

УДК

*Маслова О.П., кандидат экономических наук, доцент  
доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный  
менеджмент»*

*Самарский государственный технический университет*

*Россия, г. Самара*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ**

*Статья посвящена особенностям формирования управленческих компетенций руководителей компаний нефтегазового сектора. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления ключевых вызовов, с которыми сталкиваются предприятия нефтегазового комплекса: старение кадрового состава, использование ручных методов оценки навыков, низкая скорость адаптации управленцев к технологическим инновациям. Данные факторы создают риски снижения операционной эффективности, роста аварийности и потери конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.*

*Ключевые слова: управленческие компетенции, нефтегазовые компании, профессиональное обучение, повышение квалификации, soft skills, цифровая среда, коммуникативные компетенции.*

*The article is devoted to the features of the formation of managerial competencies of the heads of companies in the oil and gas sector. The relevance of the study is due to the need to overcome the key challenges faced by the oil and gas complex: the aging of the workforce, the use of manual methods for assessing skills, and the low rate of adaptation of managers to technological innovations. These factors create risks of reducing operational efficiency, increasing accidents, and losing competitive advantages in the long term.*

*Keywords: management competencies, oil and gas companies, professional training, advanced training, soft skills, digital environment, and communication competencies.*

Одним из ключевых факторов национальной безопасности и устойчивого роста экономики России, особенно в условиях жестких санкционных ограничений, является достижение технологического суверенитета. В настоящее время российскими предприятиями активно проводится модернизация и автоматизация технологических процессов, внедряются современные методы организации производства, что обеспечивает рост производительности труда и позволяет повысить конкурентоспособность российских нефтегазовых компаний в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

В этой связи компаниям следует уделять пристальное внимание развитию управленческих компетенций руководителей, с наличием которых тесно связан успех в бизнесе. Анализ кадровой политики нефтегазовых компаний Самарской области показал, что существуют системные противоречия между традиционными методами оценки компетенций и требованиями цифровой эпохи. Ручные процедуры аттестации, фрагментарность данных о навыках сотрудников и отсутствие прогнозной аналитики создают риски замедления внедрения инноваций, роста аварийности и потери конкурентных позиций. Эти проблемы актуализируют необходимость разработки методов, которые трансформируют управленческий потенциал компании в соответствии с вызовами четвертой промышленной революции.

Целью настоящего исследования является разработка комплекса мероприятий по стратегическому развитию управленческих компетенций руководителей нефтегазовых компаний в условиях цифровизации.

Под управленческим трудом понимается такой вид деятельности, который направлен на объединение возможностей коллектива и их координацию для достижения поставленных целей. К особенностям управленческого труда относятся следующие:

- 1) принятие решений на основе большого объема информации;

- 2) высокая эмоциональная напряженность и психологическая нестабильность, вызванные ответственностью за принимаемые решения в условиях неопределенности, а также за трудовой коллектив в целом;
- 3) творческий характер, основанный на решении нестандартных задач без четких алгоритмов с непредсказуемым результатом;
- 4) развитая сеть коммуникаций, влияющая на успешность управленческих решений;
- 5) воспитательная функция, предполагающая развитие персонала в соответствии с целями компании, создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и организационной культуры.

Эти особенности подчеркивают уникальность управленческого труда, требующего сочетания аналитических, творческих и коммуникативных навыков [1].

Исследование трудов отечественных и зарубежных авторов в части актуальных управленческих компетенций, востребованных в условиях цифровизации, позволило определить следующий набор необходимых навыков:

- лидерство;
- личная эффективность, основанная на достижениях, самоуправлении, рефлексии, ориентации на результате, энергичности, энтузиазме, инициативности и настойчивости;
- навык целеполагания и приоритизации с использованием технологий тайм-менеджмента;
- умение планировать, организовывать и контролировать выполнение задач, распределять их между сотрудниками, делегировать и управлять исполнением;
- организация наставничества в трудовом коллективе;
- мотивация и стимулирование персонала;
- развитие и обучение сотрудников;
- навык проведения совещаний и обеспечение обратной связи;
- управление проектами и командами;

- стратегическое мышление;
- креативность, аналитические способности и критическое мышление;
- развитый эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки;
- умение управлять конфликтами, стрессоустойчивость;
- цифровые управленческие компетенции, основанные на использовании методов и инструментов управления в цифровой среде;
- управление коллективом в удаленном формате;
- управление рисками и изменениями [2].

