

## КАДРОВОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Ковригина Т. А.

*Тюменский государственный нефтегазовый университет*

Поступила в редакцию 15 марта 2017 г.

**Аннотация:** статья посвящена исследованию проблем кадрового импортозамещения в нефтегазовой отрасли России. Санкции со стороны ряда стран Запада привели к ограничению работы иностранных нефтесервисных компаний в России, что послужило препятствием для работы в нашей стране со стороны иностранных квалифицированных специалистов, привело к снижению заинтересованности российских компаний к таким работникам, актуализации проблем в образовании инженерных кадров. В статье сформулированы рекомендации для органов государственной власти, образовательных структур и компаний ТЭК по преодолению проблем кадрового импортозамещения в нефтегазовой отрасли.

**Ключевые слова:** импортозамещение, персонал, квалифицированные специалисты, нефтегазовая отрасль.

**Abstract:** the article is devoted to the problem of personnel substitution in oil and gas industry in Russia. Sanctions imposed by some Western countries has led to the restriction of work foreign oil companies in Russia, which become an obstacle to work in our country foreign skilled personnel, and as a result to decreasing interest of Russian companies to such employees, actualization of problems in the engineers education. The article formulates recommendations for public authorities, educational institutions and energy companies to overcome the problems of the personnel import substitution in oil and gas industry.

**Key words:** import replacement, personnel, high skilled personnel, the oil and gas industry.

Проблеме импортозамещения в России в настоящее время уделяется внимание практически во всех сферах общества и отраслях производства. На данном этапе со стороны ряда государств определены санкции, а следовательно, процессы, где присутствует западный капитал, минимизируются. Представляется, что результатом импортозамещения должно стать не только повышение конкурентоспособности отечественной продукции, но и формирование отечественной эффективной кадровой базы, способной к осуществлению данных процессов [1]. Реализация установки импортозамещения означает серьезные изменения в политике страны.

Процессы импортозамещения тормозятся широким спектром факторов, учет которых требует комплексного подхода. Складывается ситуация, в которой, с одной стороны, импортозамещение необходимо для поддержания суверенитета государства, а с другой – для решения этой задачи нужны масштабные изменения в основах общественной жизни. Важным критерием процесса импортозамещения, кроме экономической, должна

служить и социальная целесообразность. Кадровый дефицит – сдерживающий фактор политики импортозамещения, непереносимое условие его преодоления – укрепление кадрового потенциала российской нефтегазовой сферы, одной из определяющих экономику страны. Данный аспект актуализирует анализ кадрового импортозамещения в ТЭК.

В условиях санкционного давления тема замещения импорта – необходимая мера в развитии нефтегазовых компаний. При динамичных изменениях конъюнктуры рынка услуг в нефтегазовой сфере наблюдается отток иностранных компаний и формирование вакуума, в первую очередь, в сфере интеллектуального, высокотехнологического нефтяного сервиса. Акцент в сложившихся условиях необходимо сделать на высококвалифицированное кадровое инженерное сопровождение, тем самым обеспечить заполнение данного технологического вакуума.

Во многом из-за торговых ограничений политика импортозамещения в нефтегазовой отрасли присутствовала еще в СССР, однако на том этапе качество и производительность труда отставали. До распада СССР большинство заводов Министерства химического и нефтяного машиностроения по

выпуску нефтепромыслового оборудования располагались в Азербайджане и Украине, следовательно, кадры, обладающие необходимыми знаниями, в 1990-х гг. остались за границей [2].

В целях равномерного развития инфраструктуры на территории стратегически важной Арктической зоны требуется привлечение дополнительных трудовых ресурсов. Однако эффективное использование российских кадров сдерживается низкой пространственной мобильностью населения России. В данных условиях возрастает потребность в привлечении иностранных квалифицированных работников.

Одной из задач политики является создание адекватных условий для привлечения иностранной высококвалифицированной рабочей силы с учетом потребностей экономики в трудовых ресурсах на перспективу, но на основе принципа приоритетного использования отечественных кадров.

