



**ЧУПРОВА АЛЕНА ВЯЧЕСЛАВОВНА**

**РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
КАК ОСНОВА СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ТРУДОВОЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ  
В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(экономика народонаселения и экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Работа выполнена на кафедре экономической теории ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина»

**Научный руководитель:** **Еремина Ирина Юрьевна**  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономической теории  
ФГАОУ ВО «Российский государственный  
университет нефти и газа (национальный  
исследовательский университет) имени  
И.М. Губкина»

**Официальные оппоненты:** **Степанова Светлана Михайловна**  
доктор экономических наук, доцент, профессор  
кафедры экономики и прикладной информатики  
Ивановского филиала ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г.В. Плеханова» (г. Иваново)

**Пурыскина Валентина Анатольевна**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры  
экономики и менеджмента ФГБОУ ВО  
«Российский государственный университет  
имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн.  
Искусство)»

**Ведущая организация:** Образовательное учреждение профсоюзов  
высшего образования «Академия труда и  
**социальных отношений**»

Защита диссертации состоится «25» апреля 2023 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.369.08 на базе Российского государственного университета нефти и газа (национального исследовательского университета) имени И.М. Губкина, по адресу: 119991, г. Москва, Ленинский проспект, д. 65, ауд. 1105.

Отзывы на диссертацию и автореферат в двух экземплярах с подписью, заверенной печатью организации, просим направлять по вышеуказанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке и на сайте РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина:

[https://www.gubkin.ru/diss2/files/d08-chuprova/Dissertation\\_Chuprova\\_A\\_V.pdf](https://www.gubkin.ru/diss2/files/d08-chuprova/Dissertation_Chuprova_A_V.pdf)

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
д.э.н., профессор



И.Ю. Еремина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В последнее время из-за усложняющихся требований рынка труда в условиях автоматизации кадровых, технологических процессов и дистанционной занятости отмечаются значительные изменения в вопросах развития персонала. Именно поэтому многие организации, в том числе и нефтегазовые компании, в рамках подготовки и служебно-профессионального продвижения работников уделяют значительное внимание процессам ротации и адаптации персонала в условиях постпандемии и антироссийских санкций<sup>1</sup>.

Так, например, в рамках ежегодных встреч Президента РФ В.В. Путина с участниками Программы кадрового управленческого резерва «Лидеры России»<sup>2</sup>, неоднократно подчёркивалась важность создания и эффективного функционирования различного рода цифровых платформ, которые могут воздействовать на жизненный цикл карьеры, мобильные способности персонала, механизмы адаптации. В.В. Путиным также отмечалась важность проведения локальных конкурсов через замещение и развитие у персонала комплексных и гибких компетенций, наиболее востребованных в условиях цифровой экономики<sup>2</sup>.

В связи с санкционными ограничениями 2022 года предполагается переориентация рынка труда на внутрикорпоративную мобильность и подготовку кадров. Для формирования стратегий функционирования компаний в сложившейся геополитической ситуации основную роль будет играть достоверная и качественная оценка реальных возможностей и перспектив развития персонала. основополагающими государственными программами, регулирующими вопросы непрерывного развития персонала, являются «Возможности для самореализации и развития талантов», «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей» и «Цифровая трансформация». Реализация намеченных целей в данных программах состоит в непрерывном развитии системы дополнительного профессионального образования, повышении значимости личностных качеств работников, развитии технологий и ИТ-сектора на территории России, осуществляемой за счет возможностей профессиональной подготовки и переподготовки населения в зависимости от потребностей рынка труда.

Изменяющийся характер регионализации и дистанционных форм занятости, стремительное развитие наукоемких производств, иное понимание человеческих ресурсов компании как источника конкурентных преимуществ, актуализировали необходимость разработки качественно новых подходов к проблематике их развития. На первый план выдвигаются вызовы и предпосылки для развития и стимулирования инновационных компетенций работников, обеспечивающих

---

<sup>1</sup> Заседание Совета по стратегическому развитию и нацпроектам. Президент России\_ М.Кремль. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/58894>

<sup>2</sup> Встреча с выпускниками Программы кадрового управленческого резерва. Президент России\_ М.Кремль. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57363>

карьерный рост и способствующих мобильности на рынке труда в условиях цифровизации экономики.

Кроме того, достаточно насущными как для науки, так и для практики в области экономики народонаселения и экономики труда представляется совершенствование методологии и механизмов количественного обоснования критериев и показателей оценки результатов по широкому кругу технологий подготовки компетентных и мобильных работников в компаниях топливно-энергетического комплекса.

Необходимо сказать, что нефтегазовые компании нуждаются как в поддержке собственных ключевых кадров, так и в привлечении компетентного адаптивного персонала, а также в результативной ротации кадров и стимулировании их трудовой мобильности на рынке труда.

Наиболее важным представляется учет текущего состояния мировой и российской экономики, факторов как внешней, так и внутренней среды международного нефтегазового бизнеса, географических масштабов присутствия нефтегазовых компаний. В связи с этим особую важность в исследовании занимает проблематика мобильности персонала. Необходимо отметить, что нефтегазовые компании нуждаются как в поддержке собственных кадров, так и в привлечении с рынка труда компетентного адаптивного персонала, а также в результативной ротации кадров и стимулировании их трудовой интеллектуальной мобильности.

