

**Научная статья****УДК 331****DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.634****Inna Olegovna Orlova**

Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Oil and Gas Business  
named after Professor G.T. Vartumyan,  
Kuban State Technological University  
Krasnodar, Russian Federation  
assoletta77@mail.ru

**Elena Nikolaevna Datsenko**

Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Oil and Gas Business  
named after Professor G.T. Vartumyan,  
Kuban State Technological University  
Krasnodar, Russian Federation  
Aldac@mail.ru

**Natalia Nikolaevna Avakimyan**

Candidate of Physical and Mathematical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Higher Mathematics,  
Kuban State Technological University  
Krasnodar, Russian Federation  
Aldac@mail.ru

**Polina Vladimirovna Kosyuk**

3rd year student  
of the Department of industry and project management,  
direction of training 38.03.02 “Management”,  
Kuban State Technological University  
Krasnodar, Russian Federation  
polina\_kosyuk@mail.ru

**Anastasia Sergeevna Musaeva**

3rd year student  
of the Department of industry and project management  
direction of training 38.03.02 “Management”,  
Kuban State Technological University  
Krasnodar, Russian Federation  
kalmykova350@gmail.com

**Timur Adamovich Chermi**

2nd year student  
of the Department of Oil and Gas Technology  
direction of training 18.03.01 “Chemical technology”,  
Kuban State Technological University  
Krasnodar, Russian Federation  
assoletta77@mail.ru

**Инна Олеговна Орлова**

канд. техн. наук,  
доцент кафедры нефтегазового дела  
имени профессора Г. Т. Вартумяна  
Кубанский государственный технологический университет  
Краснодар, Российская Федерация  
assoletta77@mail.ru

**Елена Николаевна Даценко**

канд. техн. наук,  
доцент кафедры нефтегазового дела  
имени профессора Г. Т. Вартумяна,  
Кубанский государственный технологический университет  
Краснодар, Российская Федерация  
Aldac@mail.ru

**Наталья Николаевна Авакимян**

канд. физ.-мат. наук,  
доцент кафедры высшей математики,  
Кубанский государственный технологический университет  
Краснодар, Российская Федерация  
Aldac@mail.ru

**Полина Владимировна Косюк**

студентка 3-го курса  
кафедры отраслевого и проектного менеджмента,  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
Кубанский государственный технологический университет  
Краснодар, Российская Федерация  
polina\_kosyuk@mail.ru

**Анастасия Сергеевна Мусаева**

студентка 3-го курса  
кафедры отраслевого и проектного менеджмента,  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
Кубанский государственный технологический университет  
Краснодар, Российская Федерация  
kalmykova350@gmail.com

**Тимур Адамович Чермит**

студент 2-го курса  
кафедры технологии нефти и газа,  
направление подготовки 18.03.01 «Химическая технология»,  
Кубанский государственный технологический университет  
Краснодар, Российская Федерация  
assoletta77@mail.ru

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ООО «ГАЗПРОМ ДОБЫЧА КРАСНОДАР»

### 5.2.1 — Экономическая теория

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены теоретические вопросы сущности и значения человеческого потенциала на предприятии. Авторами проведена оценка обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Газпром добыча Краснодар», которая начиналась с изучения структуры и укомплектованности организации необходимыми кадрами работников соответствующей специальности и квалификации. Было выявлено, по какой причине в исследуемой

организации преобладает наличие именно высококвалифицированных кадров с большим опытом работы. В рамках темы была рассмотрена политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром» и детально изучены её направления. Основными взаимосвязанными составляющими политики управления человеческими ресурсами являются следующие пять основных направлений: подбор, оценка и использование персонала, обучение и развитие, мотивация

и вознаграждение, социальная политика, корпоративные коммуникации. Было выяснено, что все приведённые направления могут видоизменяться и приобретать новые значения в процессе развития бизнеса компании, динамики внешних и внутренних условий, не нарушая при этом принцип преемственности политики. Также в данной статье мы рассмотрели в динамике за три года долю рабочих, прошедших обучение, и методы оценки человеческого потенциала, применяемые к ним в ООО «Газпром добыча Краснодар». Затем мы определили эффективность использования трудовых ресурсов с помощью показателя рентабельности

персонала. По результату данной работы были предложены основные пути повышения эффективности использования человеческого потенциала в ООО «Газпром добыча Краснодар». Информационной базой послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента по вопросам экономики предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, человеческий капитал, человеческий потенциал, анализ человеческого потенциала, трудовые ресурсы, профессиональная компетентность, демографические показатели, движение кадров, инструменты оценки потенциала, КАДИ, мотивация

**Для цитирования:** Орлова И. О., Даценко Е. Н., Авакимян Н. Н., Косюк П. В., Мусаева А. С., Чермит Т. А. Определённые стратегических направлений использования человеческого потенциала в ООО «Газпром добыча Краснодар» // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2(63). С. 134—139. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.634.

