

# МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА<sup>1</sup>

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE USE OF LABOR RESOURCES AND PERSONNEL ADAPTATION

ПОЛУЧЕНО 31.10.2023 ОДОБРЕНО 03.11.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.12.2023

УДК 65.015.3 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-6-64-71



**АФАНАСЬЕВ В.Я.**

*Д-р экон. наук, заведующий кафедрой ЭУТЭК, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**AFANASYEV V.YA.**

*Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of EUTEC, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** vy\_afanasyev@guu.ru



**ДАНИЛИНА А.Ю.**

*Бакалавр, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**DANILINA A.YU.**

*Bachelor's Degree Student, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** danilina292000@gmail.com

### Аннотация

Эффективность управления трудовыми ресурсами является основополагающим фактором повышения эффективности деятельности организации. Управление персоналом и использование трудовых ресурсов характеризуется целенаправленным воздействием на персонал организации, которая является открытой системой. Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами и адаптации персонала напрямую связано с развитием способностей и навыков для принятия управленческих решений на разных этапах деятельности компании. Анализируя трудовые ресурсы, можно выявить резервы эффективности работы персонала за счет производительности труда, рационального использования времени работы и организации системы управления. В статье отражены факторы влияния на организационную структуру, основные характеристики типов компетенций, методы эффективного использования трудовых ресурсов, а также практическое применение в ПАО «НК Роснефть» и ПАО «Лукойл».

**Ключевые слова:** оценка эффективности, персонал, организация, система, трудовые ресурсы.

### Abstract

The effectiveness of human resource management is a fundamental factor in improving the efficiency of the organization. Personnel management and the use of human resources is characterized by a purposeful impact on the personnel of the organization, which is an open system. Improving the efficiency of human resource management and personnel adaptation is directly related to the development of abilities and skills for making managerial decisions at different stages of the company's activities. Analyzing labor resources, it is possible to identify reserves of personnel efficiency due to labor productivity, rational use of work time and the organization of the management system. The article reflects the factors influencing the organizational structure, the main characteristics of the types of competencies, methods of effective use of labor resources, as well as practical application in PJSC "NK Rosneft" and PJSC "Lukoil".

**Keywords:** efficiency assessment, personnel, organization, system, human resources.

В настоящее время самой реальной возможностью повышения эффективности функционирования предприятия являются его трудовые ресурсы и процессы, которые происходят при их капитализации. Анализируя трудовые ресурсы, можно выявить резервы повышения эффективности работы персонала за счет производительности труда, совершенствования технологий и организации системы управления.

### ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ

Система использования трудовых ресурсов характеризуется целенаправленным воздействием на персонал организации и является открытой системой. Организационная система предприятия состоит из трудовых ресурсов и типов их взаимодействия (рис. 1).

На каждый элемент системы воздействует внешняя среда, в которую входят совокупность экономических, политических, правовых, научных и технических, коммуникационных, природно-географических и других факторов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на производственную деятельность компании. При анализе динамики кадрового состава и эффективности управления персоналом оцениваются уровень трудовых ресурсов и масштаб влияния технико-экономических факторов на происходящие изменения. Весь процесс управления организацией может быть представлен в виде системы взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов компании для достижения поставленных целей [1]. Тип организации влияет на содержание и набор функций, осуществляемых в процессе управления. Формы, методы и средства управления составляют средства управленческой коммуникации.

<sup>1</sup> Работа выполнена в рамках гранта ГУУ (НИР): № 4001–23.

The work was carried out within the framework of a grant from the State University of Management (R&D): No. 4001-23.

