

Масютин С. А.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ*

Долгов В. А.

*старший менеджер,
ООО «Мечел-Сервис»*

Модель развития человеческого капитала вертикально интегрированной нефтяной компании путем создания кадрового резерва

***Аннотация.** Проанализировано современное состояние российского нефтегазового комплекса, описана роль человеческого капитала в инновационном развитии отрасли, а также разработана модель формирования человеческого капитала вертикально интегрированного нефтяного предприятия путем создания кадрового резерва.*

***Ключевые слова:** вертикально интегрированные нефтяные компании, человеческий капитал, кадровый резерв.*

A model of human capital of vertically integrated oil companies by creating a personnel reserve

***The summary.** The current state of Russian oil and gas industry is analyzed, the role of human capital in innovative development of the industry is described and a model of human capital formation of vertically integrated oil companies by creating a personnel reserve is developed.*

***Keywords:** vertically integrated oil companies, human capital, personnel reserve.*

В настоящее время нефтегазовый комплекс является системообразующим комплексом российской экономики, что обусловлено значительными объемами мировых ресурсов на территории страны и высокими показателями интенсивности их использования. В 2010 году нефтегазовой отраслью было сформировано 44% доходов бюджета России и 20% ВВП. Стоит отметить, что за последние 10 лет дефицит бюд-

жета без учета нефтегазовых доходов и внешних заимствований вырос с 1,7% ВВП в 2000 году до 13,7% ВВП в 2010 году ¹.

В то же время российская нефтепродукция характеризуется низкой глубиной переработки, которая в США и Западной Европе в среднем в 1,3 раза выше. Данный факт, обусловленный незначительной долей вторичных процессов, приводит к низкой конкурентоспособности отечественной продукции на мировых рынках. Таким образом, перед отечественными нефтяными компаниями встает необходимость активизации инновационной деятельности по повышению технологического уровня нефтепереработки, что в результате приведет к росту прибылей за счет реализации продукции с более высокой добавленной стоимостью.

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности предприятий нефтяной отрасли ². Из таблицы видно, что в последние годы отмечается сокращение числа предприятий, что обусловлено происходящими в отрасли процессами интеграции активов. Так, сегодня на рынке действует 9 вертикально интегрированных нефтяных компаний, которые добывают около 90% всей отечественной нефти.

Стратегическим ресурсом, необходимым для эффективной реализации инновационной деятельности, выступает человеческий капитал. Однако в настоящее время отмечается острый дефицит высококвалифицированных специалистов в области нефтяного дела. Данный факт подтверждает необходимость формирования системы внутрикорпоративной подготовки и переподготовки персонала, которая должна осуществляться в соответствии с ключевыми компетенциями деятельности вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК).

В качестве решений указанной задачи автором предлагается создание корпоративного кадрового резерва, который будет обеспечивать удовлетворение текущих запросов в специалистах различного профиля и уровня подготовки, учитывать возможности роста перспективных потребностей за счет развития бизнеса, а также соответствовать специфическим особенностям нефтяной промышленности.

Вертикально-интегрированные компании, как правило, состоят из трех взаимосвязанных уровней (корпорация, бизнес-сектор, предприятие). В этой связи формирование кадрового резерва, необходимо-

¹ Нефть России: добыча и переработка, итоги 2009–2010 гг., прогноз до 2015 года / Экономическая безопасность [Электронный ресурс]. Электронные данные. М., сор. 2012. Режим доступа: <http://www.ekonbez.ru/news/cat/10264>

² Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Электронные данные. М., сор. 1999–2012. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

Таблица 1

Основные показатели деятельности предприятий нефтяной отрасли

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011
Число предприятий в отрасли	55	911	913	809	нд
Объем производства, млрд. руб.	2002	2277	2984	2662	3270
Среднегодовая численность работников, тыс. чел.	134	134	120	112	108
Активы, млрд. руб.	1631,4	2 187,3	3 206,6	4418,6	4517,1
Собственный капитал, млрд. руб.	нд	966,8	1446,1	2147,4	2 190,8
Сальдированный финансовый результат, млрд. руб.	466,5	476,8	557,9	693,7	591,7
Рентабельность продукции, %	21,10	27,50	27,80	26,30	23,10
Рентабельность активов, %	28,60	21,80	17,40	15,70	13,10
Рентабельность собственного капитала, %	нд	49,32	38,58	32,30	27,01
Численность работников в научно-исследовательских подразделениях	2194	5189	1320	1493	1651
Затраты на технологические инновации, млн. руб.	5629	10204,3	14510,6	16822,2	32660,1
Удельный вес инновационной продукции, %	2,76	4,48	2,60	3,25	1,52
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, %	31,40	29,30	27,10	31,90	32,70

го для осуществления инновационной деятельности, должно происходить на каждом из уровней, что в результате будет приводить к активизации инновационной инициативы.

На рисунке 2 представлена модель формирования человеческого капитала путем создания системы кадрового резерва ВИНК. На данной схеме показано, что в результате развития человеческого капитала и эффективного использования его в инновационных целях формируется дополнительный гудвилл вертикально интегрированной нефтяной компании.