## Original article

### DETERMINING STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE USE OF HUMAN POTENTIAL IN LLC GAZPROM DOBYCHA KRASNODAR

#### 5.2.1 — Economic theory

**Abstract.** This article discusses the theoretical issues of the essence and significance of human potential in the enterprise. The authors conducted an assessment of the availability of labor resources of LLC Gazprom Dobycha Krasnodar, which began with a study of the structure and staffing of the organization with the necessary personnel of employees of the relevant specialty and qualifications. It was revealed why highly qualified personnel with extensive work experience prevail in the organization under study. Within the framework of the topic, Gazprom's human resource management policy was reviewed and its directions were studied in detail. The main interrelated components of the human resources management policy are the following five main areas: recruitment, evaluation and use of personnel, training and development, motivation and remuneration, social policy, corporate communications. It was found out that all these directions can change and acquire new meanings in the process of the com-

pany's business development, the dynamics of external and internal conditions, without violating the principle of continuity of policy. Also in this article, we examined the dynamics over three years of the proportion of workers who had been trained and what methods of assessing human potential were applied to them in LLC Gazprom Dobycha Krasnodar. Then we determined the efficiency of the use of labor resources via the personnel profitability indicator. Based on the results of this work, the main ways to improve the efficiency of the use of human potential in LLC Gazprom Dobycha Krasnodar were proposed. The information base was the developments of domestic and foreign scientists in the field of management, on the economy of the enterprise.

**Keywords:** strategy, human capital, human potential, human potential analysis, human resources, professional competence, demographic indicators, personnel movement, potential assessment tools, CADI, motivation

**For citation:** Orlova I. O., Datsenko E. N., Avakimyan N. N., Kosyuk P. V., Musaeva A. S., Chermit T. A. Determining strategic directions for the use of human potential in LLC Gazprom Dobycha Krasnodar. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2023;2(63):134—139. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.634.

#### Введение

До недавнего времени при всех рассуждениях о том, каким важным элементом в организации являются кадры и как необходимо создавать благоприятную обстановку для раскрытия их потенциала, каждый сотрудник рассматривался как объект управления со стороны предприятия. Используя новый подход, предполагаются познание закономерностей развития именно личности работника и на основе этого разработка программы, которая будет направлена непосредственно на удовлетворение потребностей каждого из работников [1]. Результат такой деятельности, в первую очередь, это рост прибыли.

**Актуальность** исследования состоит в том, что управление использованием человеческого потенциала организации позволит осуществить поэтапно нормализацию результативности, а также эффективности его производственной и коммерческой деятельности, повысить качество и конкурентоспособность продукции, которую он выпускает или услуг, которые оказывает.

**Изученность проблемы.** В отечественной и зарубежной науке накоплен значительный теоретический и прак-

тический материал, который посвящен проблемам совершенствования использования человеческого потенциала организации. Наиболее известными учеными и практиками в данной области являются: Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Ф. Герцберг, А. Дж. Стрикленд, Д. Мак Грегор, М. Хучек, Х. Хекхаузен, В. Макелвил, М. Старп, К. Хаттен. Большое значение в области управления персоналом представляют исследования российских ученых: О. Н. Громовой, С. В. Шекшня, Е. А. Митрофановой, М. И. Магура, Ю. Г. Одегова, Н. К. Маусова.

**Целесообразность разработки темы.** В настоящее время необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне предприятия, основное содержание которой заключается в том, чтобы рассмотреть человека как главного объекта интересов управления. Задача руководства предприятия должна заключаться в проведении такой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации. При таком подходе к персоналу изменяется прежде всего система взглядов на каждого работника предприятия.

**Научная новизна** заключается в обобщении научных и практических знаний использования человеческого потенциала, а также в разработке стратегических направлений по повышению эффективности использования человеческого потенциала в ООО «Газпром добыча Краснодар».

**Целью** работы является разработка стратегических направлений по повышению эффективности использования человеческого потенциала. Поставленная цель логически предопределила решение следующих **задач**:

- определение сущности и значимости человеческого потенциала на предприятии;
- проведение оценки обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Газпром добыча Краснодар»;
- выявление существующих направлений развития человеческого потенциала на предприятии;
- разработка стратегических направлений по повышению эффективности использования человеческого потенциала организации.