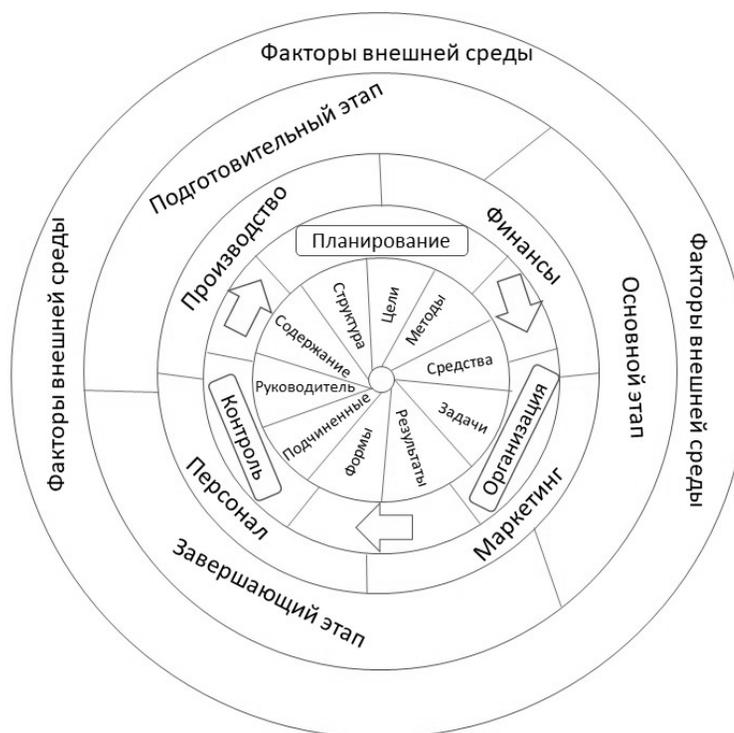


Рис. 1. Факторы влияния на организацию  
Составлено авторами: источник [2].

Одним из концептуальных условий процессно-системного подхода считается учет взаимосвязи задач, решаемых организацией.

Любая организация состоит из:

- цели, методов, средств, задач, результатов, форм, подчиненных, руководителя, содержания, структуры;
- планирования, организации и контроля;
- производства/консалтинга/продаж, финансов, маркетинга и персонала [2].

На уровне управления всей компанией определяются цели, задачи, методы и средства. Следующим этапом является распределение задач по отделам / подразделениям, где устанавливаются прогнозные результаты (частные цели), которые должны быть достигнуты определенным отделом/подразделением. Руководитель отдела / подразделения распределяет задачи (по достижению целей) между подчиненными и придерживается формы, структуры и содержания, которые были утверждены в организации [3]. На всех этапах работ присутствует планирование, организация, мотивация и контроль, которые входят под направление деятельности (маркетинг, финансы, производство, консалтинг, продажи).

Все процессы управления организацией характеризуются логической цепочкой действий [1]:

- формированием стратегии;
- постановкой цели;
- планированием работы (определением кросс-задач подразделений);
- проектированием работы (распределение функций по подразделениям / отделам);
- мотивированием деятельности;
- координацией работ;
- учетом и оценкой работы, измерением результатов и их анализ;
- контролем за ходом работы и сопоставлением результатов с целями;
- обратной коммуникативной связью.

Эффективность управления организацией зависит от структуры и качества трудовых ресурсов, которое определяется квалификацией, работоспособностью, организацией бизнес-процессов, результативностью, управлением персоналом / кадрами и организацией труда.

Основными элементами трудовых ресурсов являются:

- человеческий капитал;
- кадровый потенциал;
- кадры (кого наняли);
- персонал (кого привлекли для достижения целей).

## ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПОВ КОМПЕТЕНЦИЙ

Составляющей трудовых ресурсов является организационный капитал, который состоит из капитализированных компетенций на всех этапах производственного процесса и управления трудовыми ресурсами.

Компетенции оцениваются в зависимости от трудовой функции / занимаемой должности работника и его деятельности/работоспособности. Существуют «ядерные (ключевые) компетенции», которые являются коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, создавая дополнительную потребительскую стоимость, полезность.

Ключевые компетенции не являются производной от потребности рынка [4]. Они характеризуются:

- 1) сложностью;
- 2) их трудно идентифицировать;
- 3) применением только в рамках одной организации;
- 4) незаменимостью;
- 5) развитостью;
- 6) синергией компетенций для взаимного усиления.