Важной составляющей этого направления деятельности представляется также оценка соответствующих мероприятий. На текущий момент времени проблемы оценки их эффективности методически изучены крайне мало, что объясняется сложностью формулирования и количественного выражения качественных показателей и критериев, отсутствием таких показателей в бизнес-процессах, описанных в экономике труда, а также большим количеством точек зрения о том, что эффективность развития персонала стоимостных показателей вызывает затруднения, что делает настоящее диссертационное исследование, направленное на решение этой проблематики, безусловно актуальным и своевременным.

Во многом указанные проблемы помогает решить эффективно выстроенная система адаптивного и ротационного развития персонала на основе инструментария стимулирования трудовой интеллектуальной мобильности на рынке труда.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Сегодня, в условиях санкционных ограничений, заинтересованность в решении проблем ротации, адаптивного развития персонала, а также в соответствующих расчётных оценках, в том числе и в компаниях топливно-энергетического комплекса, представляется особенно острой. Проведенный анализ степени научной разработанности исследуемой проблематики показал, что в совокупности научных исследований можно условно выделить несколько групп самостоятельных направлений, в рамках которых изучены отдельные аспекты сущностных характеристик адаптивного развития, ротации и мобильности кадров.

Первая группа представлена работами, авторы которых, опираясь на различные концептуальные подходы, положения и направления, осмысливали проблематику подготовки и развития кадров. Среди них можно выделить исследования следующих как отечественных, так и зарубежных авторов - П.И. Ананченковой, М.В. Артамоновой, М.А. Бессоновой, И.Д. Бурак, А.Бергманна, В.В. Бондаренко, О.Н. Валькович, Б.М. Генкина, П. Друкера, И.Б. Дураковой, Н.В. Захаркиной, Е.В. Камневой, Т.В. Клячко, Н.В. Коломеец, И.А. Кульковой, К.Г. Кязимова, Н.В. Локтюхиной, Т.Г. Мясоедовой, Ю.Г. Одегова, М.А. Орловой, Л.В. Плаховой, М.В. Полевой, В.С. Половинко, Т.О. Разумовой, Г.Г. Руденко, А.О. Субочевой, А.А. Фатьянова, А. Циммермана, С.А. Шапиро.

Вторую группу представляют исследования по различным направлениям развития трудового потенциала. Прежде всего, это работы таких ведущих отечественных и зарубежных исследователей, как - Н.А. Волгина, Ж. Дебро, Ю.В. Долженковой, Л.В. Карташовой, С.А. Карташова, А. Молленберга, С.Н. Найден, В.А. Пурьскиной, С.Г. Радько, Т.В. Хлоповой, В. Фритца, Е. Шерма.

Третьей группой работ, позволяющих осмыслить проблемы подготовки работников для нефтегазовой отрасли, стали исследования Ю.В. Алексеевичевой, М.М. Гайфулиной, Н.В. Гончар, А.И. Ивановой, Ф.А. Джиевой, М.В. Дулясовой, И.Ю. Ереминой, Л.М. Идиговой, В.Г. Мартынова, А.В. Михайловой, А.А. Москаленко, Т.И. Поликарповой, Л.Н. Поповой, В.Е. Фролова, Д.В. Ячник.

Четвёртая группа научных трудов связана с мобильностью кадров на рынке труда. Среди них труды В.Е. Гимпельсона, О.В. Глаз, С.В. Дорошенко, О.Б. Жихаревой, Р.И. Капелюшников, Л.А. Отставновой, Л.В. Санковой, Л.И. Смирных, С.И. Сотниковой, С.М. Степановой, Е.С. Шилец, И.В.Шпекторенко.

Обзор научной литературы позволил отметить, что многие организации сегодня уже успешно развивают компетентностный подход в экономике труда и бизнес-администрировании, но еще в недостаточной мере занимаются вопросами интеллектуальной мобильности, служебно-профессиональным продвижением и замещениями (адаптацией и ротацией как внутренней, так и внешней), что безусловно сказывается на их конкурентоспособности. Актуальность данной проблематики и предопределила необходимость проведения настоящего диссертационного исследования.

**Целью диссертационной работы** является разработка и научное обоснование механизма адаптивного развития персонала на основе стимулирования трудовой интеллектуальной мобильности в нефтегазовых компаниях.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Обобщить теоретико-методологические подходы к проблематике адаптивного профессионального развития персонала и показателей трудовой мобильности на рынке труда, а также расширить характеристики и специфику категорий «адаптивное развитие», «трудовая мобильность», «интеллектуальный мобильный персонал» и обосновать данные категории как научно-методическую основу для актуального в условиях цифровой экономики инструментария подготовки и

продвижения кадров на рынке труда.

2. Провести комплексный анализ параметров внутренней мобильности кадров, в том числе видов и показателей адаптационных и ротационных мероприятий с точки зрения их применимости для современных нефтегазовых компаний; дать характеристику содержания и организации движения работников, а также применяемых при этом инструментов диагностики эффективности соответствующих процедур в компаниях отрасли.

3. Систематизировать отечественный и зарубежный опыт по реализации механизмов адаптации и ротации кадров на производственных объектах компаний топливно-энергетического комплекса; обосновать взаимосвязь процесса адаптивного развития и внутрикорпоративной мобильности кадров.