**Теоретическая значимость данного исследования** заключается в проведении углубленного анализа составляющих элементов, формирующих человеческий потенциал, а также выбора наиболее значимых из них.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что выполненная работа содержит пути повышения эффективности использования человеческого потенциала в ООО «Газпром добыча Краснодар».

При написании данной работы применялись различные **методы** исследования: статистическое наблюдение, метод анализа и синтеза, методы сравнений, сбора фактов, метод технико-экономических расчётов.

### Основная часть

**Методология.** В современном мире происходит изменение взглядов на человека, его роль, влияние, а также вклад в развитие общественно-экономических отношений. Это связывают как с развитием экономики, так и с тем, что у человека появляется новая роль не только в процессе реализации производственного процесса товаров и услуг, но и в развитии общества и государства в целом [2]. Человек рассматривается как основной субъект трудовой деятельности, то есть он становится уникальным носителем предметно-практических знаний и навыков [3]. Создание новых связей между работником и работодателем, которые заключаются в заботе последнего о сотруднике, анализе его деятельности, оценке способностей, происходит вследствие стремления максимально использовать имеющиеся возможности индивида. Таким образом, данные факторы приводят к появлению подхода, определяемого термином «человеческий потенциал».

Существует множество различных понятий, определяющих человеческий потенциал, наиболее емких из которых является следующее: «человеческий потенциал — качества людей, принципиально влияющие на результаты активности, в которую они вовлечены в той или иной сфере (области) деятельности» [4]. Данное определение наиболее подходит по своему значению, так как оно позволяет узнать человека не только как отдельную единицу, но и как часть общества, государства в целом, учесть его возможности и, соответственно, провести их оценку, определить, насколько они влияют на общественно-экономические процессы.

Более важное место в настоящее время занимает инвестирование в развитие человеческих ресурсов, по сравнению с инвестированием в улучшение производственных мощностей [5; 6]. Для примера обратим внимание

на развитие человеческого потенциала на предприятии ООО «Газпром добыча Краснодар».

**Результаты.** Персонал — один из ключевых ресурсов ООО «Газпром добыча Краснодар», благодаря которому обеспечивается достижение целей и задач, стоящих в организации. Анализ трудовых ресурсов начинается с изучения их структуры и укомплектованности организации необходимыми кадрами [7]. В табл. 1 представлен состав работников в зависимости от образования.

Таблица 1

Состав работников в зависимости от образования

Наименование категории	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2021 г. к 2020 г., чел.	Темп роста, 2021 г. к 2020 г., %
Высшее образование, чел.	1 733	1 739	1 690	-49	97,2
Среднее профессиональное, чел.	1 190	1 190	1 239	49	104,1
Среднее, чел.	932	903	844	-59	93,5
Среднесписочная численность, чел.	3 855	3 832	3 773	-59	98,5

Сильной стороной исследуемой организации является наличие высококвалифицированных кадров. Учитывая специфику ООО «Газпром добыча Краснодар», отметим, что большинство сотрудников имеют высшее образование. Это объясняется высоким уровнем технической базы производства, сложным оборудованием, требующим для выполнения работ определенных технических расчетов.

В коллективе работают сотрудники разных возрастов. Их совместный труд направлен на выполнение задач для успешной работы предприятия. На рис. 1 наглядно изображена динамика изменения численности работников ООО «Газпром добыча Краснодар» по возрасту за 2019—2021 гг.

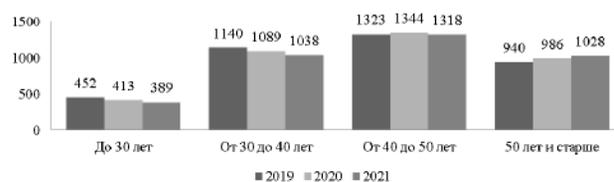


Рис. 1. Динамика изменения численности работников ООО «Газпром добыча Краснодар» по возрасту

Из рис. 1 видно, что в период 2019—2021 гг. наблюдается уменьшение численности работников средних лет, а численность персонала возрастом от 51 года, наоборот, увеличивается. Однако в значительной степени возраст работников не сказывается каким-либо образом на производительности труда, поскольку выпускаемый предприятием продукт имеет в своей основе высокоинтеллектуальный и наукоемкий труд, что в неизбежной степени приводит к возможности выпуска продукции только высококвалифицированными специалистами с большим опытом работы.

