

## АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ И ВАЖНОСТИ ВАХТОВОГО МЕТОДА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО “ГАЗПРОМ ПЕРЕРАБОТКА БЛАГОВЕЩЕНСК”

© 2018 Уржумцева Анна Николаевна

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: anna.urzhumtceva@gmail.com

Проведен анализ перспектив и важности вахтового метода на примере компании ООО “Газпром переработка Благовещенск”, и определен динамический потенциал компании. Выявлены ключевые стратегические факторы: разработка и внедрение Программы перспективного обеспечения персоналом АГПЗ (рассчитанной на 2017-2025 гг. по реализации), а также новые технологии и патенты, которые будут применены в строительстве и в эксплуатации объектов завода.

*Ключевые слова:* вахтовый метод работы, Газпром, стратегическое управление, вахтовый персонал.

В современном мире предприниматели часто ищут новые подходы к управлению персоналом и новым методам создания эффективной работы сотрудников на предприятии. Вахтовый метод работы является, с одной стороны, широкоизвестным уже многие годы, но с другой - потенциал данного метода работы оценен только в узкоспециализированных направлениях. Автором будет дан анализ перспектив вахтового метода работ, а также обоснована практическая его важность с точки зрения стратегического управления предприятием.

ООО “Газпром переработка Благовещенск”, на примере которого будет рассмотрен вахтовый метод, является дочерним обществом ПАО “Газпром”, оно создано с приоритетной целью в виде управления новым проектом под названием “Амурский газоперерабатывающий завод” (АГПЗ). На месте данного объекта в г. Свободном будет построен стратегический объект для всей России, имеющий мировую важность, так как данный завод сможет производить в 3 раза больше газа, перерабатывать и добывать все необходимые элементы одновременно, на уровне всех заводов, которые существуют на данный момент. Также рядом с основными строениями будет построен крупнейший завод в мире по добыче гелия (запасы которого преимущественно находятся всего в 5 странах мира, включая Россию).

Вахтовый метод рассматривается в мировой практике в основном для работы на нефтяных платформах или в сфере медицины. Автором же было отмечено, что холдинговые компании, ко-

торые занимаются добычей полезных ископаемых, вместе с постройкой завода выстраивают одновременно и полноценные города вокруг нового предприятия. Но это существенно увеличивает затраты компании, а также увеличивает время постройки новых объектов и, как следствие, замедляет их ввод в эксплуатацию. В связи с этим видится необходимость пересмотра стандартных вариантов обеспечения персоналом удаленных объектов. Для этого вполне подходит вахтовый метод работы.

“Вахтовый метод работ - это особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания”<sup>1</sup>. Это, как правило, вызвано удаленностью объекта от больших городов, а набор персонала из близлежащих областей является недостаточным по ряду причин (уровень образования, квалификации, владения той или иной специальностью и т.д.). При этом имеется возможность возвращения персонала домой с построением особого графика работы (т.е. сменного). Еще одним фактором, свидетельствующим в пользу данного метода, являются неблагоприятные для постоянного проживания природно-климатические условия в новых местах освоения и постройки.

Цель применения вахтового метода - повышение эффективности капитальных вложений на основе совершенствования организации работ:

- снижения затрат на обслуживание производства;
- ускорения ввода в действие объектов;

- повышения мобильности кадрового состава;
- улучшения использования трудовых ресурсов промышленных организаций.

Рассмотрим вахтовый метод на АГПЗ по следующей схеме (рис. 1).



**Рис. 1. Взаимосвязь организации, персонала и его уровня компетенций**

На схеме мы видим, что для организации нашего типа и для ее успешного функционирования необходимы две ключевые составляющие, а именно “ресурсы”, которые представляют собой рабочую силу, т.е. персонал, и ее “компетенции”, т.е. навыки персонала для решения определенных задач.

На основе изучения, обобщения и систематизации международного опыта в ПАО “Газпром” несколько лет назад разработана модель развития руководителей, основанная на актуальных компетенциях, но не для всего персонала в целом.

Для грамотного распределения персонала необходимо разработать специализированную программу по набору персонала. ООО “Газпром переработка Благовещенск” своей первостепенной задачей определило разработку Программы перспективного обеспечения персоналом на 2016-2025 гг. (в разработке участвует и автор).