В целом на рынке наблюдается динамика снижения интереса к работе в России со стороны иностранных специалистов и руководителей. Это связано с развитием компетенций российских управленцев, с высокой конкуренцией среди соискателей, а также с необходимостью владения знаниями о специфике российского рынка.

Однако работа на проектах России иностранным специалистам в то же время выгодна: помимо высокой заработной платы и надбавок, предоставляется компенсация переезда и проживания. Иностранные специалисты чаще всего планируют свое пребывание в России на срок до трех лет. Большая

часть иностранных высококвалифицированных специалистов прибывает в Россию из США, Великобритании, Франции и Германии [3].

Для большинства иностранных кадров работа в России выступает промежуточным этапом, молодые специалисты приезжают за быстрым развитием карьеры и высокой заработной платой (до 50 % больше, чем на подобных позициях в своих странах). Сильным фактором мотивации для переезда в Россию выступает низкая ставка подоходного налога (13 %), в то время как во многих странах Запада доходит до 30–45 % и выше. По официальным прогнозам, число высококвалифицированных иностранных специалистов, получивших разрешение на работу в России, к 2020 г. вырастет до 23 500 человек (рисунок).

Особого внимания в контексте проблемы замещения иностранных кадров заслуживает ЯНАО, как регион Арктической зоны Российской Федерации, где базируется большое количество добывающих и сервисных компаний. Из общего числа иностранных граждан, прибывших в визовом порядке в ЯНАО в 2014 г., большинство составляют граждане Сербии (30,9 %, 3385 человек), Турции (29,3 %, 3218 человек), Болгарии (16,4 %, 1803 человека). Значительно меньшую долю составляют граждане Германии (3,2 %, 359 человек), Франции (2,6 %, 294 человека), Хорватии (2,1 %, 235 человек), Бельгии – (1,7 %, 195 человек), Великобритании (1,2 %, 134 человека), Италии (1,1 %, 118 человек), США (1 %, 112 человек) [5]. Единичны случаи выдачи разрешений на работу гражданам

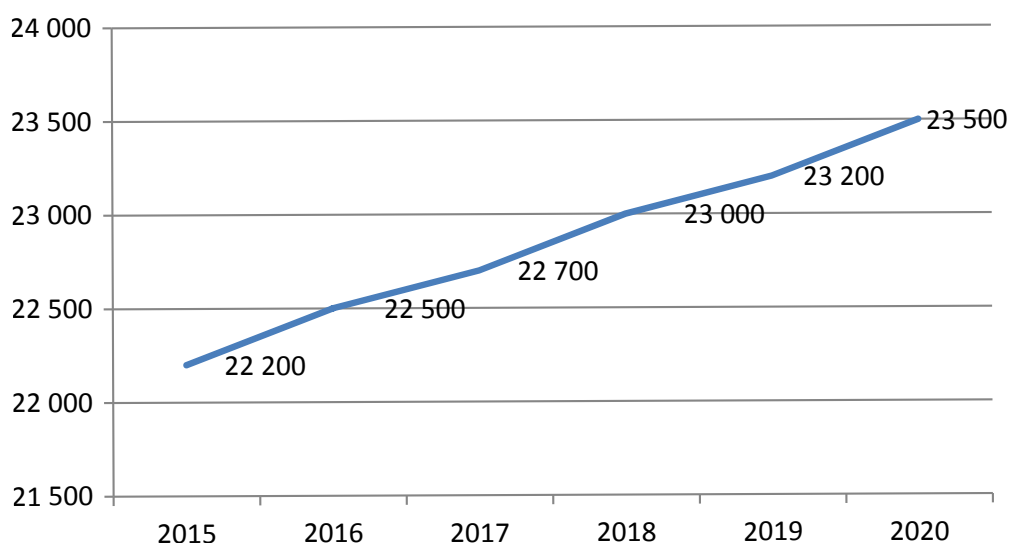


Рисунок. Прогноз численности высококвалифицированных иностранных специалистов, получивших разрешение на работу в России, чел. [4]

Нидерландов, Германии, Черногории, Канады, Чехии, Македонии. Из общего числа иностранных работников, которые приехали в 2014 г., в ЯНАО оформлено 50 разрешений для высококвалифицированных специалистов, из них – 47 для прибывших в визовом порядке. На учете состоят 32 приглашающие организации, 8 из которых – в нефтяном и газовом бизнесе.

