

Маслова Ольга Петровна, доцент кафедры экономики промышленности и производственного менеджмента, Самарский государственный технический университет, г. Самара

Пидгирный Дмитрий Викторович, магистрант, Самарский государственный технический университет, г. Самара

КАДРОВЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИЕЙ

Аннотация

Настоящая статья посвящена вопросам деятельности нефтегазовых организаций и их дочерних обществ функционирующих на территории Российской Федерации в сложных экономических условиях, вызванных неблагоприятными макроэкономическими условиями. В работе выполнен анализ деятельности нефтегазовой компании функционирующей в условиях кризиса, рассмотрен кадровый риск в системе управления нефтегазовой компании и произведен анализ ключевых показателей кадровой политики. Также выполнен анализ внутренней и внешней среды организации, в ходе которого выявлены слабые и сильные стороны, возможности и угрозы. Результатом данного анализа является предложение по разработке проекта для повышения эффективности производства за счёт снижения текучести кадров.

Annotation

This article is devoted to the activities of oil and gas companies and their subsidiaries operating in the Russian Federation in difficult economic conditions caused by

unfavorable macroeconomic conditions. The paper analyzes the activities of an oil and gas company operating in a crisis, examines personnel risk in the management system of an oil and gas company, and analyzes key indicators of personnel policy. An analysis of the internal and external environment of the organization was also performed, during which weaknesses and strengths, opportunities and threats were identified. The result of this analysis is a proposal to develop a project to increase production efficiency by reducing staff turnover.

Ключевые слова: кадровый риск, анализ, управление, проект, геймификация.

Keywords: personnel risk, analysis, management, project, gamification.

В особых социально-экономических условиях снижаются ключевые показатели деятельности многих организаций, в их числе и предприятия нефтегазового комплекса. Начиная с 2022 года нефтегазовый комплекс России столкнулся с трудностями, которые напрямую связаны с санкционным давлением. Макроэкономические условия, неблагоприятная рыночная конъюнктура и непростая геополитической обстановка неблагоприятно сказались на деятельности ПАО НК «Роснефть». Основные операционные и финансовые показатели деятельности компании можно увидеть в табл. 1. [2].
Таблица 1 - Основные операционные и финансовые показатели ПАО НК Роснефть

Показатель	Период				Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение (%)	
	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2025-2022	2025-2024	2025/2022	2025/2024
Добыча жидких углеводородов (млн. тонн)	198	193,6	184,0	181,1	-16,9	-2,9	-8,5	-1,6
Добыча газа млрд. м. куб.	74,4	92,7	87,5	79,6	5,2	-7,9	7,0	-9,0
Выручка млрд. руб.	9 041	9 163	10 139	8 236	-805	-1903	-8,9	-18,8
EBITDA млрд. руб.	3 017	3 005	3 029	2 173	-844	-856	-28,0	-28,3

Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Проанализировав данные представленные в таблице 1 можно сделать вывод, что за рассматриваемый период, а именно с 2022 по 2025 добыча жидких углеводородов, выручка и прибыль до вычета налогов, процентов по кредитам и

амортизации сократились на 8,5%, 8,9% и 28% процентов соответственно [3]. Несмотря на высокий объём добычи в 2023 году пиковое значение выручки за рассматриваемый период пришлось на 2024 год - это говорит о том, что компании приходилось поддерживать стабильный уровень выручки за счёт высоких объёмов сбыта по цене ниже чем за аналогичный период в предыдущем году.

Непростые макроэкономические условия и геополитическая обстановка также негативно отразилась и на деятельности дочерних организаций ПАО «НК Роснефть». Так, ООО «РН-Учёт» предприятие специализирующееся на оказании услуг в области бухгалтерского и налогового учёта, подготовки финансовой отчётности, за последние годы также столкнулось с рядом рисков, оказавшими негативное влияние на экономический эффект предприятия. Одним из таких рисков является кадровый риск. Далее будет выполнен анализ деятельности ООО «РН-Учёт» в период с 2022 года по 2025 год.

Рассмотрев ключевые показатели деятельности ООО «РН-Учёт» можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности компании в 2025 году (табл. 2).