Для выявления основных направлений развития человеческих ресурсов в ООО «Газпром добыча Краснодар» была рассмотрена политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций. Выделим основные взаимосвязанные направления политики [8; 9]:

- подбор, использование и оценка персонала;
- развитие и обучение;
- вознаграждение и мотивация;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

В процессе развития бизнеса компании, динамики внешних и внутренних условий данные направления могут видоизменяться и приобретать новые значения, при этом не нарушая принцип преемственности политики.

Исходя из темы исследовательской работы, более подробно было рассмотрено обучение и развитие. Группа «Газпром» (далее — Общество) с каждым годом увеличивает сумму инвестиций в обучение, развитие персонала, его профессиональных, управленческих и лидерских компетенций. Подготовка и развитие персонала проводится при помощи функционирующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования. Обществом проводится работа по профессиональному обучению рабочих, руководителей, специалистов и других служащих. Рассмотрим в динамике за 2019—2021 гг. долю рабочих прошедших обязательную подготовку (рис. 2). По данным рис. 2 можно сказать, что наибольшая часть обученных рабочих приходится на 2020 г. По всей видимости, это связано с наиболее простым процессом обучения в связи с переходом на дистанционное обучение в период пандемии.

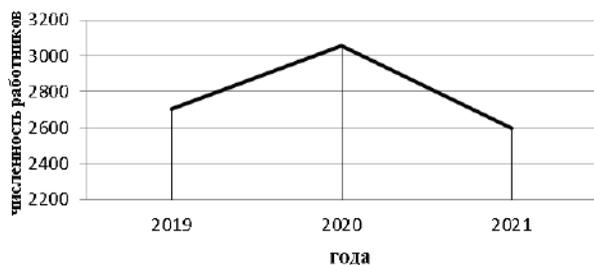


Рис. 2. Динамика рабочих, прошедших обучение в 2019—2021 гг.

Для замещения вакантных должностей руководителей в Обществе действует разработанная эффективная система подготовки внутреннего резерва. Предварительно перед отбором проводятся различные методы оценки человеческого потенциала, такие как:

1. Собеседование с руководителем.
2. Оценка по компетенциям (в рамках оценки руководителя, Ассессмент Центра или интервью по компетенциям).
3. Психологическое тестирование [10].
4. Аттестация руководителей, специалистов и других служащих ООО «Газпром добыча Краснодар».

Насколько эффективно осуществляется использование трудовых ресурсов, оценивается показателем рентабельности персонала (табл. 2) [11]. Вследствие увеличения чистой прибыли, динамика показателя рентабельности персонала изменилась в положительную сторону. Из этого следует, что производительность труда возрастает.

В процессе исследования человеческого потенциала ООО «Газпром добыча Краснодар» было замечено, что сотрудника можно считать подходящей кандидатурой для выдвижения в кадровый резерв, если он успешно справляется со своими обязанностями. Однако компании необходимо сразу понимать, сможет ли человек выполнять задачи в дальнейшем, даже если сейчас не вполне к ним готов, то есть обладает ли он потенциалом.

Таблица 2

Расчет показателя рентабельности персонала ООО «Газпром добыча Краснодар»

Показатель	Год		Темп роста, %
	2020	2021	
Чистая прибыль, тыс. руб.	386 850	960 596	248,3
Среднесписочная численность персонала, чел.	3 754	3 737	99,5
Рентабельность персонала, %	103	257	249,5

Для этого некоторые компании используют следующий подход. Они делят оценку потенциала на два показателя: *потенциал роста сотрудника* (его готовность развиваться, мотивация на это) и *время*, необходимое для занятия следующей должности (рис. 3).



Рис. 3. Матрица распределения резерва

Чтобы определить, на какой стадии находится сотрудник, используются различные инструменты для оценки потенциала [12]. Отобразим на рис. 4 схему выбора не только имеющихся инструментов в ООО «Газпром добыча Краснодар», но также и рекомендуемых.



Рис. 4. Матрица выбора инструментов оценки потенциала ООО «Газпром добыча Краснодар»

По результатам сравнения различных имеющихся и отсутствующих инструментов оценки потенциала сотрудников в ООО «Газпром добыча Краснодар» можно сделать вывод, что

необходим новый комплексный инструмент, применяемый массово и за короткий срок, чтобы полученный при этом результат позволял принимать эффективные решения.