Российские компании, принимая западных специалистов, чаще всего приобретают «носителей технологий» с целью обучения сотрудников на местах. Речь идет о наличии узкопрофессионального опыта работы с новейшим оборудованием, современных методов управления и ведения бизнеса. Данные специалисты обходятся компаниям дорого не только по уровню заработной платы, существенно превышающей заработок россиян на аналогичных позициях, но и по размеру компенсационного пакета.

В сложившихся условиях эффективным вариантом создания базы для получения необходимого иностранного опыта на территории России может служить привлечение разумного числа квалифицированных иностранных специалистов. Речь также идет о выпускниках российских высших учебных заведений, оставшихся на постоянном месте жительства в России, а также о молодежи из других государств, приезжающей для обучения или стажировки с возможным предоставлением преимуществ в получении российского гражданства по окончании учебы.

В то же время интерес к иностранным специалистам в отрасли добычи сырья в целом, в том числе в российском нефтегазовом секторе, снижается. Причинами служат изменения в экономической и политической сферах, увеличение числа компетентных управленцев среди российских специалистов. Идет развитие системы повышения квалификации и образования в сфере бизнеса, осознание необходимости получения практических знаний и опыта. Руководителям российской нефтегазовой сферы требуется опыт работы в конкретном направлении, с начальных должностей, непосредственно приближенных к технологическому процессу. Слабые способности к установлению контактов с местными жителями, отсутствие желания приспособливаться к российской действительности, а также комплекс превосходства, присущий иностранным специалистам, вызывают неприязнь со стороны российских руководителей. Однако по-прежнему отдельные ключевые компетенции, критически важные для успешности компании,

являются одной из причин предпочтения иностранных специалистов российским.

Разработка шельфовых месторождений – один из дорогостоящих способов добычи сырья, удорожание которого оказывает значительное негативное влияние на отрасль. На данный момент идет уменьшение объема инвестиций компаний нефтесервисного рынка и оптимизация политики в отношении кадров. Шельфовая организация строительства скважин подразумевает исполнение части работ иностранными нефтесервисными компаниями («Schlumberger», «Halliburton», «Baker Hughes», «Weatherford»). К таким работам относятся услуги спускаемого подводного аппарата, разработка долотной программы, геологические сервисы, приготовление буровых растворов [6]. Компании, о которых идет речь, находятся в юрисдикции стран, поддерживающих введение санкций.

В конце июля 2014 г. США и ЕС установили эмбарго на поставку в Россию определенных видов оборудования, предназначенного для нефтяных арктических проектов. Санкции также определяют ограничения на работу иностранных работников с оборудованием. Поскольку международные нефтесервисные компании обязаны соблюдать ограничения в отношении российских нефтегазовых компаний, специалисты, работающие с техникой, поставки которой попали под ограничения, оперативно переводятся на работу в другие регионы мира. Иностранные инженеры и рабочие замещаются российскими специалистами. Ранее, к примеру, только компания «Schlumberger» принимала в штат более 600 технических работников в год в российских региональных представительствах.

В случае усиления западного давления на Россию нефтесервисные иностранные компании могут уйти с местного рынка или предельно минимизировать свою работу в ЯНАО. Это повлечет за собой ряд серьезных проблем [7]. Поскольку технологии закупали в странах Запада, вслед за их приобретением следуют закупки европейского оборудования, иностранные кадры для работы на нем. В обслуживании нефтегазового комплекса занято несопоставимое число сотрудников, чем в самих добывающих нефтегазовых компаниях. В последующее время санкции, влекущие отказ от предоставления сервисного обслуживания и поставки запасных частей, угрожают остановкой процесса производства из-за выработки ресурсов основного импортного оборудования. В связи с требованиями техники безопасности пребывание работников на объектах будет невозможно.

