

УДК (316.43+658.3):622.323/324

© А. А. Анохин¹, Л. М. Гайсина², 2025

^{1,2} Уфимский государственный нефтяной
технический университет (УГНТУ), Россия

E-mail ¹: anochinanton2001@mail.ru

E-mail ²: glmug@mail.ru

АНАЛИЗ АСПЕКТОВ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы социального управления и управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли с учетом ее специфики и глобальных тенденций. Освещены вопросы кадровой политики, мотивации, адаптации персонала, а также корпоративной социальной ответственности и оценки социальных инвестиций (SROI). Особое внимание уделено роли цифровизации и приоритетным направлениям развития управления человеческим капиталом в целях устойчивости и конкурентоспособности.

Ключевые слова: социальное управление, нефтегазовая отрасль, кадровая политика, цифровизация, SROI, мотивация персонала.

Введение

В условиях трансформаций, обусловленных цифровизацией, глобализацией и технологическим прогрессом, перед организациями встает задача не просто адаптации к изменениям, но и активного формирования устойчивого конкурентного преимущества. В этом контексте особое значение приобретает человеческий капитал, который в современных условиях рассматривается не просто как совокупность трудовых ресурсов, а как стратегический актив, определяющий инновационный потенциал, гибкость и жизнеспособность организации.

Человеческие ресурсы, в отличие от других видов ресурсов, обладают рядом уникальных характеристик — самообновляемостью, способностью к обучению, рефлексией и творческим потенциалом, что требует качественно иного подхода к их управлению, основанного не только на административных процедурах, но и на стратегическом планировании, развитии мотивации, вовлеченности, формировании корпоративной культуры и построении доверительных отношений между сотрудниками и организацией.

Традиционное управление персоналом, направленное преимущественно на решение задач текущего характера, в условиях новых

вызовов утрачивает свою эффективность [1]. Возникает необходимость в формировании и развитии системы управления человеческими ресурсами, способной гибко реагировать на внутренние и внешние изменения, поддерживать высокий уровень производительности труда, а также обеспечивать устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Научный интерес к данной проблематике обусловлен возрастающей ролью человеческих ресурсов в стратегическом развитии организаций и необходимостью теоретического осмысления новых подходов и моделей управления. Современные исследования в области управления человеческими ресурсами акцентируют внимание на таких направлениях, как стратегическое HRM, управление талантами, цифровая трансформация HR-процессов, построение корпоративной культуры и развитие лидерства [2].

В связи с вышеперечисленным цель данного исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ и выявлении приоритетных направлений совершенствования системы социального управления и управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли для обеспечения ее устойчивости, конкурентоспособности и адаптивности к глобальным вызовам (включая цифровизацию) на основе анализа специфики отрасли и современных тенденций.

Объект исследования — система социального управления и управления человеческими ресурсами в организациях нефтегазовой отрасли.

Предмет исследования — специфика, ключевые элементы и эффективность социального управления и управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли, а также их взаимосвязь с достижением устойчивости и конкурентоспособности организаций.

Результаты исследования

Нефтегазовая отрасль, характеризующаяся высокими рисками и социальной ответственностью, требует инновационных подходов к управлению человеческим капиталом. Результаты проведенного исследования выявили значимые изменения в структуре мотивации персонала, при которых наблюдается устойчивый рост важности нематериальных факторов, примерами которых являются признание, участие в управлении, баланс работы и жизни, по сравнению с традиционными материальными стимулами. Кроме того, анализ факторов ценности для сотрудников (EVP) показал выраженный разрыв в оценке стиля руководства между разными сегментами отрасли, что указывает на необходимость трансформации управленческих подхо-

дов. Эти тенденции подтверждают актуальность исследования комплексного воздействия социального управления, основанного на принципах партнерства, доверия и корпоративной социальной ответственности (КСО), на ключевые показатели деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК).

Социальное управление представляет собой целенаправленное воздействие на социальные процессы, отношения и поведение людей в организации с целью обеспечения ее устойчивого функционирования и развития. Оно охватывает комплекс методов, принципов и форм воздействия, направленных на создание благоприятного социально-психологического климата, повышение уровня социальной ответственности, вовлеченности персонала и эффективности его труда.