4. Предложить практические рекомендации, направленные на совершенствование систем адаптации и ротации персонала нефтегазовых компаний для стимулирования их трудовой мобильности и предложить методический аппарат диагностики адаптации и ротации персонала через показатели его удовлетворенности.

5. Разработать механизм реализации адаптивного развития персонала как базу стимулирования внутренней мобильности в отраслевых организациях в условиях цифровой трансформации экономики, а также постпандемийных и санкционных условиях хозяйствования; провести функциональный анализ применения адаптационных и ротационных мероприятий на примере нефтегазовых компаний и количественно обосновать прогнозные показатели по персоналу.

**Объектом исследования** являются компании топливно-энергетического комплекса в части адаптивного развития персонала в условиях стимулирования его трудовой интеллектуальной мобильности.

**Предметом исследования** выступают социально-трудовые отношения между работником и работодателем по вопросам трудовой мобильности, адаптационного и ротационного развития в нефтегазовых компаниях.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Область исследования соответствует Паспорту научных специальностей ВАК при Минобрнауки РФ по научной специальности 5.2.3 – «Региональная и отраслевая экономика (экономика народонаселения и экономика труда)» в 8.11. - Экономические и социально-демографические факторы и концепции развития человеческих ресурсов; п.8.12. – Теоретико-методологические основы экономики труда; п.8.14. - Рынок труда, его функционирование и развитие. Занятость населения. Безработица. Мобильность на рынке труда; п.8.16. - Проблемы формирования профессиональных компетенций, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Формирование конкурентоспособности работников. Профессиональная ориентация населения.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили концептуальные положения теории в области экономики народонаселения и экономики труда, а также результаты отечественных и зарубежных научных

исследований ведущих экспертов, практиков и специалистов в области развития персонала и его профессиональных, цифровых компетенций, организации адаптации, движения и ротации работников, мобильности кадров на рынке труда, формирования подходов к комплексной диагностике.

В диссертации использовались **методы** теоретического анализа по исследованию эволюции процессов развития и мобильности персонала на рынке труда; нормативного анализа по обобщению информации в области государственной политики по вопросам адаптации, ротации и мобильности на рынке труда, закреплённых в законодательных и нормативных актах; контент-анализа по исследованию тематических информационно-аналитических материалов; систематизации, описания и группировки по признакам классификации тематических показателей; графической интерпретации статистических данных; проектирования механизмов реализации предлагаемых методических подходов на примере нефтегазовых компаний; анкетирования и экспертного опроса (сбор данных, полученных в ходе анкетирования руководителей и специалистов нефтегазовых компаний - слушателей дополнительного профессионального образования).

**Информационная база исследования**, указывающая на достоверность выводов и результатов диссертации, формировалась на основе нормативных, методологических и статистических материалов Росстата, Минтруда РФ и Минобрнауки РФ, отчётных и справочных данных ПАО «Газпром» и других нефтегазовых компаний, а также на эмпирических исследованиях результатов экспертных опросов, проведенных автором среди представителей компаний-работодателей, реализующих мероприятия по профессиональному развитию и мобильности на рынке труда.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке механизма комплексного развития персонала на базе адаптивной подготовки, ротации кадров в компаниях нефтегазового комплекса и совершенствовании прогрессивного инструментария по повышению трудовой интеллектуальной мобильности в постпандемийных и санкционных условиях хозяйствования.

**Основные положения и результаты диссертационного исследования**, выносимые на защиту и содержащие элементы научной новизны:

1. Раскрыто на основе обобщения теоретико-методологических концепций подготовки кадров для экономики с постпандемийным и санкционным пространством содержание категорий «адаптивное развитие», «трудовая мобильность» и «интеллектуальный мобильный персонал», а именно: на базе компетентностного подхода обоснованы и дополнены их характеристики, специфика использования, что позволяет разрабатывать методические подходы к развитию инструментария регулирования трудовой интеллектуальной мобильности на рынке труда **(8.12, 8.14. Паспорта специальностей ВАК РФ)**.

2. Проведена и дополнена классификация подходов к подготовке и развитию интеллектуального мобильного персонала, отличия которой заключаются: в обоснованности необходимости структурирования и развития научных подходов, методов и практических приёмов, позволивших аргументировать содержание, затратность и действенность ротационных, адаптационных и промобильных мероприятий в рамках удалённой работы и цифровизации трудовых процессов, что способствует дифференцировать меры государственной и корпоративной поддержки в развитии человеческих ресурсов **(п.8.11, 8.16. Паспорта специальностей ВАК РФ)**.

3. Обосновано положение, в соответствии с которым в период постпандемийного восстановления рынка труда в условиях дистанционной занятости и санкций адаптивное развитие во взаимосвязи с готовностью к трудовой интеллектуальной мобильности представляют собой единую основу комплексных технологий подготовки кадров, выработанную с учётом гибкости факторов, зависящих от уровня квалификации, должности, возраста и личностных компетенций, полученную автором в ходе анкетных опросов работников нефтегазовых компаний, что позволяет конкретизировать стратегические меры по кадровому отраслевому обеспечению **(п.8.14, 8.16. Паспорта специальностей ВАК РФ)**.

4. Сформированы практические рекомендации в части расширения компетенций работников и нейтрализации последствий дезадаптации, а именно: посредством регулирования трудовой мобильности кадров, где ведущим звеном является корпоративный инновационный Центр диагностики и развития интеллектуального мобильного персонала, с агрегированными в нем обучающими, адаптационными и ротационными процедурами с учетом особенностей удалённости работы в отраслевых организациях **(8.16. Паспорта специальностей ВАК РФ)**.