Изучив исследования ряда авторов, мы выбрали десять характеристик, которые дают надежную информацию об эффективной работе персонала в ситуации продвижения или смены функционала [7; 13]. Из рис. 5 видно, что все характеристики разбиваются на четыре группы, отражающие человеческий потенциал: коммуникация, анализ, драйв, изменения (КАДИ). Мы видим, что потенциал работника не сводится только к обучаемости. О способности человека к развитию говорят показатели двух блоков: анализ и изменения.



Рис. 5. Модель оценки потенциала работника КАДИ

В процессе исследования мы выявили, что в ООО «Газпром добыча Краснодар» применяется традиционная схема обучения персонала. Необходимо разработать программу, которая позволит укрепить вовлеченность и удерживать высокопотенциальных сотрудников в компании [14]. Мы предлагаем использовать комплексный метод, который сочетает в себе: долгосрочные карьерные перспективы; предоставление возможности для личного развития; выполнение сложных задач и проектов. Регламент стратегического направления «рациональное использование человеческого потенциала» в компании будет иметь входные и выходные данные процесса.

*Входные данные:* отчет о корпоративных, социально-культурных требованиях к персоналу, отчет о критериях

оценки условий труда, отчет о вовлеченности персонала в бизнес-идеи компании. Во время процесса прогресс будет еще больше, если высокопотенциальные сотрудники заметят, что участие в важных проектах обеспечит как их личный рост, так и рост всей компании. В качестве примера можно организовать конкурс на составление лучшего бизнес-проекта. По результатам конкурса рядовые сотрудники могут выступать и стать руководителями проектов.

*На выходе* вовлеченность сотрудника повысится в разы. При этом необходимо обеспечить высокое вознаграждение и поддержку в случае неудач, а не просто возложить на потенциального лидера большую ответственность.

Такая рационализация человеческих ресурсов будет характеризоваться согласованностью с общими целями компании, будет прозрачной и предоставлять равные условия для развития всех сотрудников, но в то же время будет допускать индивидуальный подход и основываться на анализе сильных сторон сотрудников.

### Выводы и заключение

Экономический потенциал организации в основном характеризуется эффективностью использования трудовых ресурсов [15]. Эффективность деятельности работников ООО «Газпром добыча Краснодар» была оценена посредством расчета показателя рентабельности персонала. Кадровая стратегия, которая проводится в ПАО «Газпром» и филиале ООО «Газпром добыча Краснодар» способствует поддержанию непрерывности производственного процесса, тому, чтобы производственные планы выполнялись успешно.

Результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Газпром добыча Краснодар» за 2019—2021 гг. показали, что количество работников средних лет уменьшается. Предположительно это связано с недостаточным раскрытием человеческого потенциала работников. Также было выявлено, что Общество использует не все имеющиеся инструменты оценки человеческого потенциала. В качестве рекомендаций по результатам исследования компании были предложены следующие стратегические направления развития человеческого потенциала:

- использование новых инструментов оценки потенциала;
- проведение оценки человеческого потенциала на основе модели КАДИ;
- проведение конкурса на составление лучшего бизнес-проекта.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Управление персоналом : учеб. пособие / Под ред. В. П. Бычкова. М. : ИНФРА-М, 2018. 237 с.
2. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник. М. : ИНФРА-М, 2019. 235 с.
3. Воронина Н. Ф. Сущность понятия «человеческий потенциал» // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. 2017. № 4—5. С. 95—102.
4. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / Под ред. И. Т. Фролова. М. : Наука, 2019. 329 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. 9-го англ. изд. 4-е изд. М. : Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
6. Малгаева Ж. К., Саяпил А Стратегия использования человеческого потенциала // Вестник Кыргызского экономического университета им. М. Рыскулбекова. 2014. № 2(29). С. 107—109. eLIBRARY ID: 46393515. EDN: MUYYGU.
7. Ильясова М. К. Стратегический менеджмент как основа развития предприятия // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2019. № 4(66). С. 125—129.
8. Распоряжение ОАО «Газпром» от «7» ноября 2006 г. № 49 «Политика управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций».
9. Комплексная программа повышения эффективности управления человеческими ресурсами ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций на период 2021—2025 гг. 38 с.
10. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2021 г. 160 с.
11. Малышев Д. С. Эффективность труда персонала организации: сущность, актуальность, подходы к оценке // Казанская наука. 2019. С. 40—50.

