

Цыганова Ирина Юрьевна

канд. экон. наук, доцент

Оренбургский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

г. Оренбург, Оренбургская область

Гореликова-Китаева Ольга Геннадьевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный
университет им. В.А. Бондаренко»

г. Оренбург, Оренбургская область

Елагина Татьяна Викторовна

магистрант кафедры экономики и финансов
ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный
университет им. В.А. Бондаренко»
г. Оренбург, Оренбургская область

DOI 10.31483/r-169557

НАПРАВЛЕНИЯ И ИСТОЧНИКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** в статье обосновывается, что совершенствование системы развития персонала является ключевым внутренним фактором повышения эффективности нефтегазовой компании в условиях технологических изменений и геополитических вызовов. Проблематика исследования связана с выявлением слабых мест в существующих подходах к развитию компетенций сотрудников в контексте развития персонала компании (в части цифровых навыков, командной работы, адаптации) и разработкой практических инструментов для их устранения. Для анализа применяются сравнительный и системный подходы, а также опрос руководящих работников одной из компаний отрасли. Результаты показали, что ответственный и рациональный выбор направлений и*

источников будет способствовать прямому экономическому эффекту, повышению операционной надежности и безопасности, устойчивому кадровому обеспечению и удержанию талантов, а также гибкости компании.

Ключевые слова: *персонал, развитие персонала, система развития персонала, эффективность нефтегазовой компании, источники повышения эффективности, направления повышения эффективности.*

В условиях высокой конкуренции, технологических вызовов и усложнения производственных процессов ключевым фактором повышения эффективности деятельности нефтегазовой компании в целом становится эффективное использование ее человеческого капитала в частности. Именно персонал обеспечивает безопасность, непрерывность операций и инновационный потенциал компании. Однако текущие подходы к развитию персонала не в полной мере отвечают реализации стратегических задач на этой основе. В данной статье рассматриваются направления и источники повышения эффективности деятельности нефтегазовой компании за счет совершенствования именно системы развития персонала: от внедрения цифровых инструментов обучения до формирования кадрового резерва и модернизации системы мотивации.

Система развития персонала – это комплекс взаимосвязанных элементов (методов, средств, социальных институтов и др.), направленных на изменение и повышение профессиональных способностей сотрудников в соответствии с потребностями компании. По сути это системный процесс, направленный на повышение трудового потенциала сотрудников: не только на обучение, но и на карьерный рост, наставничество, ротацию, создание условий для профессионального роста в целом [1, с. 22].

С учетом специфики отрасли (сложные условия труда, высокие требования к безопасности, необходимость осваивать новые технологии и др.) система развития персонала в нефтегазовой компании является интегрированной, ориентированной на долгосрочное развитие, учитывающей инновационные и цифровые трансформации отрасли, и направленной на повышение квалификации, компе-

тентности и мотивации сотрудников для обеспечения эффективного развития в долгосрочном периоде и увеличения конкурентоспособности.

Система развития персонала нефтегазовой компании представляет собой комплексный и стратегически ориентированный процесс, включающий пять ключевых элементов (рис. 1).