5. Разработан механизм адаптивного развития персонала, отвечающий потребностям компаний топливно-энергетического комплекса, базирующийся на применении инструментов цифровизации обучения работников. При реализации механизма автором предусмотрен порядок действий, который повышает их вовлеченность и готовность к мобильности, включает расчёт затрат и обеспечивает корректность, соответствие изменений в сфере подготовки отраслевых кадров, а также непосредственно внедрение. Подтверждена целесообразность реализации мероприятий по адаптивному развитию на основе расчёта прогнозных показателей по персоналу **(8.14, 8.16. Паспорта специальностей ВАК РФ)**.

**Теоретическая значимость** диссертации имеет значение для углубленного и более точного научного толкования теории по вопросам подготовки и служебно-профессионального продвижения кадров, развития их профессиональных и надпрофессиональных компетенций и мобильности на рынке труда. Итоги в работе следует рассматривать как уточнение, детализацию и дальнейшее развитие подходов к разработке механизма повышения адаптивности и ротационности в процессе дистанционного характера труда работников и являться основой для инновационного представления об оценке результатов ротационных и



адаптационных процессов и методов их корпоративного проведения в условиях цифровизации бизнес-процессов компаний.

**Практическая значимость** исследования заключается в потенциальном применении выводов и результатов работы на объектах топливно-энергетического комплекса. Проведенная автором классификация адаптационных для персонала методик в нефтегазовых компаниях за счёт показателей удовлетворённости трудом, проявлениях дезадаптации в постковидных условиях, реализации диагностики, основанной на цифровых компетенциях, необходимых в условиях цифровой трансформации экономики, использовании аналитических показателей профессиональных замещений и движения персонала, а также мобильности кадров в условиях дистанционного характера труда и прогнозных расчетах на основе изменений конечных результатов деятельности.

Предложенный в работе методологический подход базируется на комплексе форм и методов, применяющихся в мировой практике. Полученные автором в ходе диссертации механизм с порядком действий и инструментами могут быть интегрированы в процессы экономики труда и бизнес-администрирования отечественных компаний топливно-энергетического комплекса путем создания в них кадровых агрегаторов по диагностике и развитию мобильного персонала.

Разработанные автором в ходе исследования рекомендации можно использовать для осуществления развития кадров под влиянием процессов цифровизации в рамках отраслевых нефтегазовых компаний РФ, а также научными организациями при изучении процессов регулирования трудовой мобильности.

Результаты и основные положения диссертации опубликованы в монографии «Развитие персонала в высокотехнологичных отраслях», внедрены и используются в учебном процессе в преподаваемых курсах «Экономика труда», «Основы бизнес-администрирования», «Экономика народонаселения», а также в системе повышения квалификации и профессиональной подготовки руководителей и специалистов организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования кадров.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Результаты исследования были представлены на 5 научно-практических конференциях, круглых столах и форумах: 1) на Третьей Региональной научно-технической конференции «Губкинский университет в решении вопросов нефтегазовой отрасли России» с докладом на тему: «Комплексная оценка эффективности адаптации персонала в нефтегазовой компании» (г. Москва, 24.09-26.09.2019г.); 2) на 36-ой Международной конференции в рамках Международной ассоциации управления деловой информацией (ИВИМА) с докладом на тему «Управление человеческим капиталом как показатель развития персонала в международной компании» (г.Гранада, Испания, 04.-05.2020г.); 3) на Всероссийской научно-практической конференции «Уровень и качество занятости населения в условиях «постковидной» экономики» с докладом по теме «Адаптивное развитие персонала в управлении человеческим капиталом в международной компании» (г. Москва, 25.02.2021г.);

4) на Национальной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы» с докладом по теме «К проблематике адаптивного развития как условия эффективной поддержки работников в современных компаниях» (г. Новосибирск, 26.-30.04.2021г.); 5) в рамках Шестой Региональной научно-технической конференции «Губкинский университет в решении вопросов нефтегазовой отрасли России» с докладом на тему «Трудовая мобильность персонала нефтегазовых компаний в условиях цифровизации экономики РФ» (г. Москва, 19-21.09.2022г.).

Публикации результатов исследования. По теме исследования автором опубликовано 22 работы, общим объемом 29,0 п.л. (авторских 6,75 п.л.) в том числе из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук – 9 публикаций общим объемом 3,07 п.л. (авторских – 1,71 п.л.).

Объем и структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав основного содержания, 9 параграфов, заключения, списка литературы из 155 наименований. Работа представлена на 220 страницах и охватывает 48 рисунков, 42 таблицы, 10 формул, 5 приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Раскрыто на основе обобщения теоретико-методологических концепций подготовки кадров для экономики с постпандемийным и санкционным пространством содержание категорий «адаптивное развитие», «трудовая мобильность» и «интеллектуальный мобильный персонал», а именно: на базе компетенстного подхода обоснованы и дополнены их характеристики, специфика использования, что позволяет разрабатывать методические подходы к развитию инструментария регулирования трудовой интеллектуальной мобильности на рынке труда.**

На базе эволюционного обобщения тематических литературных источников по адаптации, ротации и подготовке кадров автором рассматриваются основные аспекты развития персонала на мировом, региональном и отраслевом пространствах, причины и условия изменений к подходам по трудовой мобильности на рынке труда как основы их стимулирования, конкурентных преимуществ и роста производительности труда в постоянно изменяющейся экономической среде.