Согласно представленной на рисунке 1 схеме, формирование кадрового резерва ВИНК происходит следующим образом. Департамент инновационного развития и департамент развития кадров определяют

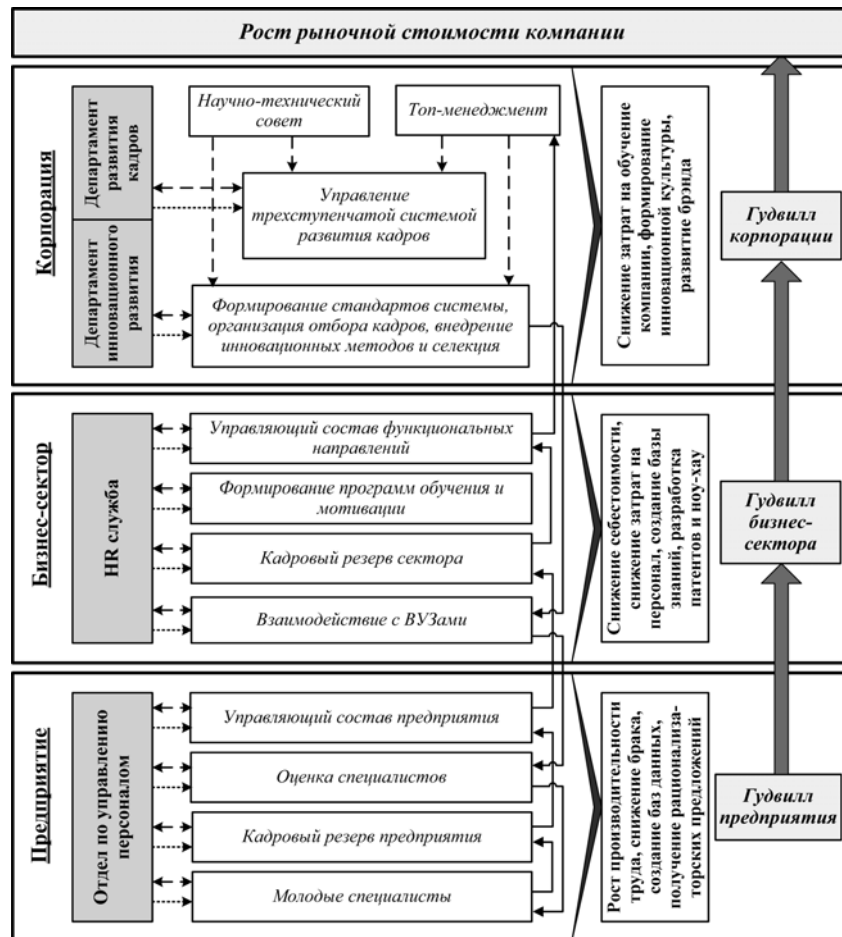


Рис. 2. Модель формирования человеческого капитала с помощью создания кадрового резерва ВИНК

целевые управленческие компетенции, наиболее приоритетные как для нефтяной компании в целом, так и для отдельных направлений ее деятельности. Для этого разрабатываются общие стандарты по проведению обучения, ротации, внедрению инноваций в процесс обучения, а также стандарты ознакомления сотрудников на различных уровнях с дифференцированными тенденциями, инновационными подходами, научными новшествами. Инновации в стандартах должны внедряться на уровне научных знаний, проведения научных работ, исследований

на тему наиболее стратегически важных профессиональных компетенций в конкретной отрасли.

На основе выработанной стратегии инновационного развития создается корпоративный центр инновационного развития и обучения, который является проводником разработанных стандартов. Данный центр на основе собственных методик, привлеченных технологий и аутсорсинга разрабатывает конкретные программы обучения и оценки кадров для предприятия ВИНК. При этом инновации должны поддерживаться за счет взаимодействия с ВУЗами, а также привлечения специализированных аутсорсинговых компаний в сфере обучения.

Второй задачей корпоративного центра является формирование кадрового резерва ВИНК на основе данных региональных служб, а также проведение обучения и оценки кадрового резерва ВИНК.

Региональные центры на основе разработанных программ обучения проводят мероприятия по оценке специалистов предприятия и на основании их результатов формируют кадровый резерв. Результаты оценки должны позволить определить слабые и сильные стороны конкретного резервиста, а также выявить наиболее талантливых работников и определить направления максимального использования их потенциала.

По завершению формирования кадрового резерва предприятия на основании полученных результатов проводится обучение, которое может осуществляться в трех направлениях:

- 1) усиление теоретической подготовки в виде получения дополнительного бизнес-образования;
- 2) повышение квалификации, переподготовка (для специалистов технического профиля получение знаний в области менеджмента);
- 3) проведение стажировок с целью повышения профессиональных навыков в сфере деятельности предприятия.

Эффективное распространение инноваций в системе обучения непосредственно связано с организацией обратной связи между региональным, корпоративным центрами, департаментами развития кадров и инновационного развития. По сути, проведение на регулярной основе образовательных процедур ведет к накоплению определенной базы знаний на каждом из уровней, которая может служить основой для собственных инноваций в обучении.

В целом, можно сделать вывод, что процесс управления корпоративным кадровым резервом имеет циклический характер, который обуславливается необходимостью постоянного карьерного роста и профессионального развития сотрудников, а также периодической реализации комплекса мероприятий по стимулированию к развитию их профессиональных навыков.