Управление структурами трудовых ресурсов включает:

- планирование (разработка плана и потребностей);
- рекрутинг (массовый подбор персонала и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям);

- разработку системы льгот и мотивирования (повышения доходов, карьерный рост);
- профессиональную адаптацию кадров с последующей оценкой;
- дополнительное профессиональное образование и профессиональное обучение;
- оценку результативности (KPI) трудовой деятельности работника организации;
- перемещение вниз по лестнице/увольнение или понижение по должности;
- кадровый резерв / карьерный лифт [5].

Модель стратегии организации базируется на принципах управления и компетентностном подходе, которые выявил А.Я. Кибанов. Стратегия оптимизирует трудовые ресурсы путем влияния на мотивацию и квалификацию. Применение интегрированного подхода к компетенциям позволяет соединить поведенческие и функциональные подходы в единую многомерную модель, состоящую из функциональных, поведенческих и когнитивных компетенций. Качественное изменение в области работы с персоналом происходит в условиях стратегического управления. В рамках традиционной модели управления кадрами все большее значение приобретают стратегические аспекты управления, основанные на технологиях управления: планирования потребности персонале; отбор; деловая оценка; обучение [6].

Согласно теории Г. Хэмела, К. Прахалада сердцевину любой стратегии можно обозначить как создание новых возможностей для организации [7].

От выбора политики взаимодействия внутри отдела/подразделения зависит достижение поставленной цели организации.

Основными критериями успешности политик изменений являются:

- принятие быстрых и правильных решений в кризисных ситуациях (директивная);
- предупреждение сопротивления коллектива предлагаемым изменениям (переговоры);
- повышение эмерджентности и синергичности внедрения нововведений (достижение целей);
- масштабирование проектов (аналитика);
- решение неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности (проб и ошибок) [8].

В каждой компании происходят переходные процессы, в зависимости от времени и состояния организации. Изменения происходят поэтапно, поэтому все возникшие проблемы и ошибки устраняются в периоде анализа (рис. 2).

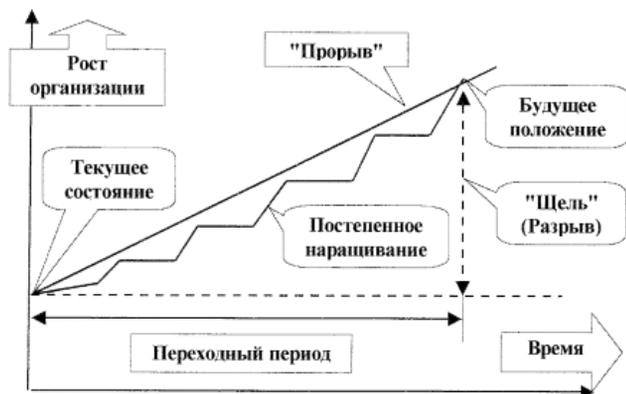


Рис. 2. Модель перемен «переходного периода»

Применение модели перемен «переходного периода» позволяет сократить риски при принятии решений и обеспечить прорыв наиболее эффективным способом [9].

Основными элементами анализа принятия управленческих решений являются критерии состояния жизненного цикла организации.

## МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Этапы жизненного цикла организации характеризуют процесс разработки стратегии на каждом уровне. Знание жизненного цикла и учет закономерностей перехода с одной стадии на другую является эффективным инструментом менеджмента для обеспечения устойчивого развития компании. Одним из элементов управления является принятие долгосрочных (стратегических) решений, которые зависят от их срочности и важности. По принципу принятия решений Эйзенхауэра можно отличить важное от срочного вне зависимости от сложности задач [9]. Зачастую фокусировка на «срочных и важных» делах, которые должны быть выполнены немедленно, является первостепенной. Однако не всегда фокусировка на первостепенных делах позволяет достичь цели.

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов осуществляется в анализе полного цикла взаимодействия подразделений и объектов внутри единой системы управления. Принятие решений и реализация зависят от срочности и важности (рис. 3). Фокусировка на первостепенных задачах может увеличить временной промежуток и значимость локальных (точечных) процессов.