Автором на основе обзора трудов Ю.В. Долженковой, И.Б. Дураковой, Н.В. Коломеец, Е.Ю. Муравлевой, С.Г. Радько, Л.В. Санковой, Л.И. Смирных, С.И. Сотниковой, С.М. Степановой, Б.Л. Токарского, Т.В. Целютиной проведено обобщение существующих в теории экономики труда концепций профессионального развития по активизации мобильности в рамках национальной, межнациональной, мультинациональной и дифференцированной, цифровой периодизации на рынке

труда, где выявлены ключевые различия в походах к адаптивному развитию персонала и основные факторы, обуславливающие организационные изменения, осуществляемые в условиях цифровизации и удалённых форм занятости работников, а также основные вызовы, тренды и приоритеты экономики, находящейся в условиях нестабильности, и её производств (в том числе и нефтегазового), сфокусированных в основном на операционной недолгосрочной эффективности, где логически видна сопряженность с процессами адаптивности его персонала к непрерывным трансформациям. Так, критически важными факторами, позволяющими результативно функционировать нефтегазовому производству, становятся развитие профессиональных и надпрофессиональных компетенций работников, расширение ценностных установок и ориентиров применительно к его новым стратегиям на рынке труда, таблица 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки, потенциальные возможности и вызовы для адаптивного развития персонала и его мобильности на рынке труда

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эмоциональный интеллект и эмоциональная компетентность;</li> <li>2. Эмоциональная лабильность, как способность в чрезвычайных ситуациях гибко и адаптивно реагировать на событие;</li> <li>3. Эмоциональная автономия, как умение автономизироваться и не попадать под влияние;</li> <li>4. Дисциплинированность, исполнительность и ответственность;</li> <li>5. Проактивность и инновационная готовность к движениям на рынке труда;</li> <li>6. Высокий уровень профессионализма;</li> <li>7. Стаж работы в конкретной сфере;</li> <li>8. Правовая компетентность;</li> <li>9. Высокий уровень информационной компетенции и коммуникативных способностей работать с разными людьми;</li> <li>10. Развитые организационные способности;</li> <li>11. Активная жизненная позиция;</li> <li>12. Адекватная самооценка и критическое восприятие ситуации;</li> <li>13. Творческий потенциал и креативность;</li> <li>14. Высокий уровень когнитивности</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень экспрессии;</li> <li>2. Эмоциональная нестабильность;</li> <li>3. Небольшой стаж работы и/или недостаток опыта;</li> <li>4. Профессиональные деформации;</li> <li>5. Неспособность ставить цели;</li> <li>6. Пассивность в достижении целей;</li> <li>7. Дезинтеграция внимания, неспособность сосредотачиваться;</li> <li>8. Низкий уровень инновационного потенциала;</li> <li>9. Неспособность к компромиссным коммуникациям;</li> <li>10. Отсутствие активности во взаимодействиях в трудовом коллективе;</li> <li>11. Низкий уровень самокритики и оценки ситуаций;</li> <li>12. Конфликтогенность;</li> <li>13. Низкая степень профессиональной и надпрофессиональной компетентности;</li> <li>14. Низкий уровень самоорганизации, добросовестности, пунктуальности</li> </ol>
<b>ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>ВЫЗОВЫ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активность инновационного развития</li> <li>2. Инвестирование в систему развития персонала</li> <li>3. Система государственного регулирования и финансирования данного направления</li> <li>4. Развитие международного, межрегионального, межотраслевого сотрудничества</li> <li>5. Экономическая стабильность</li> <li>6. Политическая устойчивость</li> <li>7. Стабильность социального и пенсионного обеспечения и социальной поддержки</li> <li>8. Содействие талантливым работникам и молодым специалистам</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень безработицы</li> <li>2. Удаленность, дистанционность и конкуренция на рынке труда</li> <li>3. Цифровизация экономики и ограничительные меры, вызванные пандемией</li> <li>4. Высокий уровень затрат на персонал</li> <li>5. Экономическая нестабильность</li> <li>6. Специальные политические ситуации и кризисы</li> <li>7. Экологические проблемы</li> <li>8. Невысокий уровень социального и пенсионного обеспечения, демографическое старение, проблемы миграции</li> </ol>

Источник: составлено автором.

Синтезирование вышеизложенных факторов позволило в работе провести их детализацию и представить их вариативность применительно к процессам адаптивного развития персонала в нефтегазовых компаниях, а также проактивных конструкторов, ориентированных на мобильность кадров, на постоянные изменения и стимулирующих не только приспосабливаться к новым условиям трудовой деятельности, но и вносящих изменения в исходные условия функционирования.

Специфика и направления проактивных конструкторов, рассмотренные в том числе с позиций трехмерной модели Вебера-Моргана (рисунок 1) и в контексте исследования в диссертации отраслевых компаний в постковидных условиях позволило автору адаптивное развитие персонала исследовать как систему подготовки, профессионального продвижения и ротации кадров, направленную на стимулирование их трудовой мобильности в организации и реализуемой с учётом групп занятых (удалённо или в гибридном формате) в компании работников и категории стран/регионов/отраслей, в которых осуществляется деятельность.

