

## ХII Всероссийская научно-практическая конференция

*Актуальные проблемы и перспективы  
менеджмента организаций в России*

*Парубочий В.Д., Солунина Т.И. Направления решения проблемы нехватки профильных кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-КОМИ» / В.Д. Парубочий, Т.И. Солунина // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России: сб. ст. ХII Всерос. науч.-практ. конф. / Ин-т проблем упр. им. В.А. Трапезникова Рос. акад. наук.; Самар. нац. исслед. ун-т им. С.П. Королева, под ред. Д.А. Новикова – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2018. - С. 200–210.*

### **НАПРАВЛЕНИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ НЕХВАТКИ ПРОФИЛЬНЫХ КАДРОВ В ООО «ЛУКОЙЛ-КОМИ»**

**Парубочий В.Д.<sup>1</sup>, Солунина Т.И.<sup>2</sup>**

*Российская Федерация, г. Самара*

*<sup>1</sup>Самарский государственный технический университет*

*<sup>2</sup>Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королёва*

**Аннотация:** В статье рассмотрены решения проблемы нехватки профильных кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» с учетом предоставления рабочих мест местным или иногородним специалистам. В рамках исследования проводится сравнительный анализ затрат, в случае, когда руководство кадровой службы принимает решение – пригласить востребованного специалиста из другого города (региона) для работы на предприятии.

Представлена информация затрат ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» на переобучение местных и иногородних специалистов; стоимость проживания, переобучение в других регионах страны.

**Ключевые слова:** подготовка кадров, развитие персонала, перепрофилирование, расходы на оплату, специалист.

В настоящее время актуально разработать мероприятия с целью решения проблемы нехватки профильных кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» с учетом приоритета в предоставлении рабочих мест именно местным специалистам [4].

Стоит отметить, что ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» уже сегодня в рамках социального партнерства с Республикой Коми в целом и МО ГО «Усинск» в частности – обозначило и закрепило намерение о приеме местных специалистов на работу в Общество. Однако, не смотря на подобные

программы, согласно результатам интервьюирования, проблема нехватки профильных кадров в Обществе по-прежнему существует [3].

В рамках исследования необходимо провести сравнительный анализ затрат, в случае, когда руководство кадровой службы принимает решение – пригласить востребованного специалиста из другого города (региона) для работы на предприятии.

Исходным материалом для разработки мероприятий в части решения проблемы нехватки профильных кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» послужили результаты интервьюирования, в котором участвовали специалисты Общества.

Цель разработки такого рода мероприятий – это, во-первых, совершенствование стратегии управления человеческими ресурсами ООО «ЛУКОЙЛ-Коми», во-вторых, повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (увеличение производительности труда).

В ходе обработки результатов интервьюирования, проведенного среди сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Коми», в качестве основного резерва повышения эффективности реализации политики управления человеческими ресурсами, было выявление – восполнение нехватки профильных кадров в различных специализированных и смежных отраслях нефтедобычи [2].

Актуальность данной проблемы подтверждает тот факт, что поиск ее решения – значится в числе приоритетных направлений развития Республики Коми в 2018 году и среднесрочной перспективе.

Стоит отметить, что ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» уже сегодня в рамках социального партнерства с Республикой Коми в целом и МО ГО «Усинск» в частности – обозначило и закрепило намерение о приеме местных специалистов на работу в Общество. Однако, не смотря на подобные программы, согласно результатам интервьюирования, проблема нехватки профильных кадров в Обществе по-прежнему существует [3].

Результатом работы в части устранения обозначенной проблемы стало предложение перепрофилирования уже работающих в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» специалистов – по востребованным направлениям.

Стоит отметить, что в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» реализуется комплексная программа по подготовке кадров и развитию персонала, а также программа подготовки и развития работников, зачисленных в план-карту резерва замещения руководителей и специалистов в Ухтинском государственном техническом университете [3].

Подготовка кадров «ЛУКОЙЛ-Коми» включает в себя следующие направления:

- получение более высокой квалификации в рамках базовой профессии;
- переподготовку;
- приобретение смежной специальности;
- обучение на курсах целевого назначения.