Рис. 3. Матрица Эйзенхауэра [9]

Достижение цели основано на приложенных усилиях. Однако не всегда приложенные усилия для достижения цели приносят результат (рис. 4). По закону Парето 20% приложенных усилий приносят 80% результата, а 80% усилий приводят к незначительной отдаче 20% [9]. Это, в свою очередь, показывает эффективность использования трудовых ресурсов и управления персоналом при принятии решений в зависимости от срочности и важности.

Анализ показателей эффективности бизнеса описывает возможности организации использовать трудовые ресурсы для достижения цели.

Возможности можно оценивать посредством анализа эффективности или связанных рисков для выявления провалов эффективности и для приоритизации инвестиций. Многие инициативы по разработке продуктов являются попытками повысить эффективность имеющихся возможностей бизнеса или создать новые. Пока предприятие выполняет сходные функции, необходимые бизнесу возможности должны оставаться неизменными — даже если способ



Рис. 4. Закон Парето [9]



Рис. 5. Теория ограниченных систем

реализации этих возможностей претерпевает значительные изменения.

Внедрение информационных технологий в деятельность организации становится определяющим фактором конкурентоспособности на мировом рынке. Цифровизация упрощает получение информации и позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами. Умное предприятие может определить и идентифицировать сферу деятельности, параметры конфигурации и производственные условия, а также самостоятельно и дистанционно общаться с другим оборудованием. Для современного руководителя важно уметь управлять постоянным процессом изменений, опираясь не только на технологии, но и на современные концепции оптимизации производственного процесса.

Достижение прорыва за счет инноваций невозможно без теории ограниченных систем (ТОС), разработанной Элияху М. Голдраттом (рис. 5). В каждом из традиционных подходов оптимизации управления организацией существуют подводные камни. Чаще всего после установления стандартов методы оптимизации остаются на том уровне, когда были приняты эти стандарты. То же самое можно сказать и о цифровизации, а точнее Индустрии 4.0. Тенденции быстро меняются, а методы оптимизации по стандартам остаются неизменными. Однако в XIX–XX вв. методы оптимизации менялись от внешних факторов [10].

Генри Форд ввел принцип предотвращения непрерывной работы, который снижает накопление запасов производственной продукции и повышает экономическую эффективность. Это позволило выявить эффект отклонений для улучшения балансирования потоков путем устранения причин очевидных остановок.

Принятие правильных управленческих решений способствует развитию процесса непрерывного улучшения на предприятии, позволяя увеличить прибыль организации в несколько раз.

Теория ограничения состоит из трех базовых показателей: проход (П), инвестиции / запасы (ИЗ) и операционные затраты (ОЗ) [11].

$$\text{Проход (П)} = \text{Доход (Д)} - \text{полные переменные затраты (ППЗ)}.$$

Проход — разность между выручкой от продаж и полными переменными затратами.

ППЗ — деньги, выплачиваемые третьими лицами за продукты и услуги, которые входят в стоимость продукции поставщиков.

Три приведенных выше показателя считаются в ТОС важнейшими для принятия решений.

К показателям эффективного понимания бизнеса относятся:

- способность распознавания потенциальных ограничений и возможностей;
- способность распознавания изменения ситуаций;
- понимание взаимосвязанных рисков и принятие решений;
- распознавание возможностей сокращения расходов и увеличения прибыли;
- понимание имеющихся вариантов решения возникающих изменений ситуации [12] (рис. 6).



Рис. 6. Карта возможностей [12]

Элементами эффективной деятельности компании является ценность для бизнеса и ценность для клиента, которая определяется факторами риска на каждом уровне организации.

Возможностями для совершенствования деятельности организации являются:

- организационный анализ;
- проектный анализ;
- профессиональное развитие;
- управление ресурсами (рис. 7).

