

*Иващенко Полина Алексеевна*

студентка

*Гасникова Светлана Юрьевна*

канд. культурологии, доцент

ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»

г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

## **РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА В НЕФТЕГАЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

***Аннотация:** в статье рассматриваются теоретико-методические основы стратегического планирования развития персонала в нефтегазовой организации. Обосновано, что развитие персонала должно рассматриваться как значимое направление стратегического управления. Раскрыто содержание стратегического планирования развития персонала, определены его основные этапы. Особое внимание уделено отраслевой специфике нефтегазовых организаций.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, развитие персонала, нефтегазовая организация, человеческий капитал, кадровый резерв, компетенции, HR-аналитика, кадровые разрывы.*

Персонал как один из ресурсов современных предприятий занимает крайне важную роль в обеспечении безопасного и нормального их функционирования, в связи с чем идеи развития персонала становятся одними из наиболее существенных среди направлений стратегического управления нефтегазовой организацией. Для предприятий данной сферы кадровая политика тесно связана с вопросами технологической безопасности, надежности производственных процессов, соблюдения отраслевых стандартов и сохранения профессионального опыта сотрудников внутри бизнес-системы (т. е. их удержания). Учитывая сложившийся на рынке труда дефицит квалифицированных работников, а также воздействие на нефтегазовую отрасль санкционных ограничений при одновременном сохранении приоритетности задач обновления производственных технологий,

проблематика стратегического планирования развития персонала остается крайне актуальной, что определило цель и границы настоящего исследования.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации [1, с. 56].

Стратегическое планирование развития персонала следует рассматривать как долгосрочный процесс, направленный на согласование целей организации и возможностей ее работников. Противопоставляя стратегическое планирование текущему кадровому администрированию, подчеркнем, что данный процесс ориентирован прежде всего на будущую потребность компании в квалификациях, на смену технологий и подготовку кадрового резерва, который будет способствовать дальнейшим качественным преобразованиям внутри предприятия. Еще Армстронг М. справедливо отмечал, что стратегическое управление человеческими ресурсами должно быть связано с целями организации, системой включения работников в трудовые процессы, управлением талантами и оценкой вклада HR-практик в результаты деятельности предприятия [7, с. 360].

Вместе с тем, в отечественных реалиях стратегическое планирование развития персонала обладает собственной спецификой; в национальной практике оно обычно опирается на кадровую стратегию, планирование, оценку персонала, обучение и возможности профессионального продвижения. Так, например, Кибанов А.Я. и Дуракова И.Б. рассматривали управление персоналом как направление, которое предполагает увязку кадровой стратегии (в том числе внешней, направленной на привлечение персонала) с долгосрочными задачами организации [4, с. 301]. Соответственно, для нефтегазовой организации крайне важно иметь в распоряжении заранее выстроенную и продуманную систему привлечения, удержания и развития (подготовки) работников под будущие задачи производства и управления.

Методическую основу стратегического планирования развития персонала составляют типовые процедуры, которые можно представить в относительно последовательной хронологии сменяющих друг друга стадий:

- 1) анализ текущего кадрового состава, возрастной структуры, уровня квалификации, текучести и обеспеченности основных должностей;
- 2) прогноз потребности в персонале с учетом производственных планов и технологических изменений;
- 3) выявление кадровых разрывов между имеющимися и требуемыми компетенциями;
- 4) формирование программ обучения, наставничества, организация работы с кадровым резервом и развитие работников;
- 5) оценка результата через показатели производительности, удержания, закрытия вакансий внутренними кандидатами и снижения затрат на поиск работников.

Помимо того, что процесс управления и стратегического планирования развитием персонала обладает выраженными национальными особенностями, к ним добавляется и отраслевая специфика. В частности, отечественным нефтегазовым организациям характерно то, что их производственные объекты зачастую территориально удалены, большая часть работ на них связана с вопросами безопасности (которые на современном этапе получили беспрецедентный характер), при этом ошибки персонала могут приводить к огромным технологическим и экономическим потерям. В этом отношении Тоньшева Л.Л. и Якунин Д.Е. при разработке алгоритма стратегического планирования развития нефтегазосервисного предприятия подчеркивали целесообразность анализа внешней среды, конкурентных преимуществ, стратегических целей и показателей результативности с опорой на связь между стратегией конкретного предприятия и состоянием внешней среды [6, с. 23]. Считаем важным транслировать данные идеи и на сферу стратегического планирования кадрового развития, поскольку подготовка персонала должна соотноситься с производственной стратегией предприятия.