То есть, перепрофилирование (переподготовка, получение смежной специальности) уже значит, как часть кадровой политики Общества.

В МО ГО «Усинск» мероприятия в части заявленной программы реализуются на базе Усинского филиала УГТУ, а именно в Центре дополнительного профессионального образования (ЦДПО).

Для понимания масштабов реализации программы перепрофилирования кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» был проведен анализ структуры и численности сотрудников предприятия, прошедших переобучение в ЦДПО УГТУ (УФ) в 2012-2017 гг. (за счет предприятия). Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Структура и численность сотрудников, переобучавшихся в ЦДПО [1]

Направление подготовки	Количество сотрудников по годам, чел.				
	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
1	2	3	4	5	6
Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений	2	-	3	3	5
Безопасность технологических процессов и производств в промышленных системах	2	-	-	6	-
Управление персоналом	-	26	8	2	-

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Финансовый менеджмент	1	-	14	6	-
Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ	-	-	2	8	-
Бурение нефтяных и газовых скважин	-	-	3	2	-
Строительство	-	-	-	5	-
Итого	5	26	30	32	5

В таблице 2 представим удельный вес числа сотрудников, прошедших перепрофилирование по каждой специальности в общей структуре численности перепрофилированных работников ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» в 2012-2017 гг.

Таблица 2 – Удельный вес переобучения по направлениям в ЦДПО [1]

Направление подготовки	Удельный вес обучающихся по годам (%)				
	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
РЭНГМ	40,00	-	10,00	9,38	100,00
БТПиП	40,00	-	-	18,75	-
УП	-	100,00	26,67	6,25	-
ФМ	20,00	-	46,67	18,75	-
ПЭМГ	-	-	6,67	25,00	-
БС	-	-	10,00	6,25	-
СТ	-	-	-	15,63	-
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

По данным таблицы 2 сделаем следующие выводы:

– в 2012-2013 гг. наибольший удельный вес в общей структуре численности заняли сотрудники, обучающиеся по специальностям РЭНГМ и БТПиП (по 40,00 % соответственно);

– в 2013-2014 гг. единственной специальностью, по которой проходили перепрофилирование сотрудники стала «Управление персоналом» (100,00 %);

– в 2014-2015 гг. наибольший удельный вес в общей структуре численности заняли сотрудники, обучающиеся по специальности «Финансовый менеджмент» (46,67 %);

– в 2015-2016 гг. наибольший удельный вес в общей структуре численности заняли сотрудники, обучающиеся по специальности «Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ» (25,00 %);

– в 2016-2017 гг. единственной специальностью, по которой проходили перепрофилирование сотрудники стала «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений» (100,00 %).

Для дальнейшего сравнительного анализа – необходимо просчитать динамику затрат ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» на перепрофилирование сотрудников в ЦДПО УГТУ (УФ). Динамика будет просчитана за 2 периода: 2015-2016 гг. и 2016-2017 гг. Отметим, стоимость обучения в ЦДПО УГТУ (УФ) по каждой специальности составляет:

- в 2015-2016 гг. 55 000 руб.;
- в 2016-2017 гг. 58 000 руб.

За рассматриваемый период стоимость обучения увеличилась на 3 000 руб. (или на 5,45 %).

В таком случае, для специалиста требуется предоставить жилье, либо компенсировать расходы по оплате жилья.

20 % респондентов отметили, что для них данная проблема имеет первостепенное значение. Поэтому в статье будет рассмотрен вариант, когда приглашенному специалисту необходимо компенсировать расходы на оплату жилья из средств предприятия.

Средняя стоимость аренды квартиры в городе Усинске сроком на 1 месяц (в 2018 г.) обойдется работодателю (так как в нашем случае при привлечение иногороднего специалиста именно предприятие будет возмещать расходы на оплату жилья) в 24 875 руб.

Это означает, что за 1 год (по ценам 2018 г.) сумма возмещения расходов работнику на аренду жилья составит 298 500 руб. (при неизменных ценах на жилье, при заключении договора аренды сроком на год – это возможно).