Таблица 2 - Динамика основных финансовых показателей ООО «РН-Учёт»

Показатель	Период			Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение (%)	
	2023г.	2024г.	2025г.	2024-2023	2025-2024	2024/2023	2025/2024
Выручка (млн. руб.)	113 953,7	120 792,7	112 834,3	6 838,9	-8 958,3	6,0	- 7,4
Расходы (млн. руб.)	109 992,0	115 008,6	111 822,9	5 016,6	- 185,7	4,6	- 0,2
Чистая прибыль (млн. руб.)	3 961,8	5 784,0	1 011,4	1 822,3	-8 772,6	46,0	- 82,5

Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Чистая прибыль, получаемая ООО «РН-Учёт» в 2025 году снизилась до 1 011,4 млн. руб. Что на 82,5% меньше чем за аналогичный период прошлого года, выручка также снизилась на 7,4%, объём расходов остался практически на прежнем уровне и составил 111 822,9 млн. руб. что всего на 0,2% меньше чем в 2024 году. Сложившаяся ситуация также негативно влияет и на показатели рентабельности компании (табл. 3).

Таблица 3 - Показатели рентабельности ООО «РН-УЧЕТ»

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение (п.п.) 2025 к 2023
Рентабельность продаж (ROS), %	0,2	0,3	0,13	-0,07
Рентабельность активов (ROA), %	0,09	0,13	0,06	-0,03
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	0,21	0,28	0,16	-0,05

Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Анализируя данные представленные выше, можно сделать следующий вывод, за рассматриваемый период рентабельность продаж снизилась на 0,07 п.п. до 0,13% т.е. всего 13% прибыли остаётся у компании после вычета всех расходов, в 2024 году данный показатель был равен 30%. Рентабельность активов снизилась на 0,03 п.п. до 0,06%. Рентабельность активов за рассматриваемый период также снизилась на 0,05 п.п. до 0,16% т.е. эффективность вложений собственных средств организации также снизилась.

Таким образом, можно сделать вывод, что «РН-УЧЕТ» является сложной, компанией, эффективность деятельности которой в том числе зависит от квалификации и вовлеченности персонала, работающего в сложных условиях совмещения функциональной и проектной логики, выполняя при этом большое количество регламентированных операций.

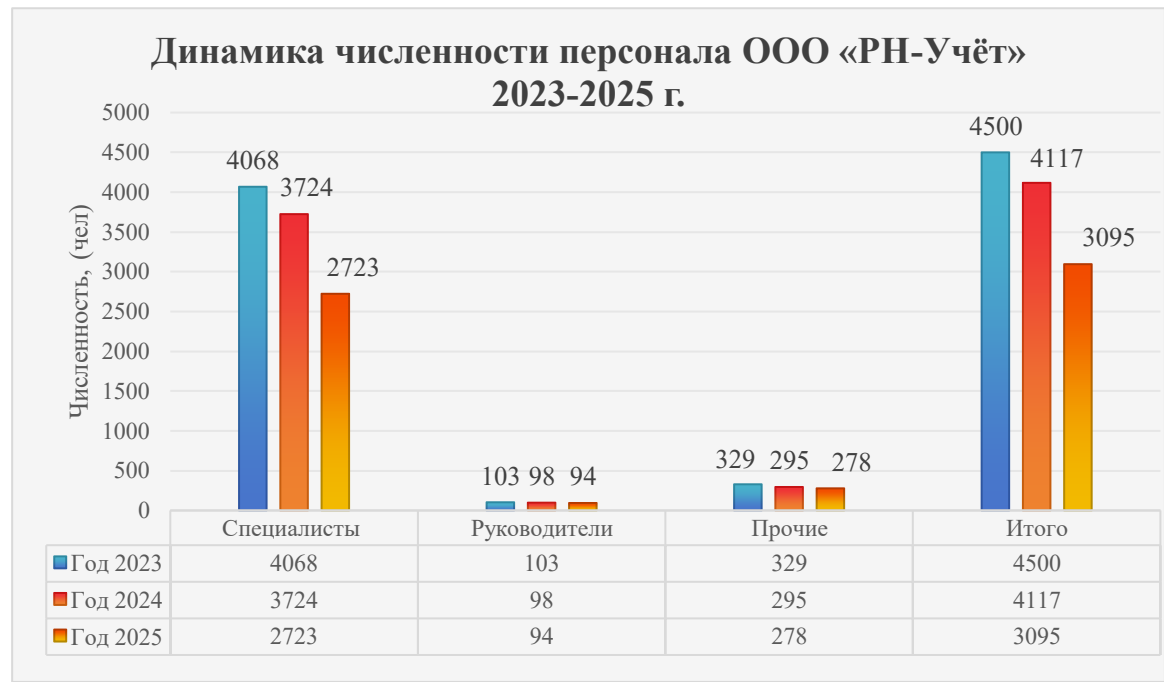
Как говорилось ранее, деятельность компании ООО «РН-Учёт» подвержена кадровым рискам. Эффективное управление персоналом организации благоприятно влияет на экономический эффект предприятия и способно повысить ключевые показатели его деятельности.