Организационный анализ состоит из способностей, корневых причин, процессов, заинтересованных сторон, дорожной карты. Эти элементы характеризуют организацию как живой организм, который системно взаимодействует с каждым уровнем деятельности.

Проектный анализ включает выявление требований, управление требованиями, тестирование пользователей / заинтересованных сторон, тестирование показателя удобного и легкого взаимодействия с интерфейсами сайтов.

Без профессионального развития организация не может быть конкурентоспособной на рынке. Консультирование по проектному / организационному анализу приводит к снижению рисков в организационном и проектном секторе. Консультирование проходит в виде обучения, наставничества, поддержанием шаблонов и ресурсов. Системой консульти-

рования по секторам является адаптация персонала, которая позволяет поэтапно получать необходимые знания и навыки для принятия решений.

Управление трудовыми ресурсами не может существовать без интеллектуального потенциала персонала / профессионального развития.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПАО «НК РОСНЕФТЬ» И ПАО «ЛУКОЙЛ»

На сегодняшний день в российских компаниях практики управления трудовыми ресурсами и адаптации персоналом носят комплексный системный подход, который базируется на принципах международных практик.

В ПАО «НК Роснефть» инструментом управления трудовыми ресурсами является корпоративная система обучения и развития персонала [13]. Она направлена на решение следующих стратегических задач:

- усиление компетентности персонала;
- выполнение обязательных требований к уровню подготовки и адаптации персонала путем распространения опыта и знаний;
- систему наставничества (обучение, адаптация, оценка).



Рис. 7. Карта возможностей. Центр совершенствования бизнес-анализа организации [12]



соответствие квалификации требованиям должности, оценивают уровень потенциальных способностей и мотивации.

В рамках вертикального управления трудовыми ресурсами в Обществе действует система формирования кадрового резерва на руководящие должности, которая состоит из:

- блока совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров для замещения вакантных должностей;
- блока результатов деятельности сотрудника, профессионализма, деловых качеств, потенциала для управленческой деятельности;
- блока разработки индивидуального плана развития для каждого участника кадрового резерва на основании методологии преемственности.

Как и в кадровом резерве внутри компании, так и при адапционном периоде начинающего специалиста присутствует элемент преемственности в виде наставничества. Продолжительность адапционных мероприятий составляет не менее 3 месяцев, но не более 1 года [16].

При трудоустройстве молодого специалиста наставник составляет индивидуальный план вхождения в должность. Адаптация в организациях Группы Лукойл характеризуется непрерывным процессом как для вновь прибывшего сотрудника, так и для кадрового резерва компании. Элементами являются профессиональная и социально-психологическая адаптация.

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

Организационная структура ПАО «Лукойл» — линейная, соблюдается принцип единоначалия. Структурные подразделения строятся линейно, а функции управления распределяются между ними (рис. 8).

Подготовка решения и его обслуживание — коллегиальное. Решение принимает и берет за него ответственность единолично президент компании [17].

Элементами организационной структуры являются управления, которым подчиняются управления (рис. 9). На примере управления по работе с персоналом можно видеть, что соподчинение идет следующим образом: все категории специалистов подчиняются только начальнику управления без дополнительного соподчинения по иерархии должностей.

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

1. Внедрение и контроль исполнения кадровой политики, принятой в Компании и Обществе.
2. Создание эффективной системы управления персоналом.
3. Формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры Общества.
4. Создание эффективной системы подбора и адаптации сотрудников организации.

Можно сказать, что основополагающим фактором развития ПАО «Лукойл» является обеспечение равных возможностей для всех сотрудников, а также создание бизнес-процессов, позволяющих эффективно распределять задачи по подразделениям.

## ВЫВОД

Деятельность организации определяется эффективностью использования трудовых ресурсов. Они реализуют цели работы предприятия. Эффективность их использования достигается путем управления персоналом и выявления потенциала сотрудника согласно должностным обязанностям и ключевым компетенциям. Управление трудовыми ресурсами формирует получение результата деятельности компании путем постановки цели, принятия стратегии и политики ее реализации, контроля всех бизнес-процессов путем координирования деятельности и принятия решений, а также распределения задач с использованием передовых технологий менеджмента.