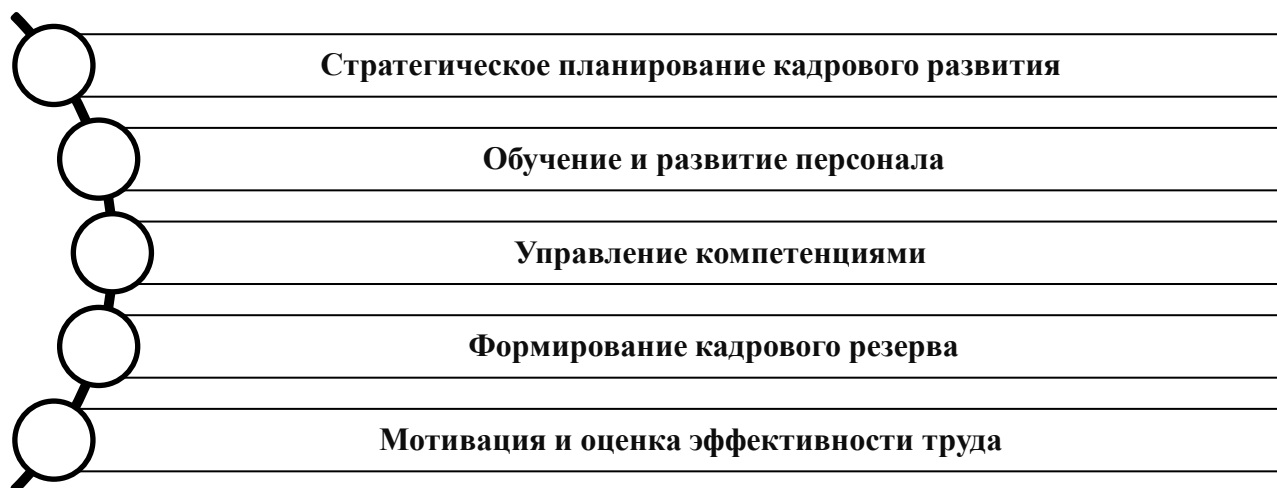


Рис. 1. Ключевые элементы системы развития персонала нефтегазовой компании

В нефтегазовой компании управление компетенциями – один из ключевых элементов системы развития персонала, что связано со спецификой отрасли:

1. Высокие требования к профессионализму. Работа связана со сложными техническими задачами: добыча на месторождениях, работа на шельфе, проектирование новых объектов. От навыков инженеров, геологов, операторов оборудования напрямую зависит безопасность и эффективность производства.

2. Риски и жесткие стандарты. Ошибки в компетенциях могут привести к серьезным авариям, экологическим проблемам или травматизму. Поэтому оценка и развитие нужных навыков – вопрос эффективности компании.

3. Динамичность среды. В отрасли внедряются цифровые технологии, появляются новые инструменты. Компетенции должны постоянно обновляться (появляются цифровые навыки, новые технические знания и т.п.).

4. Стратегическая роль. Модель компетенций помогает выстроить всю систему: от подбора и оценки до планирования обучения и формирования кадро-

вого резерва. То есть, это инструмент для достижения стратегических целей компании.

Управление компетенциями – формализация и системная оценка компетенций персонала, направленная на повышение стандартов безопасности, качества и эффективности работы. Включает регулярную аттестацию и оценку применения знаний на практике [2, с. 13]. Помогает нефтегазовой компании не просто поддерживать текущий уровень работы, но и гибко адаптироваться к вызовам, эффективно использовать человеческий капитал и, в конечном счете, повышать экономическую эффективность компании.

Систематизировав взгляды современных российских ученых, авторами сделан вывод, что нефтегазовая компания может использовать целый набор подходов к развитию компетенций сотрудников в контексте развития персонала в современных условиях (табл. 1) – и часто комбинирует их, чтобы закрыть сразу несколько задач: от подготовки к конкретным авариям до формирования «гибридных» специалистов для цифровой трансформации.

Таблица 1

Актуальные подходы к развитию компетенций сотрудников в контексте развития персонала нефтегазовой компании

Подход	Характеристика подхода
Компетентностный подход	Компания четко описывает, какие знания, навыки и модели поведения нужны для каждой роли (профессиональные, управленческие, корпоративные и др.). На основе этого профиля проводят оценку, выявляют пробелы и строят индивидуальные планы развития
Опережающее формирование компетенций	Идея в том, чтобы не реагировать на уже возникший дефицит навыков, а заранее готовить людей к технологиям, которые только внедряются (например, к работе с ИИ, большими данными, цифровыми двойниками)
Иммерсивное и симуляционное обучение	Чтобы отработать сложные или опасные навыки в безопасной среде, активно применяют цифровые тренажеры и цифровые двойники. С их помощью можно смоделировать работу технологического объекта, отработать штатные процедуры, а главное – действия в нештатных и аварийных ситуациях
Гибридные и цифровые форматы обучения	Традиционные лекции дополняют онлайн-курсами, микрообучением, вебинарами. Для некоторых задач используют технологии виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности – они особенно полезны для детального изучения оборудования или отработки процедур в условиях, близких к реальным
Наставничество и обмен опытом	Передача знаний от более опытных коллег новичкам или при переходе на новую должность остается эффективным

	инструментом. Часто это не разовая беседа, а структурированная программа с четкими целями и оценкой результатов
--	---

Внедрение каждого из этих подходов требует ресурсов: инвестиций в инфраструктуру, контент, перестройку процессов и культуры. Однако в целом именно это повышает безопасность, эффективность и устойчивость бизнеса в меняющихся условиях.

По результатам опроса *руководящих работников одной из компаний отрасли* (Оренбургского филиала ООО «РН-Бурение») авторами были выявлены слабые места в существующих подходах к развитию компетенций сотрудников в контексте развития персонала компании, в части: цифровых навыков, командной работы, адаптации (таблица 2).