12. Мавлеев А. Ю. Инструменты развития человеческих ресурсов // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей XI : Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, студентов, магистрантов и аспирантов, Волгоград, 15 мая 2019 года. Волгоград, 2019. С. 348—351.
13. Развитие кадрового потенциала // HR-директор. 2021. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66702-qqq-17-m5-razvitiie-kadrovogo-potentsiala> (дата обращения: 27.03.2023).
14. Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. М. : Балнс Бизнес Букс. 2018. 498 с.
15. Трящина Н. Ю., Звиаддзе Г. Б. Эффективное управление и использование трудовых ресурсов // Эпоха науки. 2019. № 20. С. 448—452.

## REFERENCES

1. Personnel management: textbook. V. P. Bychkov (ed.). Moscow, INFRA-M Publ., 2018. 237 p. (In Russ.)
2. Kartashova L. V. Human resource management. Textbook. Moscow, INFRA-M Publ., 2019. 235 p. (In Russ.)
3. Voronina N. F. The essence of the concept of “human potential”. *Nauchnoe obozrenie. Seriya 1. Ekonomika i pravo = Scientific review. Series 1. Economics and law*. 2017;4—5:95—102. (In Russ.)
4. Human potential: the experience of an integrated approach. I. T. Frolov (ed.). Moscow, Nauka Publ., 2019:329(In Russ.)
5. Dessler G. Personnel management trans. 9th English ed. 4th ed. Moscow, Laboratoriya znaniy Publ., 2020. 802 p. (In Russ.)
6. Malgarayeva Zh. K., A. Sayapil Strategy of using human potential. *Vestnik Kyrgyzskogo ekonomicheskogo universiteta im. M. Ryskulbekova = Bulletin of the M. Ryskulbekov Kyrgyz University of Economics*. 2014;2(29):107—109. eLIBRARY ID: 46393515. EDN: MUYYGU. (In Russ.)
7. Il'yasova M. K. Strategic management as the basis of enterprise development. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta = Scientific notes of the Crimean Engineering Pedagogical University*. 2019;4(66):125—129. (In Russ.)
8. Order No. 49 of Gazprom OAO dated November 7, 2006 “Human Resource Management Policy of Gazprom PAO, its Subsidiaries and Organizations”. (In Russ.)
9. Comprehensive program for improving the efficiency of human resource management of Gazprom PAO, its subsidiaries and organizations for the period 2021—2025. 38 p. (In Russ.)
10. Annual report of PAO Gazprom for 2021. 160 p. (In Russ.)
11. Malyshev D. S. Efficiency of the organization’s personnel: essence, relevance, approaches to evaluation. *Kazanskaya nauka = Kazan Science*. 2019;40—50. (In Russ.)
12. Mavleev A. Yu. Instruments of human resources development. *Problemy sovremennogo sotsiuma glazami molodykh issledovatelei XI = Problems of modern society through the eyes of young researchers XI : Materials of the XI all-Russian scientific and practical conference of teachers, students, undergraduates and postgraduates. Volgograd, May 15, 2019. Volgograd, 2019:348—351. (In Russ.)*
13. Development of human resources. *HR-director*. 2021. (In Russ.) URL: <https://www.hr-director.ru/article/66702-qqq-17-m5-razvitiie-kadrovogo-potentsiala> (accessed: 27.03.2023).
14. Nelarin Cornelius. HR management. Search, selection, training, adaptation, motivation, discipline, ethics. *Moscow, Balans Biznes Buks*, 2018. 498 p. (In Russ.)
15. Tryastsina, N. Yu., Zviadadze G. B. Effective management and use of labor resources. *Epokha nauki. =Epoch of Science*. 2019;20:448—452. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 01.04.2023; одобрена после рецензирования 12.04.2023; принята к публикации 16.04.2023.  
The article was submitted 01.04.2023; approved after reviewing 12.04.2023; accepted for publication 16.04.2023.

## Научная статья

УДК 338.27

DOI: 10.25683/VOLBI.2023.63.639

**Marina Alexandrovna Chirskaya**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Financial and HR Management  
Rostov State University of Economics (RSUE)  
Rostov-on-Don, Russian Federation  
shurshara@yandex.ru

**Марина Александровна Чирская**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры финансового и HR менеджмента,  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)  
Ростов-на-Дону, Российская Федерация  
shurshara@yandex.ru

## ИНДИКАТОРЫ В СФЕРЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

5.2.4 — Финансы

**Аннотация.** Трансформация рыночной среды в 2023 г. сопровождается одновременными изменениями в системе финансового планирования и прогнозирования на макро-

и микроуровне, дифференцируя используемые финансовые показатели и индикаторы в зависимости от их практической значимости. Кризисные явления ряда лет, вызвавшие