Таким образом, политика поддержки своей кадровой базы, замены иностранной рабочей силы местными специалистами сейчас приоритетна. Конъюнктура требует этих уступок, даже если компетентных россиян на данные позиции сложно найти. Однако полное отсутствие иностранных высококвалифицированных специалистов также создаст проблемы для культуры менеджмента в стране в целом.

Несомненно, в сложившихся условиях возрождение технологически сложных производств требует координации усилий всех субъектов российской нефтегазовой отрасли. При этом коммерческий интерес максимизации прибыли в короткие сроки зачастую входит в противоречие с необходимостью вклада в образование квалифицированных специалистов на перспективу.

В скором времени кадровый дефицит может стать препятствием для освоения Арктической зоны и шельфа. Специалистов, которые могут принимать эффективные управленческие решения, в регионе на данный момент не хватает. Создание безопасных технологий нефтегазопромысловых работ в экстремальных климатических условиях Арктики диктует новые требования к подготовке специалистов. На ближайшие годы в транспортной отрасли для центров связи в портах ЯНАО также прогнозируется нехватка специалистов, обладающих знаниями о регионе.

На сегодняшний день наблюдается дефицит высококвалифицированных научных, инженерных и рабочих кадров в нефтегазовой отрасли, на подготовку которых требуется не менее десяти лет, с учетом получения ими образования и вливания в высокотехнологичный научно-производственный процесс. Нехватка кадров в нефтегазовой отрасли будет наблюдаться, пока сама отрасль будет расти быстрее, чем на рынке появляются квалифицированные специалисты. Усилия государства на данный момент направлены лишь на механическое количественное увеличение числа работников, отсутствует система образования, способная сформировать спектр специалистов необходимого качества. Проблема также в том, что преподаватели в вузах не принимают участия в крупных проектах, а выпускники профильных учебных заведений не обладают практическим опытом, при этом они ожидают высокую заработную плату, еще не представляя большой ценности на рынке. Анализ показал, что лишь каждая третья компания принимает учащихся на производственную практику. Только каждое седьмое предприятие имеет учебные

заведения, в которых представители бизнеса участвуют в разработке планов подготовки учащихся по профессиям, необходимым производству [8].

Текущие процессы предвещают несколько параллельных сценариев развития: продвижение пожилых кадров, невостребованных, но знающих технологии; доучивание в полевых условиях молодых специалистов, не имеющих необходимых практических навыков; приток специалистов из соседних дружественных государств.

Не менее острой является проблема дефицита работников средней квалификации. Во многом неразвитость рынка труда в этой сфере определяется тем, что на рабочих профессиях в компаниях трудятся выпускники без практического опыта, следствие – слабая подготовка среднего технического персонала. Очевидно, что средние специальные учебные заведения не могут быстро подстроиться под новые потребности рынка и поменять учебные программы. В сегменте среднего профильного образования утерян интерес к обучению, наблюдается низкий уровень знаний учащихся и преподавательского состава, что приводит к проблемам с воспроизводством кадров.

Помимо проблем в кадровом обеспечении нефтяного сервиса существует дефицит геологического персонала российских компаний. Добыча сырья невозможна без предварительной разведки, именно поэтому геологическая отрасль – базовая для нефтегазовой промышленности [9]. Ранее государство курировало прирост запасов, теперь разведка возложена на недропользователей, интерес которых состоит в извлечении прибыли и, соответственно, снижении непроизводительных расходов. В конце прошлого века это привело к крупному оттоку кадров из отрасли, результатом которого стал разрыв между специалистами среди молодежи и более опытными работниками. В данной сфере наблюдается старение кадров, средний возраст достигает 50–60 лет. Поскольку геология всегда работает перспективно, окупаясь в течение срока от 5 до 10 лет, отсутствие должного вклада в кадровое развитие этой отрасли может привести к серьезному обвалу в добыче в скорое время.

В России в ближайшие годы наиболее ценными кадрами в ТЭК будут менеджеры с наличием международного опыта, инженеры в строительномонтажных работах и узкие специалисты, к примеру, в моделировании и сейсморазведке. Ряд крупных проектов, связанных с шельфовыми разработками, требует высококвалифицированных специалистов, знающих специфику иностранных компаний, ра-

боту соответствующего оборудования, готовых к вахтовым условиям труда и владеющих иностранными языками.