Таблица 2

Слабые места в существующих подходах к развитию компетенций сотрудников в контексте развития персонала нефтегазовой компании

Слабое место	Характеристика слабого места
Цифровые навыки	Разрыв между образованием и реальностью. Недостаток «гибридных» специалистов. Сопротивление персонала и возрастной разрыв. Фрагментарность корпоративных решений. Региональный дисбаланс
Командная работа	Недооценка софт-скиллов при подборе и развитии. Низкий уровень коммуникативных навыков руководителей. Иерархическая инерция. Разрыв интересов между командами и подрядчиками. Цифровизация меняет характер командного взаимодействия
Адаптация	Формальность программ адаптации. Недостаток систематической обратной связи. Несовпадение ожиданий и реальности. Медленная адаптация к цифровым ролям. Возрастные различия требуют персонализации

Основное слабое место – фрагментарность. Отдельные элементы (корпоративные университеты, тренажеры, наставничество и др.) существуют, но не собраны в единую систему, которая связывала бы отраслевую специфику, цифровую трансформацию и индивидуальные траектории развития. Без этого разрыв между тем, что технологии уже могут, и тем, что люди умеют, будет только расти.

Используя сравнительный подход к оценке эффективности компаний нефтегазовой отрасли, авторами определены следующие практические инструменты для устранения выявленных слабых мест в существующих подходах к развитию компетенций сотрудников:

1. Цифровые навыки:

- 1.1) корпоративные университеты и институты с цифровым фокусом;
- 1.2) «Лига вузов» и целевые магистратуры;
- 1.3) базовые кафедры и опережающее обучение;
- 1.4) цифровые обучающие платформы и симуляторы.

2. Командная работа:

- 2.1) кросс-функциональные проектные команды;
- 2.2) интеграция развития софт-скиллов в корпоративные программы;
- 2.3) система обратной связи «снизу вверх»;
- 2.4) инженерные конкурсы и хакатоны.

3. Адаптация:

- 3.1) структурированное наставничество;
- 3.2) программы раннего вовлечения студентов;
- 3.3) метод «Shadowing» (тенивое наставничество);
- 3.4) дифференцированный подход к адаптации.

4. Сквозные инструменты:

- 4.1) система КПЭ управления персоналом, привязанная к бизнес-результату;
- 4.2) межкорпоративное L&D-сообщество;
- 4.3) сравнительная оценка HR-метрик.

Сравнительный подход показывает, что ни один инструмент в одиночку не закрывает все пробелы. Результат дает комбинация – когда корпоративный университет, наставничество, целевые программы с ВУЗами, проектная работа и система КПЭ работают как единая экосистема, а не как разрозненные инициативы.

Совершенствование системы развития персонала путем устранения данных слабых мест будет способствовать росту эффективности нефтегазовой компании на основе реализации следующих направлений (рис. 2).

Компетентностная модель как ядро системы развития

- В основе должно лежать четкое описание профилей компетенций для каждой роли - профессиональных, цифровых, управленческих и корпоративных. Без этого все остальные инструменты работают вслепую.

Опережающее развитие цифровых и гибридных компетенций

- Более 70% профессий в отрасли уже требуют гибридной квалификации - сочетания технических знаний и ИТ-навыков. Компании должны формировать эти компетенции до массового внедрения технологий, а не после.

Системное наставничество и качественная адаптация

- Наставничество - не формальность, а инструмент, который одновременно ускоряет адаптацию, передает критические знания и повышает вовлеченность.

Управление карьерой и кадровым резервом

- Сотрудник должен видеть прозрачную траекторию роста - иначе он уходит. В одной из компаний выявили: когда карьериста, активно развивающегося, обходят при назначении сторонним кандидатом, он уходит в другую организацию - и компания теряет вложенные в него инвестиции.

Развитие софт-скиллов и командной работы

- В нефтегазовой отрасли ошибки из-за недопонимания стоят дорого, поэтому софт-навыки - это часть системы управления рисками.

Рис. 2. Направления повышения эффективности нефтегазовой компании на основе совершенствования системы развития персонала

Реализация этих направлений позволит повысить производительность труда, сократить аварийность и обеспечить устойчивое соответствие требованиям промышленной безопасности и регуляторной среды. Кроме того, сформировать гибкую, адаптивную рабочую силу, способную эффективно работать в условиях внедрения новых технологий и изменения производственных процессов, а также обеспечить долгосрочную кадровую устойчивость компании за счет системного привлечения, удержания и развития талантов [3, с. 78].

Используя причинно-следственную логику, авторы пришли к выводу, что если направление задает управленческий вектор, то источник – конкретный механизм/ресурс, который дает измеримый эффект. Источники повышения эффективности нефтегазовой компании (таблица 3) авторы сгруппируют по пяти вы-

деленным ключевым направлениям – они напрямую опираются на компетентностную модель и практики, отраженные на рисунке 2.