Острота вопросов оснащения предприятий нефтегазовой отрасли достаточным количеством кадров усиливается текущей ситуацией на рынке труда. По данным исследования TNF и консалтинговой компании «Апрайт», в 2025 г. в нефтегазовой отрасли России было занято более 782 тыс. человек, а незакрытая

кадровая потребность оценивалась в 21 тыс. человек. Текущность персонала в нефтесервисе и производстве оборудования для нефтегаза достигала 22%; фактически можно сделать вывод о выраженном давлении рынка труда на предприятия нефтегазовой отрасли в части обеспеченности кадрами [3]. С учетом сложившейся ситуации стратегическое планирование развития персонала должно решать задачу удержания профессионального состава организации и подготовки работников к выполнению новых производственных функций (в том числе при их возможной унификации и расширении).

Как категория управления кадры здесь являются человеческим капиталом, содержание которого является более широким относительно простой категории работников. Так, Еремина И.Ю. и Бабаева Л.И. подмечают, что в человеческий капитал, входят знания работников, их цифровые навыки и способность использовать профессиональный опыт, что становится ресурсом конкурентоспособности нефтегазовых компаний в условиях цифровизации и санкционного давления [2, с. 47]. Следовательно, развитие персонала в нефтегазовой организации должно быть связано с оценкой имеющихся знаний, выявлением дефицита компетенций и формированием карьерных траекторий для рабочих, инженерно-технических специалистов и управленцев (чтобы одновременно удерживать их, развивать и закрывать внутренние потребности в персонале).

Практическое содержание стратегического планирования развития персонала раскрывается через инструменты кадрового анализа, в целях чего применяются аудит кадров, составление матриц компетенций, проведение оценки результативности обучения, формирование планов преемственности, индивидуальных планов развития, внедрение HR-аналитики и показателей эффективности программ по кадровому развитию. Однако здесь важно согласиться с позицией Рудневой Л.Н. и Курушиной Е.В., которые обосновывали, что развитие персонала нефтегазовых компаний должно быть основано на компетентностном подходе, поскольку именно он позволяет связать между собой обучение, оценку, продвижение по карьерной лестнице и кадровый резерв с финансово-экономической устойчивостью компании [5, с. 3086].

Таким образом, стратегическое планирование развития персонала в нефтегазовой организации представляет собой процесс управления, направленный на согласование кадрового потенциала с долгосрочными целями предприятия, содержание которого раскрывается через анализ текущей кадровой ситуации, прогноз потребности в компетенциях, разработку программ обучения и оценку достигнутых результатов. Именно поэтому теоретико-методическая основа стратегического планирования развития персонала должна объединять под своим началом стратегическое управление, компетентностный подход, HR-аналитику и отраслевые требования, что позволяет рассматривать развитие персонала как фактор стабильного функционирования и долгосрочного развития нефтегазовой организации.

### *Список литературы*

1. Галынчик Т.А. Менеджмент знаний как неотъемлемая составляющая развития персонала / Т.А. Галынчик, С.Ю. Гасникова // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10. №4. – С. 53–65. – DOI 10.12731/2070-7568-2021-10-4-53-65. – EDN EAJSOV
2. Еремина И.Ю. Человеческий капитал как основной ресурс конкурентоспособности нефтегазовых компаний в условиях цифровизации и санкционного давления / И.Ю. Еремина, Л.И. Бабаева // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2023. – №8(224). – С. 45–49. – DOI 10.33285/1999-6942-2023-8(224)-45-49. – EDN EISGHQ
3. Карта рынка труда нефтегазовой отрасли: аналитическое исследование // Промышленно-энергетический форум TNF, консалтинговая компания «Апрайт». – 2025. – URL: [https://oilgasforum.ru/storage/settings/54/TNF2025\\_labor\\_market\\_research.pdf](https://oilgasforum.ru/storage/settings/54/TNF2025_labor_market_research.pdf) (дата обращения: 01.06.2026).
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2024. – 301 с.
5. Руднева Л.Н. Развитие персонала как фактор экономической устойчивости нефтегазовых компаний / Л.Н. Руднева, Е.В. Курушина // Экономика,

предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. №8. – С. 3085–3100. – DOI 10.18334/err.13.8.118488. – EDN UYYUMR

6. Тонышева Л.Л. Разработка алгоритма стратегического планирования развития нефтегазосервисного предприятия / Л.Л. Тонышева, Д.Е. Якунин // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – №4. – С. 21–28. – DOI 10.24158/per.2018.4.4. – EDN YWXYEW

7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management / M. Armstrong. – 8th ed. – London: Kogan Page, 2024. – 360 p.