Для успешного решения проблем кадрового импортозамещения, а соответственно, повышения конкурентоспособности нефтегазовой отрасли можно выделить рекомендации по ее кадровой поддержке и модернизации.

Государство в сложившихся условиях должно работать над законами, давать директивы компаниям, обеспечивать прозрачность закупок естественных монополий и информировать поставщиков о перспективных программах компаний в сфере добычи сырья. В данном контексте стратегически важны планы по созданию структур для развития профессиональных обществ и кадров в форме некоммерческих партнерств, не меньшее значение имеет привлечение бизнеса. Государство должно поддерживать профильные образовательные программы, поскольку прежде многие компании сами занимались этим в партнерстве с образовательными учреждениями. Задача органов власти состоит в поддержке сотрудничества нефтегазового комплекса и промышленности, при этом кадровое импортозамещение во многом должны финансировать сами нефтегазовые компании. Государство должно прийти к пониманию, что санкции определяют словосочетание «кадровая безопасность» и излишнее замещение российских специалистов иностранными могло привести к утрате отечественного научно-технического потенциала и последующей технологической деградации страны. На данном этапе резервы в замещении иностранных специалистов есть, например, благодаря специалистам из смежных отраслей. От государства необходима помощь в переобучении данной категории потенциальных кадров на профессии нефтегазового направления.

Органы власти должны больше внимания акцентировать на систему профессионального образования, а также подготовку специалистов, стимулирование их к тому, чтобы оставаться в стране. Необходимо повышение престижности работы инженерных и научных кадров, рабочих специальностей, восстановление и развитие системы специализированной подготовки, в том числе, по заказам предприятий [10]. Должна быть сформирована структура, ответственная за модернизацию нефтегазового комплекса и работу с поставщиками и подрядчиками.

Поскольку специфика Арктической зоны требует, чтобы персонал имел знания не только в от-

расли добычи сырья, но и в транспортном направлении, необходимо начать готовить таких универсальных выпускников в вузах. Кроме этого, при подготовке персонала для развития территорий Арктической зоны необходимо учитывать баланс между культурой и бизнесом. Не единична ситуация, когда специалисты по определенному направлению имеются только в одном НИИ или вузе, в данном случае нужна консолидация таких кадров. Механизмом интегрирования может стать коммуникационная площадка, соотносящая интересы образования, науки и бизнеса. Необходимо создать общий совет для обсуждения программ подготовки кадров, федеральную целевую программу подготовки кадров для арктических территорий, а также структуру, которая сможет прогнозировать кадровую потребность для Арктической зоны, а также вести статистику работающих там выпускников.

Касаемо профильного высшего образования, программы обучения, финансируемые компаниями для получения специалистов с необходимой специализацией, и сотрудничество с органами государственной власти позволят на необходимом уровне поддерживать процесс обучения, привлекая опытных преподавателей. Опыт полевой работы дает хорошую профессиональную подготовку: положительное влияние оказывает решение допускать молодых специалистов к буровым и сейсморазведочным партиям. Сами компании должны пробовать новые подходы к найму персонала, набирать лучших студентов без опыта работы. Хорошие результаты могут дать программы, направленные на развитие различных компетенций молодых специалистов, в чьей основе лежит освоение всех уровней профессионального развития, начиная с позиции рабочего. Необходима новая модель деятельности вузов – генерация инжиниринговых и инновационных компаний, способная составить конкуренцию зарубежным учреждениям.

Положительное влияние на систему подготовки кадров компаний оказывают центры разработок. Такие центры создают совместные лаборатории и кафедры, ведут учебные практики и курсы, поддерживают ученых и преподавателей, организуют и спонсируют соревнования специалистов, развивают технологическую культуру и готовят студентов к работе в условиях мировой конкуренции.