Таблица 3

Источники повышения эффективности нефтегазовой компании на основе совершенствования системы развития персонала

Направления	Источники повышения эффективности
Компетентностная модель и целевое обучение	1. Сокращение ошибок и переделок за счет того, что обучение привязано к реальным индикаторам поведения и уровням владения навыками. 2. Ускорение вывода на целевую производительность благодаря тому, что программы строятся под матрицу компетенций: нет «лишнего» контента, только то, что нужно для выполнения КПЭ. 3. Снижение рисков несоответствия требованиям регуляторов – компетенции включают нормы промышленной безопасности и экологические стандарты, а их освоение регулярно проверяется
Опережающее развитие цифровых и гибридных компетенций	1. Быстрее окупаются ИТ-инвестиции. Персонал осваивает цифровые двойники, ГИС, системы диспетчеризации и предиктивную аналитику еще до массового запуска, поэтому не возникает «узкого места» из-за неготовности людей. 2. Растет точность планирования и контроля работ. Сотрудники умеют работать с данными в реальном времени, оперативно корректируют графики и ресурсы, сокращая простои. 3. Снижается аварийность из-за человеческого фактора. Цифровые инструменты (чек-листы, подсказки, AR-очки) интегрируются в привычные процессы и уменьшают вероятность ошибок на площадке
Системное наставничество и качественная адаптация	1. Сокращение срока выхода новичка на целевую производительность с нескольких месяцев до 1-2 месяцев за счет структурированных чек-листов и контроля со стороны наставника. 2. Сохранение экспертизы при старении кадров. Опыт «носителей знаний» фиксируется в стандартизированных процедурах и передается через систему наставничества, а не теряется при увольнении. 3. Снижение текучести на испытательном сроке
Управление карьерой и кадровым резервом	1. Снижение потерь от ухода перспективных сотрудников. Когда сотрудник видит понятные карьерные лестницы и справедливые критерии продвижения, он реже уходит к конкурентам, а компания не теряет вложенные в его развитие средства. 2. Готовность к оперативным назначениям. Кадровый резерв с регулярной оценкой позволяет быстро закрывать вакансии внутренними кандидатами без длительных внешних поисков. 3. Рост вовлеченности и инициативности. Понимание перспектив мотивирует сотрудников активнее участвовать в улучшении процессов и предлагать инновации
Развитие софт-скиллов и командной работы	1. Сокращение простоев из-за несогласованности. Кросс-функциональные команды и методики разбора инцидентов (After Action Review) ускоряют принятие решений и устраняют «слепые зоны» между подразделениями. 2. Повышение скорости реагирования на внештатные ситуации. Навыки коммуникации, обратной связи и управления конфликтами позволяют бригадам действовать слаженно даже в стрессовых условиях. 3. Рост качества проектных результатов. Команды с развитыми навыками совместной работы быстрее находят оптимальные решения, лучше управляют рисками и соблюдают сроки

Чтобы обосновать эффект для нефтегазовой компании, эти источники авторы предлагают перевести в конкретные КПЭ:

1. Производительность труда: выработка на человека, время на типовые операции, доля переделок.
2. Надежность и безопасность: количество инцидентов, время простоя, штрафы и предписания регуляторов.
3. Удержание и развитие персонала: текучесть на испытательном сроке, доля внутренних назначений, срок закрытия вакансий.
4. Эффективность обучения: срок выхода на целевую производительность, результаты аттестаций, применение навыков на практике и др.

Таким образом, совершенствование системы развития персонала выступает значимым внутренним фактором повышения эффективности нефтегазовой компании. Рациональная увязка направлений с конкретными источниками эффективности позволяет системно влиять на ключевые производственные и экономические показатели. При этом эффект достигается не за счет отдельных мероприятий, а благодаря комплексному, управляемому и измеримому подходу к развитию человеческого капитала, интегрированному в операционную и стратегическую деятельность компании.

Список литературы

1. Байчерова, А. Р. Экономика труда : курс лекций / А. Р. Байчерова. – Ставрополь : АГРУС, 2013. – 177 с.
2. Кельчевская, Н. Р. Формирование и развитие человеческого капитала на нефтегазовых предприятиях : монография / Н. Р. Кельчевская, И. С. Пелымская, А. Ю. Тян. – Москва : Первое экономическое издательство, 2022. – 210 с.
3. Кузьмина, Н. М. Менеджмент персонала корпорации : монография / Н. М. Кузьмина. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 245 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2233022> (дата обращения: 04.10.2026). – ISBN 978-5-16-010890-2. – Текст : электронный.