<b>АДАПТАЦИЯ</b>	<b>ПОДГОТОВКА</b>	<b>ПРОДВИЖЕНИЕ</b>	<b>РОТАЦИЯ</b>	Принимающие государство/ регион/ отрасль
				Исходные государство/ регион/ отрасль
Местный персонал				Иные государства/ регион/ отрасль
Персонал исходного государства/региона/отрасли				
Персонал иных государств/регионов/отраслей				

Рисунок 1 - Схема трёхмерного пространства профессионального роста и компетенций в условиях дистанционности труда и цифровизации экономики.

Источник: обобщено автором на основе тематической литературы.

Обоснование необходимости адаптивного развития персонала стало возможно при условии уточнения специфики трудовой мобильности, выявления и систематизации причин и особенностей степеней трансформаций в условиях происходящих изменений на рынке труда. Автором отмечен разворот от доминирования профессиональных факторов при релокационных передвижениях к приоритету личных моментов (приоритет на благополучии) и не алгоритмизируемому труду при роботизации производственных функций и цифровизации поддерживающих процессов. Определено, что факторы, оказывающие серьезное влияние на трудовую мобильность в условиях перемещения работников нефтегазовой компании в другие регионы, лежат в плоскости синтеза совокупных характеристик организации труда в конкретной организации, особенностей принимающей страны, специфики функционала и индивидуальных особенностей персонала. При этом, критически важным фактором, определяющим целесообразность трудовой мобильности в нефтегазовых компаниях, является профессиональная и личностная готовность персонала работать с регулярными перемещениями, где уделяется внимание сохранению баланса между работой и личной жизнью, психическому здоровью, большей гибкости в предоставлении справедливых дополнительных льгот и компенсаций. Данное понимание трудовой мобильности, а также недостаточность отечественных разработок относительно исследуемой категории позволило автору

диссертации уточнить формулировку трудовой мобильности как персональную готовность работника к изменению карьерного движения и социального статуса, профессиональной принадлежности и компетентностного уровня, места проживания и работы.

Авторское обследование зарубежных, отечественных компаний, проведенное с учетом текущей постпандемийной ситуации, научных обзоров и опорой на собственную практику работы, свидетельствует, что успешность развития интеллектуального мобильного персонала, готового функционировать в стратегических трансформационных условиях цифровой экономики, наиболее занятого с точки зрения ротаций и перемещений, включающего, как профессиональные, социальные, предпринимательские и личностные компетенции, совершенное знание языка и культуры принимающего региона/страны и конкретной семейной ситуации. Показатели состоятельности интеллектуального мобильного персонала необходимо рассматривать не столько в статике, сколько в динамике с реализацией модульного (многоступенчатого) его развития с использованием технологий облачных вычислений, совместной работы и оцифровки, так как взаимодействия бизнеса в условиях конкуренции, повышения разнообразия и инклюзивности предполагает учёт различных возможных изменений, рисков и непредвиденных рыночных ситуаций. Анализ автором моделей компетенций такого работника, действующего в постпандемийных экономических условиях с ограничительными карантинными мерами и при удалённом и гибридном характерах труда (их популярность возросла с 38% до 63%, в том числе 52% - предпочтение гибриднему формату работы, 11% - полностью удалённый), а также нефтегазовых объектов с их всеобщей диджитализации, показал, что они должны создаваться и модифицироваться в рамках синтеза соглашений, правил и процедур региона, отрасли и территории, где действуют компании, что подразумевает их гибкие компромиссные возможности и перспективы. Следовательно, детализированные требования (профессиональные и личностные) необходимо подразделять на обязательные и желательные/дополнительные, в том числе базовыми среди них, на взгляд автора, выделяются: необходимость виртуально строить отношения и работать с минимальным контролем, критическое мышление, терпимость к амбициям, эмоциональная стабильность, саморефлексия, осознанное предпринимательское и дизайн-мышление, готовность к контактированию и культурной эмпатии, гибкость в поведении, метакоммуникации на меняющемся рабочем месте.

**2. Проведена и дополнена классификация подходов к подготовке и развитию интеллектуального мобильного персонала, отличия которой заключаются: в обоснованности необходимости структурирования и развития научных подходов, методов и практических приёмов, позволивших аргументировать содержание, затратность и действенность ротационных, адаптационных и промобильных мероприятий в рамках удалённой работы и цифровизации трудовых процессов, что способствует дифференцировать меры государственной и корпоративной поддержки в развитии человеческих ресурсов.**

В ходе обзора опыта работы с персоналом отраслевых компаний и тематической литературы выявлены существенные различия в классификациях видов и методов развития персонала и стимулирования его трудовой мобильности, а также обнаружены положительные и отрицательные аспекты при реализации

комплекса подобных подходов, а именно: 1) достоинства: детализация и учет возможных и потенциальных проблем адаптации в новой среде; снижение рисков при внеплановых ротациях; исключение и/или уменьшение количества проблемных моментов при ограничениях по времени; рост мотивации и степени готовности персонала к мобильности; информативность среди интеллектуального мобильного персонала; 2) недостатки: завышенная затратность как при создании, так и при реализации. Несмотря на сложности прогнозирования подобных аспектов в связи с особенностями протекания пандемии и ограниченным характером данных, тем не менее в данном контексте практика компаний, реализующих подобные подходы, показала результативность и окупаемость их деятельности.