В условиях динамичной внешней среды развитию данных навыков способствует систематическое повышение квалификации и профессиональное обучение руководителя.

Оценка управленческих компетенций включает анализ таких показателей, как ориентация на достижения, принятие решений, организация работы и контроль, мотивация и развитие, влияние и организация собственной деятельности. Развитие управленческих навыков необходимо при повышении сотрудника или переводе на другую руководящую должность.

Основные методы развития управленческих компетенций включают:

- курсы для молодых руководителей;
- тренинги, семинары и другие развивающие мероприятия с обратной связью для опытных руководителей;
- конференции и массовые мероприятия для развития эмоционального и социального интеллекта, а также цифровой культуры организации [3].

В качестве объекта исследования рассмотрим способы формирования управленческих компетенций руководителей крупнейшей нефтегазовой компании России – группы «Газпром». Группа «Газпром» является глобальной вертикально интегрированной энергетической компанией, осуществляющей геологоразведку, добычу, транспортировку, хранение, переработку и реализацию газа, газового конденсата, нефти и продуктов газо- и нефтепереработки, а также производство и сбыт тепловой и электрической энергии. Головной компанией Группы является ПАО «Газпром».

По состоянию на 31 декабря 2023 г. списочная численность Группы «Газпром» составляла 498,1 тыс. чел. [4].

Интересны данные половозрастного состава Правления ПАО «Газпром», представленные в табл. 1.

Таблица 1

Половозрастной состав Правления ПАО «Газпром» [3]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Пол			
• Мужчины	85,7	85,7	92,3
• Женщины	14,3	14,3	7,7
Возраст			
• До 30 лет	-	-	-
• От 30 до 50 лет	14,3	14,3	15,4
• Старше 50 лет	85,7	85,7	84,6

По данным таблицы можно сделать вывод, что правление в основном сформировано из числа сотрудников старше 50 лет, что характерно для традиционных технологически сложных отраслей. Важно отметить, что низкая доля руководителей в возрасте 30-50 лет, а также отсутствие руководителей моложе 30 лет могут служить причиной замедления адаптации компании к современным вызовам.

Для формирования управленческих компетенций и повышения показателей удовлетворенности трудом в дочерних компаниях группы «Газпром» осуществляются следующие мероприятия:

1. Разработана система наставничества и ротации кадров, которая реализуется посредством системы менторства, когда опытные руководители закрепляются за молодыми специалистами, передавая знания и адаптируя их к корпоративной культуре.

2. Организованы тренинги по эмоциональному интеллекту, включая обучение управлению конфликтами и стрессами.

3. Проводится мониторинг на основе 360-градусной оценки работника путем регулярного сбора обратной связи от коллег, подчиненных и руководителей для выявления слабых мест.

Итогом реализации программ формирования управленческих компетенций на предприятиях группы «Газпром» является не только непрерывное профессиональное и личностное развитие работников, но и повышение ключевых финансовых результатов компании. Например, значительно оптимизировать управленческие процессы позволило внедрение системы наставничества, ротации кадров и ключевых показателей эффективности, что отразилось на динамике финансовых показателей, представленных в табл. 2.

Таблица 2

*Основные финансовые показатели  
одной из дочерних компаний группы «Газпром» [3]*

Показатель	2022 г.	2023 г.
Выручка, тыс. руб.	8,010	8,971
Себестоимость, тыс. руб.	7,312	7,972
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	0,698	0,999
Рентабельность, %	10	13
Затраты на персонал, тыс. руб.	2,627	2,897
Инвестиции в обучение, тыс. руб.	182	210

Представленная информация позволяет сделать вывод о том, что развитие управленческих компетенций у руководителей компании позволяет повысить ее операционную эффективность.

Для выявления ключевых направлений дальнейшего развития управленческого потенциала компании необходимо провести SWOT-анализ, сопряженный с факторной оценкой (где 10 – максимальное значение фактора).