В контексте производственных организаций, особенно таких капиталоемких и стратегически значимых, как предприятия нефтегазовой отрасли, социальное управление приобретает особую значимость [4]. Оно обеспечивает согласование интересов персонала и работодателя, способствует снижению социального напряжения, предотвращению трудовых конфликтов и формированию устойчивой мотивации к труду.

Современное социальное управление основывается на принципах партнерства, взаимного доверия и участия сотрудников в принятии управленческих решений. Оно тесно связано с КСО, развитием культуры организации, программами повышения качества жизни работников и поддержанием благоприятного имиджа компании. Ключевыми функциями социального управления в организации являются [5]:

- регулятивная — формирование и поддержание норм, правил, корпоративных ценностей, регулирующих поведение работников;

- интегративная — обеспечение единства коллектива, развитие корпоративной культуры, повышение степени идентификации работников с целями компании;

- мотивационная — стимулирование труда не только посредством материального вознаграждения, но и за счет нематериальных факторов: признания, роста, участия в управлении;

- коммуникативная — организация эффективного обмена информацией между сотрудниками, подразделениями, уровнями управления;

- прогностическая — выявление и предупреждение потенциальных социальных проблем, планирование социальной политики.

Важнейшей задачей управления человеческими ресурсами в нефтегазовой отрасли выступает формирование культуры безопасности. Высокий уровень потенциальных производственных рисков требует постоянного внимания к вопросам охраны труда и предупреждения аварийных ситуаций, что предполагает не только строгий контроль за соблюдением инструкций, но и создание мотивационной среды, в которой сотрудники лично заинтересованы в безопасном поведении [6].

В нефтегазовой отрасли, где деятельность сопряжена с высокими рисками, удаленностью объектов и многонациональностью персонала, эффективность социального управления оказывает прямое влияние на производственные результаты, безопасность труда и уровень текучести кадров (рис. 1).