Под кадровыми рисками понимают возможные проблемы, вызванные особенностями работы персонала. К ним относятся: уход ключевых сотрудников, нехватка нужных навыков у команды, падение вовлеченности, дисциплинарные нарушения, напряжённая атмосфера в коллективе и т.д. Оценивая такие риски, компания может заранее увидеть слабые звенья в кадровой политике и разработать способы их устранения.

В ООО «РН-Учёт» основными кадровыми рисками сказывающимися на деятельности компании являются высокая текучесть кадров и нехватка

квалифицированного персонала. Данные факторы в первую очередь связаны с нежеланием работать в тяжёлых условиях труда и в отсутствии стремления у молодёжи к развитию [1]. Снижение численности специалистов ООО «РН-Учёт» можно увидеть в рисунке 1.

Рисунок 1 - Динамика численности персонала ООО «РН-Учёт» 2023-2025 г.



Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Анализируя данные диаграммы видно, что общая численность персонала снизилась за последний год на 1022 человека до 3 095 или на 24,8 %. В основном снизилось количество специалистов, которые являются основой компании, в 2025 году их количество составляет 2723 что на 26,9 % меньше чем в предыдущем году. Отсутствие стабильности численности персонала свидетельствует о несбалансированности кадровой политике, что сказывается на низком уровне производственных показателей.

Для оценки эффективности деятельности организации также применяется анализ движения персонала. На основе данных внутренней отчётности была сформирована таблица 4. Коэффициент общего оборота кадров - это показатель, который используется для анализа интенсивности движения персонала в организации, характеризующий соотношение между вновь принятыми и уволенными сотрудниками демонстрирует положительную тенденцию в основном за счёт уволенных сотрудников. Наиболее значимыми являются

показатели текучести и постоянства кадров, которые равны 41,1% и 58,9 % соответственно. По экспертной оценке, до 60% увольняющихся составляют сотрудники со стажем работы в компании менее 3 лет, что указывает на системные проблемы в процессе адаптации, интеграции в корпоративную культуру или в системе первичной мотивации новичков.

Таблица 4 - Коэффициенты движения персонала ООО «РН-Учет»

Показатель	Формула расчета	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Коэф. общего оборота, %	$(\text{Приняты} + \text{Уволены}) / \text{СЧЧ} * 100\%$	17,8	27,9	50,3
Коэф. оборота по выбытию (текучесть), %	$\text{Уволены} / \text{СЧЧ} * 100\%$	10,3	20,1	41,1
Коэф. постоянства кадров, %	$(\text{СЧЧ} - \text{Уволены}) / \text{СЧЧ} * 100\%$	89,7	79,9	58,9

Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Увеличение показателей текучести может привести к снижению экономического эффекта из-за увеличения затрат на приём и обучение нового сотрудника, снижение производительности на период его обучения и т.д. Расчёты показывают, что косвенные затраты от потери одного специалиста могут превышать его годовую заработную плату.

Экономический эффект кадровой политики организации представлен в таблице 5. Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод, что производительность труда по организации за рассматриваемый период в целом увеличилась на 5,9 п.п., в первую очередь это связано с снижением общего количества персонала организации, поскольку размер выручки за рассматриваемый период снижался. Также можно сделать вывод, что эффективность оказания услуг ООО «РН-Учет» увеличилась за счёт снижения количества персонала, а не из-за повышения эффективности его работы. За рассматриваемый период также наблюдается рост затрат на персонал, с 2023 г. по 2025 г. значение показателя увеличилось на 13,6 %.

Таблица 5 - Анализ эффективности работы персонала

Показатель	Формула расчета	2023 г.	2024 г.	2025 г.
------------	-----------------	---------	---------	---------

Среднесписочная численность (СПЧ), чел.	$(\text{Чн.нач.года} + \text{Чн.кон.года}) / 2$	4901	4591	3874
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Выручка / СПЧ	23,3	26,3	29,1
Годовой ФОТ, тыс. руб.	$(\text{Расходы} \times \text{Доля ФОТ})$	49840,0	54322,0	56601,0
Доля ФОТ в выручке, %	$(\text{ФОТ} / \text{Выручка}) \times 100\%$	43,7	45,0	50,2
Доля ФОТ в расходах, %	$(\text{ФОТ} / \text{Расходы}) \times 100\%$	45,3	47,2	50,6
Прибыль на 1 руб. ФОТ, руб.	Чистая прибыль / ФОТ	0,08	0,11	0,02
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	$(\text{ДЗ ср.} \times 365) / \text{Выручка}$	~98	~101*	~106*

Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Исходя из данных таблицы 5 видно, что доля Фонда оплаты труда увеличивается как в выручке так и в расходах организации, это говорит о том, что рост затрат на персонал опережает рост получаемых доходов, что в конечном итоге скажется на снижении показателей рентабельности.