Таблица 3

*SWOT-анализ дочерней компании группы «Газпром» в контексте развития  
управленческого потенциала*

Категория	Фактор	Балл	Комментарий
Сильные стороны	Корпоративные программы обучения и развития руководителей.	9	Наличие системы повышения квалификации, сотрудничество с вузами.
	Высокий уровень технической экспертизы управленцев.	8	Опыт реализации сложных проектов в нефтегазовом секторе.
	Внедрение цифровых инструментов (CRM, ERP, аналитика).	7	Цифровизация бизнес-процессов, но требуются навыки их использования.
	Стабильное финансирование программ развития.	8	Финансовая поддержка со стороны «Газпрома».
Слабые стороны	Бюрократизация процессов принятия решений.	8	Препятствует своевременной адаптации к изменениям.
	Недостаточное развитие у руководителей soft skills (лидерских и коммуникативных навыков).	7	В обучении часто делается акцент на технических, а не на управленческих компетенциях.
	Ограниченный обмен опытом между подразделениями.	6	Неразвитая горизонтальная коммуникация.
	Слабая вовлеченность в управление молодых специалистов.	6	Старение кадрового состава.

Категория	Фактор	Балл	Комментарий
Возможности	Использование онлайн технологий для обучения.	9	Оптимизация затрат на обучение, персонализация программ.
	Налаживание партнерских связей с международными бизнес-школами.	7	Усиление методологической базы.
	Развитие наставничества и кросс-функциональных проектов.	8	Расширение преемственности и инноваций.
	Государственные программы развития кадров в нефтегазовом комплексе.	6	Дополнительное финансирование и стажировки.
Угрозы	Рост конкурентной борьбы за менеджеров с высокой квалификацией в энергетике.	8	Возможный отток кадров.
	Санкционные ограничения и прекращение доступа к зарубежным образовательным ресурсам.	7	Сужение возможностей для международного обучения.
	Соппротивление изменениям со стороны работников.	7	Консервативная организационная культура.
	Экономическая нестабильность, оказывающая влияние на бюджет развития.	6	Риск сокращения инвестиций в профессиональное обучение и повышение квалификации.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Необходимо усиливать корпоративные программы обучения за счет внедрения цифровых платформ, что позволит повысить гибкость и доступность обучения. Важно дополнить техническую экспертизу руководителей международным опытом, развивая партнерство с иностранными бизнес-школами, несмотря на санкционные ограничения.
2. Развитие кросс-функциональных проектов будет способствовать снижению бюрократизации и стимулированию горизонтальных коммуникаций. Дефицит

soft skills возможно преодолеть посредством синтеза модулей по лидерству, Agile-методов и существующих образовательных программ, включая онлайн форматы.

3. Снижение риска оттока кадров возможно добиться путем развития внутреннего кадрового резерва через наставничество и молодежные программы. Угроза санкций требует локализации образовательных ресурсов и акцента на отечественные разработки в области управления.

4. Группа компаний «Газпром» обладает значительным потенциалом для развития управленческого звена, что требует системной работы по цифровизации обучения, снижения бюрократических барьеров и формирования культуры открытых инноваций.

Указанные меры будут способствовать повышению адаптивности компаний в условиях трансформации нефтегазового комплекса.

#### **Использованные источники:**

1. Обороина, А. В. Управленческий труд: понятие и особенности нормирования / А. В. Обороина, Ж. А. Мингалева // Управленческий учет. – 2022. – № 11-1. – С. 279-285. – DOI 10.25806/uu11-12022279-285. – EDN DNWCWR.
2. Маслова, О. П. Компетентностное управление проектами в нефтегазовой компании в условиях цифровой трансформации экономики / О. П. Маслова, О. Ю. Калмыкова // Вестник Евразийской науки. — 2024. — Т 16. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/54ECVN424.pdf> (дата обращения: 11.07.2025).
3. Кузьмина, О. М. Управленческие компетенции в цифровой экономике: тенденции и технологии их развития / О.М. Кузьмина // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : СБОРНИК ТРУДОВ III МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 10 ноября 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 297-299. – EDN WRSZBN.

4. Время быть вместе. Отчет о социальной деятельности группы Газпром за 2023 г. // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://pererabotka.gazprom.ru/d/textpage/ab/171/otchet-o-sotsialnoj-deyatelnosti.pdf> (дата обращения 11.07.2025).

5. «Развитие персонала» // Официальный сайт ПАО «Газпром». [Электронный ресурс]. URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2023/gazprom-groups-people/employee-development/> (дата обращения: 21.07.2025).