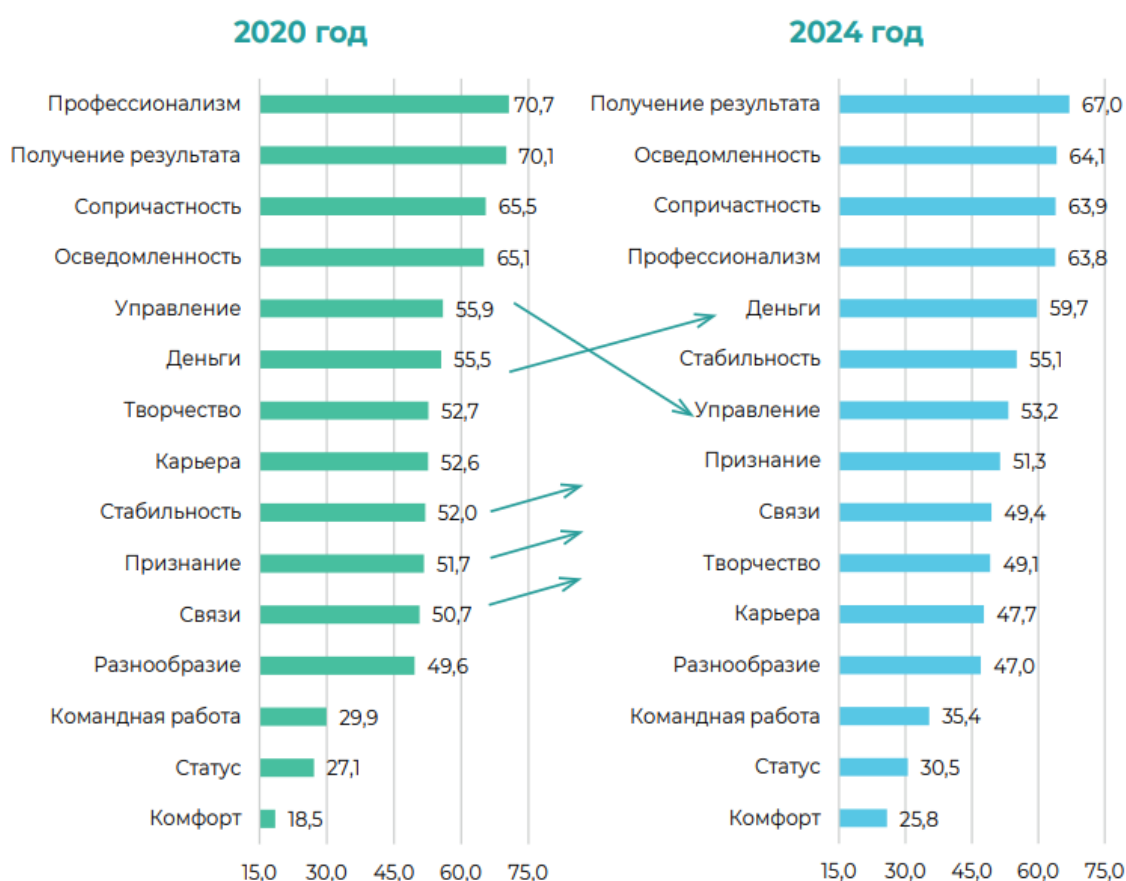


Рис. 1. Сравнение выраженности мотивационных факторов по всей выборке в 2020 и 2024 годах [3]

Кроме того, в силу своей социальной значимости предприятия ТЭК часто несут функцию локальных центров развития — особенно в регионах с низкой плотностью населения, усиливая ответственность работодателя за реализацию социальной политики, направленной на поддержку сотрудников и членов их семей, развитие территорий присутствия, улучшение качества жизни.

Высокий уровень мотивации сотрудников, формируемый за счет социальной защищенности, справедливой системы оплаты труда, развитых каналов внутренней коммуникации и участия работников в управлении, способствует росту производительности труда, снижению текучести кадров и повышению качества выполняемых работ.

Практика реализации КСО в нефтегазовом секторе является важным инструментом социального управления. Поддержка локальных сообществ, участие в решении региональных социальных проблем, инвестиции в образование и здравоохранение, экопроекты и благотворительность укрепляют репутацию компании, способствуют формированию позитивного общественного мнения и создают предпосылки для долгосрочного взаимодействия с местным населением и властями [7].

Эффективность социального управления в организации оценивается по совокупности количественных и качественных показателей, отражающих как внутренние процессы, так и результаты взаимодействия между различными уровнями управления и трудовым коллективом. К числу количественных индикаторов относят текучесть кадров, уровень трудовой дисциплины, участие работников в корпоративных инициативах, показатели заболеваемости и несчастных случаев, а также численные характеристики состава персонала. Особое значение имеют следующие коэффициенты [8].

1. Коэффициент стабильности кадров показывает долю сотрудников, длительное время работающих в организации и участвующих в производственном процессе.

2. Коэффициент текучести кадров позволяет судить о частоте увольнений и приемов на работу, а коэффициент приема кадров — о процентном соотношении принятых сотрудников к общей численности персонала за анализируемый период.

3. Коэффициент выбытия кадров в свою очередь отражает долю сотрудников, покинувших организацию, а коэффициент основных рабочих демонстрирует соотношение между числом работников, непосредственно занятых в производственном процессе, и общей численностью персонала.

Данные показатели позволяют всесторонне оценить устойчивость и сбалансированность кадровой политики.

Качественные критерии включают оценку степени удовлетворенности работников условиями труда, корпоративной культурой, возможностями профессионального и карьерного роста, а также восприятие справедливости в системе вознаграждения и соци-

альной поддержки. Параметры, как правило, измеряются посредством анкетирования, интервью и экспертных оценок.

Социальная политика, являясь неотъемлемой частью стратегического управления, напрямую влияет на производственные результаты. Высокий уровень удовлетворенности персонала, его вовлеченность и лояльность способствуют росту производительности, снижению текучести и снижению затрат, связанных с обучением и адаптацией новых сотрудников. Для оценки социальной эффективности используются методы [9]:

- анализ соотношения затрат и достигнутых результатов;
- показатели социальной отдачи инвестиций (SROI);
- сопоставление с отраслевыми стандартами и данными конкурентных предприятий.

Вышеописанный подход позволяет выстроить сбалансированную систему оценки, способствующую принятию обоснованных управленческих решений в сфере социальной политики.

Современное социальное управление строится на комплексе инструментов, позволяющих компании формировать устойчивую модель взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами (рис. 2).