Кроме того, систематизированы обучающие комплексы, в том числе по видам целеполагания (шести-целевой подход Г.Штифеля); конкретизирована классификация по совокупности методов подготовки персонала к интеллектуальной мобильности (когнитивные, аффективные, поведенческие установки); обобщена группировка методов развития кадров по формам профессионально-ценностных установок адаптации («hard/self and soft skills», «cultural skills», «cross-cultural skills»), а также структурно дополнены модели интеркультурной адаптации работников В.Б.Гудикунста, М. Хаммера и Р.Л.Вайсмана относительно условий цифровизации и удалённости труда.

На основании анализа подходов была предложена авторская классификация ключевых приёмов и способов при работе с персоналом компаний, готовому к трудовой интеллектуальной мобильности, интегрирующая приемы и способы адаптивного развития персонала интернациональных компаний и условия осуществления, в том числе методы: I) обусловленные квалификацией, опытом, мотивациями и организационной культурой, отличными от родственной среды; II) направленные на тренируемые операции, зависящие от профессионального опыта и особенностей отдельной страны/региона/отрасли перемещения; III) способы, вызванные потребностями в развитии для ситуаций с иными профессиональными ценностями; IV) необходимые для интеллектуального совершенствования по поводу специфики страны/региона/отрасли перемещения.

В диссертации автором детализируется также методика стоимостного анализа, применяемая в компаниях группы «Газпром», где автором проводились исследования основных участников процесса приспособления к новым условиям труда и стоимости их работы. В матрице оценки процесса адаптации отражались базовые этапы и подэтапы адаптивного развития персонала, что позволяло сопоставить расходную часть с инвестициями для выбора и далее обеспечило, не смотря на стоимостные затраты, возможность их дальнейшей корреляции в рамках заданной должности.

**3. Обосновано положение, в соответствии с которым в период постпандемийного восстановления рынка труда в условиях дистанционной занятости и санкций адаптивное развитие во взаимосвязи с готовностью к трудовой интеллектуальной мобильности представляют собой единую основу комплексных технологий подготовки кадров, выработанную с учётом гибкости факторов, зависящих от уровня квалификации, должности, возраста и личностных компетенций, полученную автором в ходе анкетных опросов работников нефтегазовых компаний, что позволяет конкретизировать стратегические меры по кадровому отраслевому обеспечению.**

С применением дистанционной занятости на рынке труда изменились взгляды работодателей на международную, региональную, отраслевую разновидность мобильности кадров, связи с чем в работе проведен комплексный анализ деятельности ПАО «Газпром» в области корпоративного администрирования персонала, детализирована динамика основных показателей в данном направлении в сравнении с отечественными компаниями ТЭК (ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НОВАТЭК»). Проведенный анализ государственной и корпоративной политик в сфере адаптации, ротации и трудовой мобильности позволил систематизировать опыт по диагностике субъективных и объективных показателей в контексте исследуемых мероприятий, нейтрализующих отрицательный эффект воздействий все более динамически возрастающей нагрузки, напряжений на персонал, а также выявить степень важности данных показателей и психофизиологических (34%), профессиональных (28%), социально-психологических (22%) и организационно-административных (16%) аспектов адаптивного развития для различных категорий работников компаний нефтегазового сектора.

Развитие гибкой занятости и смена структуры спроса на рынке труда (особенно IT-специалистов), трудовой мобильности и адаптивного развития персонала в постпандемийных (с высоким темпом изменений) условиях являются одними из перспективных направлений отраслевых организаций, в том числе с учётом постоянной оптимизации их численности. Вместе с тем, проведённое автором исследование доказало, что ограничение традиционными рамками подготовки кадров, а также несовершенства в отечественной системе квалификаций и профессиональных стандартов не только сужает потребности в развитии персонала, в том числе и нефтегазовых компаний, но и значительно снижает возможности и уровни его мобильности, что подтверждает необходимость разработки иных технологий и подходов, обеспечивающих соответствие актуальных компетенций потребностям по восстановлению рынка труда, стимулированию экономики и занятости, повышению качества жизни народонаселения и положительной динамики индекса человеческого развития (9%), продолжительности жизни и образования в рамках анализа статистических данных национальной экономики в целом.

Так, спектр возможностей рынка труда отраслевых организаций ТЭК (например, для ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Газпром» (в том числе – ООО «Газпром экспорт» (далее – ГПЭ)), АО «Зарубежнефть», АО «Росгеология», что подтвердил проведённый в ходе обучения и затем исследований автором в Международной школе бизнеса в ФГАОУ ВО «РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина» опрос среди ее 103 слушателей-работников нефтегазовых компаний), достаточно быстро расширялся в течение продолжительного времени (а в постпандемийное время всё больше восстанавливался), постоянно коррелируя с высоким темпом происходящих перемен во внутренних и внешних средах, и при этом на данный момент скорости оптимизации численности, компетентного персонала не хватает, чтобы занять (особенно по отраслевым регионам) все вакансии в данном секторе экономики. И

нефтегазовые компании за счёт стороннего привлечения работников, не полностью соответствующих их требованиям в профессиональных, а также в личностных компетенциях, удовлетворяли свой кадровый спрос. В связи с тем, что становится все сложнее перемещать, адаптировать и удерживать высококвалифицированных работников, усугубляются проблемы воспроизводства и кадрового обеспечения за счет того, что растёт международная конкуренция за таланты (особенно с закрытием границ и общим уменьшением потока мигрантов), идут с постоянным возникновением новой техники и технологий для нефтегазового производства.

