Сайт: Коммерческий директор. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/788-sistema-greydov>, (дата обращения: 22.07.2018).

Все это должно существенно снизить текучесть кадров в ЗАО «Таманьнефтегаз», привлечь квалифицированный персонал для работы, существенно оптимизировать систему оплаты труда на предприятии и повысить уровень удовлетворенности работой персоналом предприятия. В итоге, все перечисленные мероприятия приведут к росту эффективности системы управления предприятием ЗАО «Таманьнефтегаз».

Список литературы:

1. Тюпишева О. Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2016. - №10 (80). - С. 9 – 17.
2. Литвин Ю. Б. Об использовании современных технологий управления проектами и портфелями проектов в газовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. - №1. – С. 160 – 168.
3. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Пармендер. – М.: Олим-Бизнес, 2017, - 174 с.
4. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан С. Роберт, Нортон П. Дейвид. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
5. Янченко А. Ю., Колобкова И. Е. Формирование перечня ключевых показателей эффективности в соответствии со стратегическими целями предприятия // Отраслевая и региональная экономика: проблемы управления и пути решения. – 2016. - №2. – С. 65 – 72.
6. Перевалка нефтепродуктов и СУГ ЗАО «Таманьнефтегаз» в 2017 году увеличилась на 6% - до 10,14 млн. тонн [Электронный ресурс] / Сайт: PortNews. – URL: <http://portnews.ru/news/252360/>, (дата обращения: 24.07.2018).
7. Система грейдов: плюсы и минусы внедрения [Электронный ресурс] / Сайт: Коммерческий директор. – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/788-sistema-greydov>, (дата обращения: 22.07.2018).