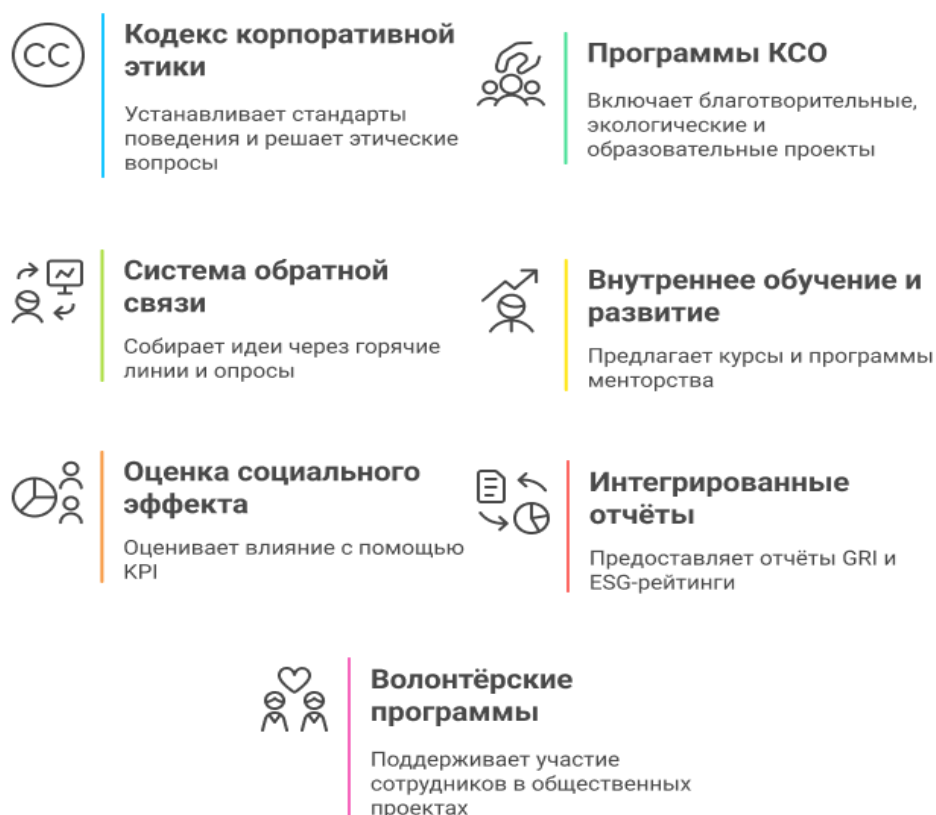


Рис. 2. Компоненты корпоративной социальной ответственности [10]

Кроме того, все чаще применяются цифровые инструменты мониторинга социальных рисков, платформы ESG-аналитики, HR-аналитика, а также геймификация вовлечения в социальные проекты [4]. Практика КСО оказывает многогранное влияние на деятельность предприятий. Ключевыми аспектами являются следующие [4].

1. Влияние на внутреннюю среду компании:

— снижение текучести кадров: сотрудники охотнее остаются в компаниях, которые заботятся о них не только как о работниках, но и как о личностях;

— повышение вовлеченности: корпоративные программы КСО создают чувство сопричастности и гордости за компанию;

— рост производительности труда: благоприятный социально-психологический климат способствует повышению эффективности.

2. Влияние на внешнюю среду:

— улучшение имиджа компании в глазах клиентов, партнеров, инвесторов;

— снижение конфликтности с местными сообществами, что особенно важно для ресурсодобывающих компаний;

— доступ к устойчивому финансированию – банки и инвестфонды все чаще учитывают ESG-факторы при кредитовании и инвестициях.

Затраты на КСО-программы могут быть значительными, долгосрочный эффект выражается в [6]:

— повышении лояльности клиентов;

— снижении расходов на компенсации и судебные иски;

— улучшении показателей ESG-рейтингов, что положительно влияет на капитализацию компаний.

При этом по данным исследования, проведенного авторами работы [10], компании, входящие в индекс MSCI ESG Leaders, показали в 2021 году среднюю доходность на 2,4% выше, чем компании, игнорирующие социальную и экологическую ответственность.

На практике социальное управление в компаниях проявляется через реализацию конкретных программ и инициатив, направленных на благополучие сотрудников, устойчивое развитие, экологическую ответственность, вовлечение в жизнь местных сообществ и обеспечение открытого диалога с заинтересованными сторонами. Показатели, представленные на рисунке 3, иллюстрируют, как сотрудники оценивают ключевые составляющие EVP (Employee Value Proposition — ценностное предложение для сотрудников) — баланс между работой и личной жизнью, корпоративную культуру, карьер-

ерные возможности, компенсации и стиль руководства — в компаниях, работающих в разных сегментах цепочки создания стоимости.