Согласно информации от “Газпром переработка Благовещенск”<sup>2</sup>, планируемая потребность в персонале для АГПЗ составит 2661 сотрудник на период 2016-2025 гг. При этом доля сотрудников основных, вспомогательных и административ-

ных подразделений составляет 29 %, 49 % и 22 % планируемой общей численности персонала, соответственно.

По подавляющему числу позиций (порядка 98 %) не предъявляются высокие требования к опыту работы: либо требуется опыт от 1 до 3 лет, либо опыт не требуется совсем. Это обусловлено тем, что программой заложено перспективное обеспечение персоналом всего АГПЗ, т.е. подбор кадров и их подготовка будут всецело осуществляться головной компанией сразу с определением позиций для отобранных кандидатов и последующим обучением в виде повышения квалификации, что обеспечит компании и надежные ресурсы (в лице персонала), и необходимые компетенции.

Также хотелось бы указать на важность самого стратегического объекта, а именно на вариантность применения кластерного подхода в его создании, который будет выступать в качестве инструмента реиндустриализации и инновационного развития для страны в целом. Ведь наиболее эффективным средством обеспечения конкурентоспособности территорий является кластерный подход, который приводит к созданию особой формы инновации - “совокупного инновационного продукта”. Характерные особенности кластеров в организации производства способствуют динамичному развитию экономики регионов, а сам процесс кластеризации рассматривается как рыночный механизм качественного преобразования региональных экономических систем. Рассмотрим их на примере Дальневосточного федерального округа и его промышленное значение в рамках компании ПАО “Газпром” и страны в целом.

В качестве направления реиндустриализации можно выделить следующие:

- 1) повышение эффективности добывающих и энергосырьевых секторов, увеличение степени переработки сырья;
- 2) инфраструктурные проекты (железнодорожные магистрали, газо- и нефтепроводы, дороги для близлежащих городов);
- 3) стимулирование развития экспортных и внутренних производств (внутренняя и международная конкурентоспособность);
- 4) использование патентной базы России;
- 5) и, как следствие, выход на мировой рынок.

Направления инновационного развития отобраны на рис. 2.



Рис. 2. Иновационный кластер

Как следствие, для рассматриваемого федерального округа можно обозначить следующую кластер-ориентированную региональную политику (рис. 3).



Рис. 3. Кластер-ориентированная региональная политика

Указанные критерии являются по большей части обобщенными в связи с тем, что Дальневосточный федеральный округ не только малонаселенный по сравнению с другими в РФ, но и малоизведанный. И только последнее десятилетие он был признан стратегическим регионом в области освоения новых месторождений и стал ключевым в деятельности промышленных компаний. Данные схемы позволяют нам учесть все необходимые взаимодействия для государственно-частного партнерства и, как следствие, получения выгодных условий для обеих сторон, а также учитывать программу развития ключевых секторов экономики и страны и выстраивания стратегических планов не только компании, но и страны в целом.

С учетом всех указанных преимуществ и перед подведением итогов следует пояснить особенности данного выбора с еще одной точки зре-

ния - стратегического мышления. Во-первых, необходимо понимать, что стратегическое мышление нацелено на достижения, решение задач и оптимизацию. И в этом его главное отличие от обыденного мышления.

В рамках промышленного сектора экономики стратегическое мышление является неотъемлемой частью для принятия взвешенных и актуальных решений. Стратегическое мышление можно сравнить с просмотром фильма, который можно посмотреть от начала и до конца, а значит, по возможности рассчитать и предугадать все возможные варианты развития действий компании.

Без долгосрочных и перспективных (стратегических) планов, которые идут вслед за стратегическим мышлением, невозможно учитывать все возможные изменения внешней среды, не зависящей от деятельности компании напрямую. Для этого и требуется подбор нестандартных подходов и решений. В случае ООО «Газпром переработка Благовещенск» другой вариант управления не возможен в принципе, ведь с учетом всех специфик организации и ее нестандартных проектов прогнозировать дальнейшую деятельность без применения стратегического мышления представляется просто малоосуществимым. Уникальные разработки компании требуют индивидуального подхода.

Рассмотрим особенности стратегического мышления в топливно-энергетическом секторе экономики, а именно на примере газовой отрасли.