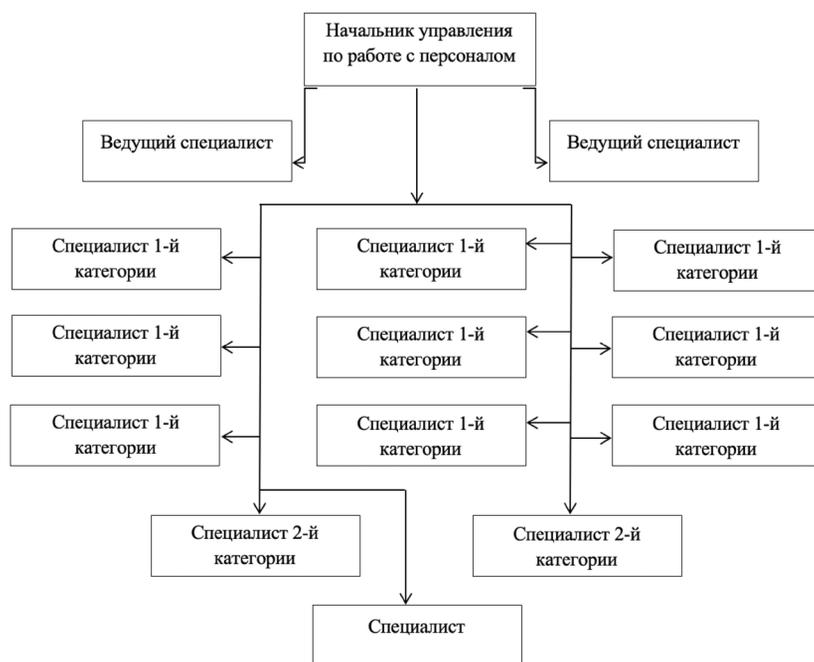


Рис. 9. Организационная структура управления по работе с персоналом ПАО «Лукойл» [17]

## ЛИТЕРАТУРА

1. Нефтегазовый комплекс: производство, экономика, управление: учебник для вузов // [В.Я. Афанасьев, О.В. Байкова, О.И. Большакова и др.]; под ред. Ю.Н. Линника, В.Я. Афанасьева. — 3-е изд., стер. М.: Экономика, 2019. — 780 с. (Высшее образование)
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
3. Баранников А.Ф. Теория организации: учебник для вузов — М.: ЮНИТИДАНА, 2004. — 700с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / Гос. ун-т управления. — М.: Проспект, 2020. — 60 с.
5. Кибанов А.Я. Конфликты в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. — № 6. — С. 5–8.
6. Гендин Г.В. Социальный лифт и социальные риски // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. — № 6. — С. 9–15.
7. Чуланова О.Л. Управление компетенциями: учеб. пособие / Сургут. Гос. Ун-т ХМАО — Югры. — Сургут: ИЦ СурГУ, 2013. — 202 с.
8. Jackson Thomas. Hoshin kanri: how to make strategy work [translated from English] — М.: Institute of Integrated Strategic Studies, 2008. — 248 p.
9. Krogerus M., Chappeler R. The book of solutions. 50 models of strategic thinking [Trans. with German E. Turchaninova]. — М.: Olymp-Business Publishing House, 2022. — 208 p.
10. Goldratt Eliyahu M. Standing on the shoulders of giants. Production concepts and their reflection in applied solutions. Weekly Diamond — 2008.
11. Goldratt and the theory of constraints. Quantum leap in Management / Uve Techt; translated from German by S.E. Borich. — Minsk: Potpourri, 2020. — 144 p.: ill.
12. BABOK. A guide to the Body of Knowledge on Business Analysis. Version 3.0/ Publisher: Olympus-Business, 2021. — 615 p.
13. Официальный портал ПАО «НК Роснефть» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru> (Дата обращения 02.07.2023).
14. Отчет об устойчивом развитии группы «Лукойл» за 2021 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://lucoil.ru/FileSystem/9/592424.pdf> (Дата обращения 03.07.2023).
15. ОАО «ЛУКОЙЛ». Система корпоративного обучения и развития персонала [Электронный ресурс] // Профессиональные кадры для бизнеса: практика компаний в области образования, обучения. Сборник корпоративных практик. — М.: РСПП, 2013. — 124 с. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/a2e/7472a07734f07f3f672535ef3565ff48.pdf> (Дата обращения 05.06.2023).
16. Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1756789> (Дата обращения 04.07.2023).
17. Официальный сайт ПАО «Лукойл». [Электронный ресурс]. URL: <https://lucoil.ru/Company> (Дата обращения 08.07.2023).