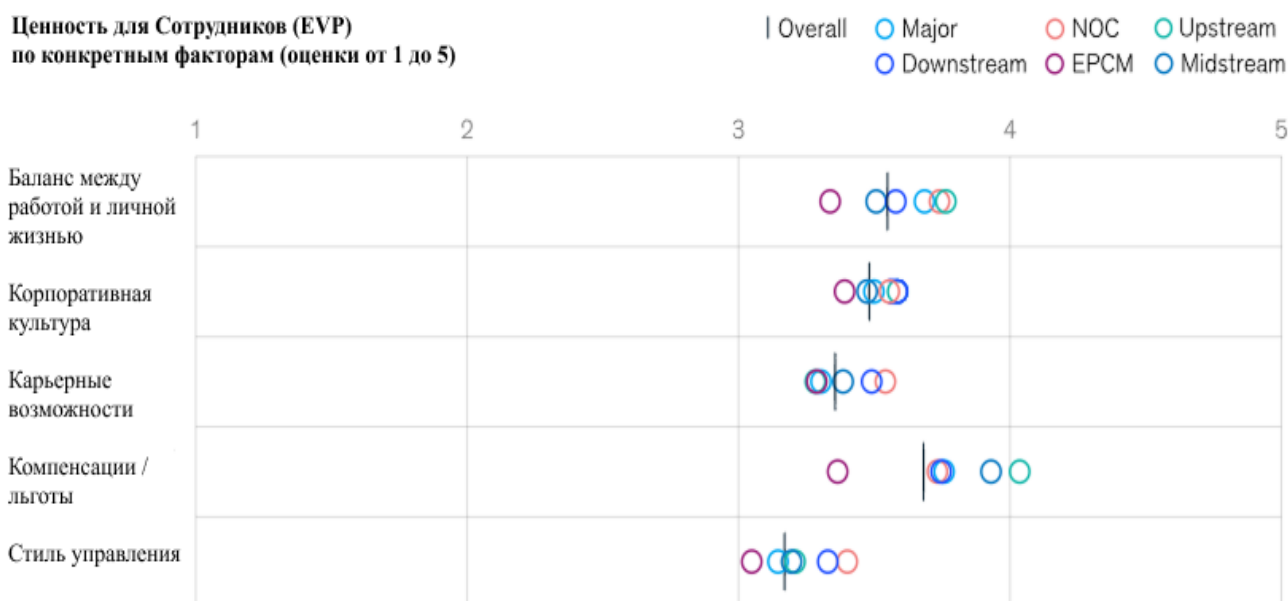


Рис. 3. Сравнительный анализ факторов ценности для сотрудников в нефтегазовой отрасли [13]

Наибольший разрыв наблюдается по фактору стиля руководства, что указывает на необходимость стратегического переосмысления управленческого подхода. Полученные результаты имеют практическую значимость для повышения эффективности управления персоналом: особенно важно, чтобы генеральный директор и топ-менеджеры были узнаваемыми лидерами как для сотрудников, так и для внешних заинтересованных сторон [13].

Рассмотрим практику применения ценностного предложения для сотрудников и инициатив КСО на примере ведущих нефтегазовых компаний.

Компания «ЛУКОЙЛ» реализует масштабные программы корпоративной социальной ответственности, охватывающие [8]:

- финансирование социальных и инфраструктурных проектов в регионах присутствия (больницы, школы, спортивные объекты);
- поддержку экологических инициатив (мониторинг выбросов, озеленение территорий);
- развитие внутренней культуры безопасности и охраны труда (ежегодные тренинги, повышение квалификации, премирование за инициативность);
- программы поддержки сотрудников: частичная компенсация путевок в санатории, помощь при рождении ребенка, гибкие графики.

Кроме того, ЛУКОЙЛ осуществляет свою деятельность на основе Корпоративного кодекса, который регулирует поведение сотрудников в части этики, равенства и уважения к правам человека.

Компания «Shell» использует в своей работе стандарты GRI и ISO 26000, принципы «Глобального договора» и «Целей устойчивого развития» ООН.

Последовательно реализуя принципы устойчивого развития, Shell практикует [8]:

- программы развития местных сообществ (например, в Нигерии компания инвестировала более 100 млн долларов в систему развития водоснабжения и школ);

- прозрачность в раскрытии данных о воздействии на окружающую среду (ежегодно публикует отчеты по устойчивому развитию);

- меры по созданию инклюзивной корпоративной культуры (инициативы DEI, где Diversity — разнообразие, Equity — равенство, Inclusion — инклюзивность);

- менторские программы для женщин в нефтегазовом секторе.