Таким образом, для реализации комплексного импортозамещения необходимы крупные изменения в кадровой политике, предполагающие переход на иной принцип обучения и подбора кадров. Условия успешного импортозамещения – модерниза-

ция системы образования и кадровое оздоровление, которое позволит не только поддержать отечественных производителей, но и создать рабочие места, способствовать совершенствованию отечественного инженерного образования. Справедливо положение о том, что для решения задач импортозамещения, в том числе кадрового, принимаемых мер в основном экономического характера, без изменения основ имеющейся социальной системы, недостаточно. Необходимы комплексные масштабные изменения в большинстве сфер жизни общества. Государство должно взять на себя роль регулятора отношений между вузами и бизнесом, иначе без его вмешательства кадровые проблемы станут серьезным препятствием для реализации стратегических проектов по развитию Арктической зоны Российской Федерации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Импортозамещение без хорошего кадрового потенциала – пустой звук // kapital-rus.ru : федеральное интернет-издание. – 2014. – 26 сен. – Режим доступа: [http://kapital-rus.ru/newscom/news/\\_aleksandr\\_rbakov\\_importozameschenie\\_bez\\_horoshego\\_kadrovogo\\_potenciala\\_pustoj\\_zvuk/](http://kapital-rus.ru/newscom/news/_aleksandr_rbakov_importozameschenie_bez_horoshego_kadrovogo_potenciala_pustoj_zvuk/)

2. Сегодня в Госдуме обсуждают импортозамещение при работах на шельфе // Выпуск Новостей Союза производителей нефтегазового оборудования. – 2014. – 14 нояб. – Режим доступа: <http://subscribe.ru/archive/industry.eq.oilgasequipment/201411/14022117.html>

3. Информация о состоянии миграционной ситуации на территории Ямало-Ненецкого автономного округа за 2014 год // Сайт Управления Федеральной миграционной службы по Ямало-Ненецкому автономному округу. – Режим доступа: <http://уфмс-янао.рф/>

[index.php/poleznaya-informatsiya/obzor-migratsionnoj-situatsii-po-itogam-2012-goda](http://index.php/poleznaya-informatsiya/obzor-migratsionnoj-situatsii-po-itogam-2012-goda)

4. Половинкин В. Н. Основы и перспективы политики импортозамещения в отечественной экономике / В. Н. Половинкин, А. Б. Фомичев // Рекламно-информационное агентство PRo Атом. – Режим доступа: <http://www.proatom.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=5541>

5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения»: постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 298 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 (ч. I). – Ст. 2147.

6. Половинкин В. Н. Проблемы импортозамещения в отечественной экономике / В. Н. Половинкин, А. Б. Фомичев // Экспертный союз. – 2014. – № 12 (42). – Режим доступа: <http://www.unionexpert.ru/index.php/zhurnal-qekspertnyj-soyuzq-osnova/zhurnal-qekspertnyj-soyuzq-122014g/item/655-problemy-importozameschenia>

7. Отечественный нефтесервис, немножечко доработанный напильником... // Нефтегазовая вертикаль. – 2014. – № 1 (2). – С. 39–44.

8. Карачаровский В. В. Культура и модернизация в зеркале взаимодействия российских и иностранных профессионалов в мультинациональных трудовых коллективах в России / В. В. Карачаровский, О. И. Шкаратан, Г. А. Ястребов // Экономическая социология. – 2014. – № 8. – С. 67–77.

9. ОАО «Ижнефтемаш» Новое оборудование ОАО «Ижнефтемаш» // Нефтяное хозяйство. – 2002. – № 5. – Режим доступа: <http://www.neftemash.ru/press/14/>

10. Об утверждении Стратегии развития геологической отрасли Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 июня 2010 г. № 1039-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 26. – Ст. 3399.

*Тюменский государственный нефтегазовый университет*

*Ковригина Т. А., соискатель*

*E-mail: gulayat@yandex.ru*

*Тел.: 8 (906) 873-88-18*

*Tyumen State Oil and Gas University*

*Kovrigina T. A., PhD Post-graduate*

*E-mail: gulayat@yandex.ru*

*Tel.: 8 (906) 873-88-18*