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность программы перепрофилирования уже работающего на предприятии специалиста, по сравнению с решением пригласить иногороднего сотрудника – необходимо сопоставить затраты в обоих случаях. Для этого, по уже имеющимся данным о количестве специалистов ООО «ЛУКОЙЛ-Коми», прошедших

переподготовку в ЦДПО УГТУ (УФ) – рассчитаем затраты на компенсацию расходов по оплате жилья для такого же количества иногородних сотрудников [1]. В таблице 3 представлен сравнительный анализ затрат по переобучение кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» в ЦДПО УГТУ (УФ) и компенсации расходов на оплату жилья иногородним специалистам в 2016-2018 гг [3].

Таблица 3 – Сравнительный анализ затрат

Год	Количество сотрудников	Затраты на переобучение в ЦДПО УГТУ (УФ)	Затраты на компенсацию расходов по оплате жилья	Абсолютное отклонение (+,-)	Темп роста (%)
2016-2017	32 чел.	1 760 000 руб.	9 646 080 руб.	7 886 080	548,07
2017-2018	5 чел.	290 000 руб.	1 492 500 руб.	1 202 500	514,66

По данным таблицы 3 можно сделать следующие выводы:

– в 2016-2017 гг. в сравнении с затратами на переобучение в ЦДПО УГТУ (УФ), приглашение 32 иногородних специалистов и компенсация им аренды жилья увеличила бы затраты предприятия на 9 646 080 руб.;

– в 2017-2018 гг. в сравнении с затратами на переобучение в ЦДПО УГТУ (УФ), приглашение 5 иногородних специалистов и компенсация им аренды жилья увеличила бы затраты предприятия на 1 492 500 руб.;

– в 2014-2015 гг. в сравнении с приглашением 32 иногородних специалистов и компенсации им аренды жилья, переобучение 32 сотрудников в ЦДПО УГТУ (УФ) принесло предприятию экономию в размере 7 886 080 руб.;

– в 2016-2017 гг. в сравнении с приглашением 5 иногородних специалистов и компенсации им аренды жилья, переобучение 5 сотрудников в ЦДПО УГТУ (УФ) принесло предприятию экономию в размере 1 202 500 руб.

Стоит отметить, что перепрофилирование кадров в ЦДПО УГТУ (УФ) – это не единственный возможный вариант реализации программы переобучения персонала.

В работе будут рассмотрены расходы ООО «ЛУКОЙЛ-Коми», в случае выбора в качестве учебного заведения для прохождения переподготовки сотрудника – Российского государственного университета нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина.

В РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в числе прочего осуществляется дополнительное профессиональное образование руководителей и специалистов нефтегазовых предприятий [2].

Стоимость курса обучения в ЦДПО УГТУ (УФ) по специальности «БТПиП» в 2016/2017 гг. составила 58 000 руб. Это итоговая сумма расходов ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» на переобучение специалиста, так как ЦДПО УГТУ (УФ) расположен на территории МО ГО «Усинск» и дополнительные расходы на оплату проживания специалиста, проходящего обучение, суточные, оплату проезда до места обучения не потребуются.

Рассмотрим расходы предприятия, в случае выбора местом обучения РГУ нефти и газа им И.М. Губкина (г. Москва).

Рассматриваемый профиль «Промышленная безопасность и охрана труда». Если в ЦДПО УГТУ (УФ) в профиль обучения БТПиП включен комплекс дисциплин, то в РГУ нефти и газа им И.М. Губкина нет аналогичной комплексной программы. Все тематические дисциплины разбиты по часам.

Таблица 4 – Стоимость и условия в РГУ нефти и газа им И.М. Губкина в 2016/2017 гг. [3]

Названия и аннотация программы повышения квалификации	Сроки обучения	Всего часов	Стоимость на 1 чел., руб.
1	2	3	4
Требования промышленной безопасности в современных условиях	14.03.-25.03.	72	37 600
Производственный контроль и требования безопасности к проведению работ на предприятиях нефтегазового комплекса	04.04.-15.04.	72	37 600
Системы управления охраной труда, промышленной и пожарной безопасностью	16.05.-27.05	72	37 600
Радиационная безопасность при эксплуатации радиационных источников	30.05.-03.06.	40	27 800
Разработка планов по предупреждению и ликвидации аварийных разливов нефти, конденсата и нефтепродуктов	06.06.-10.06.	40	27 800