Для того чтобы минимизировать последствия кадровых рисков организации был выполнен SWOT-анализ системы управления персоналом ООО «РН-Учёт» (Рис. 2).

Рисунок 2 - SWOT-анализ системы управления персоналом ООО «РН-Учёт»

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	S1. Высокий образовательный ценз персонала (94,7%). S2. Сбалансированная возрастная структура. S3. Стабильный финансовый рост и ресурсы для инвестиций в HR. S4. Наличие формализованных HR-процессов и дирекции.	W1. Непрозрачность и низкая справедливость системы мотивации. W2. Дефицит обратной связи и нематериального признания. W3. Неэффективность адаптации и развития персонала. W4. Критическая доля сотрудников с низким стажем (40%).
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Внешняя среда	O1. Тренд на цифровизацию HR-процессов. O2. Запрос молодого поколения на геймифицированные форматы взаимодействия. O3. Возможность усиления бренда работодателя.	T1. Высокая конкуренция на рынке труда. T2. Риск сопротивления изменениям со стороны персонала. T3. Давление на рентабельность, требующее роста эффективности.

Источник: [Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ», с изменениями автора]

Согласно данным представленным на рисунке 2, возможностью минимизации кадрового риска для ООО «РН-Учёт» является применение методов геймификации. Элементы геймификации (баллы, уровни, соревнования, рейтинги) повышают вовлечённость и мотивацию новых сотрудников. Например, в некоторых LMS-платформах реализованы функции достижений, наград и магазинов призов. По данным ScienceDirect, игровые методы обучения могут повышать эффективность сотрудников до 89% по сравнению с традиционными лекциями [4].

Результаты анализа, изложенные выше, выявляют необходимость разработки в ООО «РН-УЧЕТ» нового проекта к управлению мотивацией и вовлеченностью персонала, а именно предлагается разработка проекта корпоративной системы геймификации [5]. Результатом данного проекта будет являться повышение эффективности производства за счёт снижения текучести кадров. Таким образом, внедрение геймификации в ООО «РН-Учёт» - может быть эффективным инвестиционным проектом в рамках управления рисками. Данный проект поможет сократить постоянные убытки, являющиеся последствием неэффективного управления персоналом. В первые годы реализации проект не будет покрывать операционные расходы, но затраты на замену увольняющихся сотрудников, данный проект позволит снизить уже в первый год тем самым увеличит показатели эффективности деятельности организации.

Литература

1. Подвойский, Г. Л. Трансформация социально-трудовых отношений в России в эпоху цифровизации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2024. – №21 (5). – С. 181-199.
2. Официальный сайт ПАО НК «РОСНЕФТЬ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/?ysclid=mpjee2cgqg768089124
3. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО

НК «РОСНЕФТЬ» [Электронный ресурс] // – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-problemy-korporativnogo-upravleniya-pao-nk-rosneft/viewer>

4. Как геймификация помогает в работе, обучении и бизнесе [Электронный ресурс] // СберСова. – Режим доступа: <https://sbersova.ru/sections/economy/kak-gejmifikaciya-pomogaet-v-rabote-obuchanii-i-biznese>

5. Артамонова, В. В. Геймификация как инструмент управления трудовой мотивацией: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Артамонова Виктория Владимировна. – Нижний Новгород, 2022. – 219 с.

Literature

1. Podvoisky, G. L. Transformation of social and labor relations in Russia in the era of digitalization // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2024. – №21 (5). – P. 181-199.

2. The official website of PJSC NK ROSNEFT [Electronic resource] // Access mode: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/?ysclid=mpjee2cgqg768089124

3. MODERN PROBLEMS OF CORPORATE GOVERNANCE OF PJSC ROSNEFT Oil Company [Electronic resource] // – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-problemy-korporativnogo-upravleniya-pao-nk-rosneft/viewer>

4. How gamification helps in work, education and business [Electronic resource] // Sberbank. – Access mode: <https://sbersova.ru/sections/economy/kak-gejmifikaciya-pomogaet-v-rabote-obuchanii-i-biznese>

5. Artamonova, V. V. Gamification as a tool for managing labor motivation: dis. ... kand. Social Sciences: 22.00.08 / Artamonova Victoria Vladimirovna. – Nizhny Novgorod, 2022. – 219 p.