Для России на добычу, транспортировку и переработку газа приходится около половины всей добычи топлива. Продукция данной отрасли обеспечивает потребность всей промышленности (около 45 % общего народнохозяйственного потребления), тепловой электроэнергетики (35 %), коммунального бытового хозяйства (более 10 %). Газ является самым экологически чистым топливом и ценным сырьем для производства химической продукции<sup>3</sup>. Это означает, что развитие газовой отрасли должно осуществляться на условиях соблюдения балансов интересов и опираться на следующие цели:

- повышение эффективности эксплуатации ресурсной базы, развитие технологий освоения и добычи трудноизвлекаемых запасов;

- снижение затрат, связанных с освоением и эксплуатацией ресурсов в сложных природно-климатических условиях за счет комплексного освоения территории залегания ресурсов;

- расширенное воспроизводство минерально-сырьевой базы;
- диверсификация структуры экспорта энергоресурсов за счет развития газопереработки и газохимии;
- минимизация негативного воздействия на экосистемы территории залегания ресурсов;
- сохранение традиционной системы коренных малочисленных народов;
- и т.д.

Без данных условий и целей деятельность газовой промышленности будет не просто сложноосуществимой, но и приобретет негативное последствие для окружающей среды и населения. Соблюдение баланса и достижения наибольшей эффективности является достаточно хрупкой гранью. Для этого и необходима всесторонняя оценка ситуации и дальнейшего развития с точки зрения стратегического мышления, которым должны обладать руководители крупных компаний.

В качестве итога мы можем определить потребность создания новых подходов к развитию компании, с выстраиванием партнерских взаимо-

отношений с государственными представителями. При этом выявим необходимость рассмотрения и внедрения усовершенствованных способов подбора и эксплуатации ресурсов в виде персонала, на что, несомненно, окажет влияние наличие партнерских отношений с государственными органами власти, особенно в таких малонаселенных местах, как рассматриваемый г. Свободный Амурской области. И все это, конечно, невозможно без применения стратегического мышления, стратегического планирования с перспективным определением дальнейшей деятельности компании и расчетов под быстро меняющиеся условия внешней среды.

Многие предприниматели промышленного сектора стали серьезнее относиться к определениям потенциала своих компаний. Чаще всего выбор “продвинутых” предпринимателей и компаний происходит в пользу динамического потенциала, который включает в себя ресурсы в инновационной и инвестиционной деятельности, технологии, компетенции и динамические способности, а также задействует для этого внешние подобные ресурсы (абсорбирующий потенциал).



Рис. 4. Динамический потенциал ООО “Газпром переработка Благовещенск”

Все это необходимо для формирования и приращения стабильного конкурентного преимущества. Если бы большинство компаний придерживались данного потенциала, то конкуренция российского рынка была бы на уровне западного и имела бы возможности для конкуренции на мировых позициях по различным направлениям. К сожалению, на данный момент динамический потенциал используется в основном в компаниях нефте- и газодобычи и переработки.

Рассмотрим динамическую аналитическую структуру ресурсно-ориентированного исследования (разработанную А.Е. Карликом и В.В. Платоновым) на примере ООО «Газпром переработка Благовещенск» в рамках динамического потенциала. Данные представлены на рис. 4, в основном они являются конфиденциальными, в связи с тем что рассматриваемое предприятие занимается постройкой и дальнейшей эксплуатацией стратегического объекта ПАО «Газпром» и РФ в целом.

Рассмотрев данные показатели, можно определить ключевые стратегические факторы: разработку и внедрение Программы перспективного обеспечения персоналом АГПЗ (рассчитанного на 2017-2025 гг. по реализации), а также новые технологии и патенты, которые будут применены в строительстве и в эксплуатации объектов завода. Эти факторы тесно взаимосвязаны, так как без должной квалификации и подготовки невозможно надлежащее функционирование объектов компании, а соответственно, и дальнейшее эффективное ее развитие.

<sup>1</sup> URL: [https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Вахтовый\\_метод](https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Вахтовый_метод).

<sup>2</sup> URL: <http://blagoveshchensk-pererabotka.gazprom.ru>.

<sup>3</sup> Отчет PwC: Для программы перспективного обеспечения персоналом АГПЗ на 2016-2025 гг.

*Поступила в редакцию 04.12.2017 г.*