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Оценка риска и остаточного ресурса опасного производственного объекта	20.06.-01.07.	72	37 600
Нормативно-правовая, техническая база обеспечения пожарной безопасности, взрывобезопасности на предприятиях нефтегазового комплекса и нефтехимии	12.09.-23.09.	72	37 600
Требования охраны труда на предприятиях нефтегазового комплекса	07.11.-18.11.	72	37 600
Специальная оценка условий труда	21.11.-02.12.	72	37 600
Повышение квалификации работников ведомственной пожарной охраны	05.12.-16.12.	72	37 200
Итого	106 дней	656 часов	356 000 руб.

По данным таблицы 4 можно сделать следующие выводы. Если специалисту ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» потребуется пройти комплексное переобучение по специальности «Промышленная безопасность и охрана труда» в РГУ нефти и газа им И.М. Губкина в 2016/2017 гг. – предприятие понесет следующие расходы:

- 356 000 руб. – стоимость обучения;
- 106 000 руб. – суточные командировочные расходы (в расчете 1000 руб/день);
- 38 370 руб. – стоимость авиабилетов по направлению УСИНСК-МОСКВА-УСИНСК (по данным компании UTair на 15.04.17 г.);
- 371 000 руб. – стоимость проживания в г. Москве (Отель «День и ночь на Академической», 3\*, 400 м от станции метро «Академическая», район РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 1 день – 3 500 руб., в расчете на 106 дней проживания);
- 871 370 руб. – итоговая сумма затрат для переобучения 1 специалиста ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» по программе «Промышленная безопасность и охрана труда» в РГУ нефти и газа им И.М. Губкина в 2016/2017 гг.

В таблице 5 представлены результаты сопоставления затрат на переобучение 1 сотрудника ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» в ЦДПО УГТУ (УФ) и РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в 2016/2017 гг.



Таблица 5 – Сравнительный анализ затрат на переобучение 1 сотрудника [3]

Год	Затраты на переобучение в ЦДПО УГТУ (УФ)	Затраты на переобучение в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина	Абсолютное отклонение (+,-)	Относительное отклонение (%)
2016/2017	58 000 руб.	871 370 руб.	813 370 руб.	1 502,36

По данным таблицы 5 можно сделать следующие выводы. В случае, когда руководство кадровой службы ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» принимает решение о переобучении специалиста по программе «Промышленная безопасность и охрана труда» в РГУ нефти и газа им И.М. Губкина (в 2016/2017 гг.) затраты по сравнению с прохождением образовательной программы в ЦДПО УГТУ (УФ) возрастают на 813 370 руб.

В целом из данной статьи следует, что экономический эффект от переобучения специалистов предприятия в ЦДПО УГТУ (УФ) проявится в первый год по сравнению с переобучением в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина и привлечением на работу иногороднего специалиста.

Экономический эффект составит 813 370 руб. – в сравнении переобучения в ЦДПО УГТУ (УФ) и в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина.

Экономический эффект составит 240 500 руб. – в сравнении переобучения сотрудника в ЦДПО УГТУ (УФ) и приглашении на работу иногороднего специалиста.

Так же стоит отметить, что в случае сравнения переобучения сотрудника в ЦДПО УГТУ (УФ) и приглашении на работу иногороднего специалиста экономический эффект будет иметь накопительную тенденцию. То есть спустя 2 года возмещения предприятием расходов на оплату жилья иногороднему специалисту, экономический эффект от переобучения своего сотрудника увеличится и составит уже 539 000 руб. Такая тенденция будет прослеживаться до тех пор, пока иногородний специалист по своей инициативе не решит вопрос с покупкой жилья в г. Усинске (или предприятие не изыщет возможность предоставления иногороднему специалисту ведомственного жилья).

Так же, стоит отметить, что в случае, если проанализировать экономический эффект от переобучения сотрудника в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в сравнении с приглашением на работу иногороднего специалиста – необходимо учитывать ту же тенденцию к накоплению эффекта.