В компании «СИБУР» действует корпоративная благотворительная платформа «Формула хороших дел»; ее особенностями являются [12]:

- проведение конкурса проектов, выдвигаемых сотрудниками и НКО в следующих направлениях: образование, экология, спорт, урбанистика;

- грантовая поддержка сотрудников;

- волонтерство сотрудников;

- регулярный социальный аудит и оценка результативности программ.

Такой подход позволяет укрепить социальный капитал компании, снизить текучесть кадров и повысить вовлеченность персонала компании [12].

Заключение

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

1. Эффективное социальное управление выступает важным фактором устойчивого развития предприятий нефтегазовой отрасли, способствуя снижению трудовых конфликтов и росту производительности труда.

2. Корпоративная социальная ответственность (КСО) становится стратегическим инструментом, позволяющим укреплять имидж

компаний, снижать социальные риски и выстраивать устойчивые отношения с внешними заинтересованными сторонами.

3. Внедрение цифровых технологий в сферу социального управления позволяет повысить точность оценки и управления персоналом, а также ускорить принятие управленческих решений.

4. Применение системы показателей социальной эффективности, таких как уровень текучести кадров, индекс удовлетворенности работников и SROI, обеспечивает основу для принятия обоснованных решений в социальной политике компаний.

5. Формирование культуры безопасности и участие в развитии территорий присутствия становятся приоритетными направлениями деятельности нефтегазовых предприятий, особенно в удаленных и социально уязвимых регионах.

Литература

1. Будзинская О. Кадровое обеспечение нефтегазовой отрасли в новых условиях // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10 (164). С. 90–98.

2. Мотивация сотрудников: что важно для поколения Z, миллениалов, X и бумеров. URL: <https://spb.hh.ru/article/30889>.

3. Исследование: мотивация представителей разных поколений — отличительные особенности и общие черты URL: <https://www.detechgroup.ru/read/issledovanie-motivacziya-predstavitelej-raznyh-pokolenij-otlichitelnye-osobennosti-i-obshhie-cherty/>.

4. Кох И. А. Проблемы оценки эффективности социального управления // Journal of new economy. 2005. № 12. С. 5–10.

5. Хамадуллина Г. Ф. Социальная поддержка работников нефтегазовой отрасли // Вестник науки. 2023. № 10 (67). С. 123–126.

6. Сапрыкин К. А. Исследование состояния нефтегазового сектора после кризиса 2020 года и перспективы на 2021 год // Инновационные аспекты развития науки и техники: сб. статей VI Международной науч.-практической конференции (г. Саратов, 29 марта 2021 г.). Саратов: «Цифровая наука», 2021. С. 70–84.

7. Кузьмина Ю. М. Социальная ответственность предприятий нефтегазовой отрасли // Вестник Казанского технологического университета. 2014. № 19. С. 408–414.

8. Силантьева Д. А. Право социального обеспечения и правовое регулирование отношений в сфере социальной защиты работников нефтегазовых компаний в современных условиях // E-Scio. 2022. № 4 (67). С. 30–38.

9. Мусина Э. Р. Актуальность применения социологического анализа в процессе социального управления предприятиями нефтегазового ком-

плекса // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 11-15 (79). С. 155–159.

10. Олейникова И. Н., Ковальский С. И. Социальные инвестиции компаний нефтегазовой отрасли: практические аспекты реализации // Вестник ТИУиЭ. 2020. № 2 (32). С. 33–37.

11. Гамзатова М.-А. М. Адаптация и перспективы развития нефтегазовой промышленности России в условиях санкционных ограничений: анализ отраслевых и региональных аспектов // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 5. С. 179–184.

12. Литвинец В. П., Боголюбова Н. П. Сценарии развития нефтегазовой отрасли России в условиях санкций // Российские регионы в фокусе перемен: XVII международная конференция: сб. докладов (г. Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 г.). Екатеринбург: «Ажур», 2023. С. 790–794.

13. Беланже Р., Карбоне Дж., Фантагуцци И. Тенденции и проблемы удержания сотрудников в нефтегазовой отрасли. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/employee-retention-trends-and-challenges-in-the-oil-and-gas-industry>.

*Статья поступила в редакцию 16.06.25 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*