## REFERENCES

1. Afanasev V.Ya., Baikova O.V., Bolshakova O.I. etc. Neftegazovii kompleks: proizvodstvo, ekonomika, upravlenie: uchebnik dlya vuzov [Oil and gas complex: production, economics, management: textbook for universities]. Moscow, Ekonomika Publ., 2019. 780 p.
2. Egorshin A.P. Upravlenie personalom: Uchebnik dlya vuzov [Human resources management: textbook for universities]. N. Novgorod, NIMB Publ., 2003. 720 p.
3. Barannikov A.F. Teoriya organizatsii: Uchebnik dlya vuzov [Organization theory: textbook for universities]. Moscow, YuNITIDANA Publ., 2004. 700 p.
4. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom: ucheb.-prakt. posobie [Personnel management: theory and practice. Personnel policy and personnel management strategy: educational and practical manual]. Moscow, Prospekt Publ., 2020. 60 p.
5. Kibanov A.Ya. Conflicts in the organization. Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2014, № 6, pp. 5–8. (in Russian)
6. Gendin G.V. Social elevator and social risks. Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2014, № 6, pp. 9–15. (in Russian)
7. Chulanova O.L. Upravlenie kompetentsiyami: ucheb. posobie [Competency management: training manual]. Surgut, SurGu Publ., 2013. 202 p.
8. Jackson Thomas. Hoshin kanri: how to make strategy work [Trans. from English]. Moscow, Institute of Integrated Strategic Studies, 2008. 248 p.
9. Krogerus M., Chappeler R. The book of solutions. 50 models of strategic thinking [Trans. from german: E. Turchaninova]. Moscow, Olymp-Business Publ. House, 2022. 208 p.
10. Goldratt Eliyahu M. Standing on the shoulders of giants. Production concepts and their reflection in applied solutions. Weekly Diamond, 2008.
11. Goldratt and the theory of constraints. Quantum leap in Management / Uve Techt; translated from German by S.E. Borich. Minsk, Potpourri Publ., 2020. 44 p.
12. BABOK. A guide to the Body of Knowledge on Business Analysis. Version 3.0. Olympus-Business Publ., 2021. 615 p.
13. Ofitsialnii portal PAO «NK Rosneft» [Official portal of PJSC NK Rosneft]. Available at: <https://www.rosneft.ru> (accessed 2 July 2023).
14. Otchet ob ustoychivom razvitii gruppi «Lukoil» za 2021 god. Lukoil Group Sustainability Report for 2021]. Available at: <https://lucoil.ru/FileSystem/9/592424.pdf> (accessed 3 July 2023).
15. «Lukoil». Sistema korporativnogo obucheniya i razvitiya personala [«Lukoil». System of corporate training and personnel development]. Available at: <https://rspp.ru/upload/uf/a2e/7472a07734f07f3f672535ef3565ff48.pdf> (accessed 5 June 2023).
16. Godovoi otchet PAO «Lukoil» za 2021 god. [Annual report of PJSC Lukoil for 2021]. Available at: <https://e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1756789> (accessed 4 July 2023).
17. Ofitsialnii sait PAO «Lukoil» [Official website of PJSC Lukoil]. Available at: <https://lucoil.ru/Company> (accessed 8 July 2023).