Так, если мы сравним экономический эффект за 1 год, то получится, что выгоднее пригласить иногороднего специалиста, чем перепрофилировать сотрудника предприятия в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. Экономический эффект составляет 572 870 руб.

На второй год, когда общие затраты на возмещение расходов по оплате жилья для иногороднего специалиста (за 2 года) увеличатся до 597 000 руб., экономический эффект уже составит 274 370 руб.

И на третий год, когда общие затраты на возмещение расходов по оплате жилья для иногороднего специалиста (за 3 года) увеличатся до 895 500 руб., экономический эффект будет наблюдаться от переобучения сотрудника в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. Он составит 24 130 руб.

Подведем общий итог предлагаемых мероприятий, в части решения проблемы нехватки профильных кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми».

Так, с экономической точки зрения – наиболее выгодным решением данной проблемы (в разрезе 1 года и на среднесрочную перспективу) является перепрофилирование сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» по востребованным специальностям в ЦДПО УГТУ (УФ).

### **Список литературы**

1. Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999
2. Солунина Т.И., Ильина Л.А «Современные системы стимулирования и мотивации»: Самар.гос.аэрокосм. ун-т-Самара, 2005-107с.
3. Сведения о выполнении планов повышения квалификации руководящих работников и специалистов за 2017 год ООО «Лукойл – Коми»
4. Политика управления персоналом ПАО «ЛУКОЙЛ». [http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR\\_Policy.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf)
5. Москаленко А.А. Мобильный персонал // Менеджер по персоналу. – 2011. – №11. – С.18-25.

6. Разработка образовательных модулей и методических материалов для регионально-отраслевого компонента образовательной программы повышения квалификации по формированию комплексной региональной системы коммерциализации и трансфера научных идей и разработок (РОСНАНО, 2013-2014г.г.)

7. Формирование организационно-экономической модели мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников промышленных предприятий в условиях реформирования (12-12-63003. РГНФ, 2012 г.)

## MEASURES AND SOLUTIONS TO THE PROBLEM OF SHORTAGE OF SPECIALIZED PERSONNEL IN LLC «LUKOIL-KOMI».

V.D. Parubochii, T.I. Solunina

*Samara, Russian Federation*

<sup>1</sup>*Samara State Technical University*

<sup>2</sup>*Samara National Research University*

**Abstract:** The article considers solutions to the problem of shortage of specialized personnel in LLC «LUKOIL-Komi», taking into account the provision of jobs to local or non-resident specialists. In the framework of the study, a comparative cost analysis is carried out, in the case when the personnel management decides - to invite a sought-after specialist from another city (region) to work in the enterprise.

The cost information of LLC «LUKOIL-Komi» for the retraining of local and non-resident specialists is presented; cost of living, retraining in other regions of the country.

**Keywords:** personnel training, personnel development, re-profiling, expenses for payment, specialist.

### References

1. Al'bert M., Meskon M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta*. - М.: Delo, 1999
2. Solunina T.I., Il'ina L.A. «Sovremennyye sistemy stimulirovaniya i motivatsii»: Samar.gos.aerokosm.un-t-Samara, 2005-107s.
3. Svedeniya o vypolnenii planov povysheniya kvalifikatsii rukovodyashchikh rabotnikov i spetsialistov za 2017 god OOO «Lukoil - Komi»<sup>2</sup>
4. Politika upravleniya personalom PAO «LUKOYL». [http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR\\_Policy.pdf](http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf)
5. Moskalenko A.A. Mobil'nyy personal // Menedzher po personalu. – 2011. – №11. – S.18-25.
6. Razrabotka obrazovatel'nykh moduley i metodicheskikh materialov dlya regional'no-otraslevogo komponenta obrazovatel'noy programmy povysheniya kvalifikatsii po formirovaniyu kompleksnoy regional'noy sistemy kommersializatsii i transfera nauchnykh idey i razrabotok (ROSNANO, 2013-2014g.g.)
7. Formirovaniye organizatsionno-ekonomicheskoy modeli motivatsii i stimulirovaniya trudovoy deyatelnosti rabotnikov promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh reformirovaniya (12-12-63003. RGNF, 2012 g.)