Многоплановое исследование же автором тематического опыта одной из отраслевых компаний ТЭК и, в частности, компаний группы «Газпром» - «Газпром Маркетинг и Трейдинг ЛТД» (далее – ГМиТ, на тот момент включающая в себя ряд филиалов в различных странах (Европа и США), а ключевая бизнес-деятельность реализовывалась еще и в Азии, Африке и других странах через поставку на международные энергетические рынки: природного газа, СПГ, электроэнергии, сжиженного газа, углеродных сертификатов, торговли валютой потребителям) подчёркивает необходимость в применении модульного развития интеллектуального мобильного персонала, включающего многоступенчатость подготовки работников и вариативность его дальнейшей ротации (особенно для управленческих должностей), что позволяет осуществлять индивидуальный подход к каждому работнику, а также в значительной степени снижает риски повышения текучести кадров, неправильных решений при планировании и реализации адаптационных и ротационных мероприятий, позволяет исключать деструктивные или стрессовые ситуации, снижает степень непонимания путём создания социального диалога, формирует условия для последующей деятельности в рамках трудовой мобильности отраслевых кадров.

Именно поэтому, автором в рамках диссертационной работы по исследуемой группе «Газпром» за период 2018-2021гг. компаний (в частности, в ГПЭ и ГМиТ) проведён сравнительный анализ и прослежен как относительный на то время рост численности их персонала (табл.2), так и происходящих изменений по категориям, гендерной и возрастной структуре, а также количества работников, повысивших квалификацию, согласно которому подтверждена их относительная на тот момент стабильность, но не в столь значительном объёме, чем в других как отраслях экономики, или в других нефтегазовых компаниях.

Таблица 2 – Темп роста численности персонала в ООО «Газпром экспорт» и «Gazprom Marketing and Trading Ltd» (по отношению к предыдущему году), %.

Компания (местоположение)	Изменение показателя, %			
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.
ГМиТ (Лондон)	2,5	2,6	4,7	6,7
ГМиТ (Санкт-Петербург)	2,6	2,8	3,9	6,2
ГПЭ (Санкт-Петербург)	2,9	3,3	3,2	6,8

Источник: составлено автором на основе ежегодных отчетов ГПЭ и ГМиТ за 2018-2021гг.

Таким образом, и для исследуемых в работе ГПЭ или ГМиТ, и для топливно-энергетического сектора в целом, автором обосновано, что необходимо дальнейшее стимулирование своего мобильного персонала за счёт роста удовлетворённости



работой (удалённой или в гибридном формате), продуктивности его использования и производительности труда путём активизации подготовки работников, тем более, что информационные и цифровые возможности различных категорий персонала исследуемых компаний позволяют трудиться дистанционно (полностью или частично), что обеспечит множество дополнительных преимуществ, в том числе и включая экономию в структуре затрат на персонал.

В диссертации также отмечается, что основанная на проанализированном за период 2018-2021гг. опыте и национальных, и зарубежных филиалов группы «Газпром», в частности, на рубеже 2020-2021гг. в ряде его компаний (на примере ГПЭ и ГМиТ) стала осуществляться реализация нового инструментария, который можно позиционировать как технологии интеллектуальной мобильности персонала, осуществляемые в пределах конкретных организаций и в охвате нескольких их структурных подразделений, в результате чего предложена авторская методика организации эмпирического исследования системы оценки и развития работников, на базе которой проведены обследование как регулирующих данные процессы документации, так и оценка адаптируемых специалистов в виде интервьюирования их руководителей, а также их собственного анкетирования. В исследуемых компаниях при подготовке и реализации методики учитывался широкий спектр критериев и показателей адаптивного развития, которые могли оказать как положительное, так и негативное воздействие.

Результаты анкетирования позволили говорить, как о происходящих положительных, здесь тенденциях, так и о встречающихся трудностях. Так, в категории - «степень освоения новой должности» наибольшее количество ответов приходится на категорию адаптация к новой должности - «скорее сложно, чем легко» (47,8% - к руководству, 45,4% - к трудовому коллективу) и «средне» (43,6% и 44,8% соответственно), что объяснимо сложностью приспособления к новому окружению: с начальством и коллегами – рисунок 2.

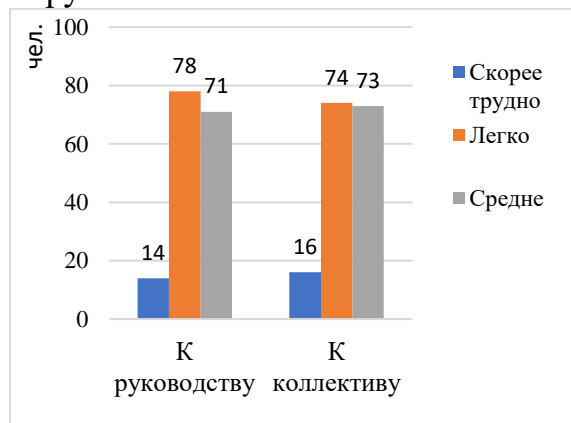


Рисунок 2 – Адаптация к новому руководству и коллективу, чел.

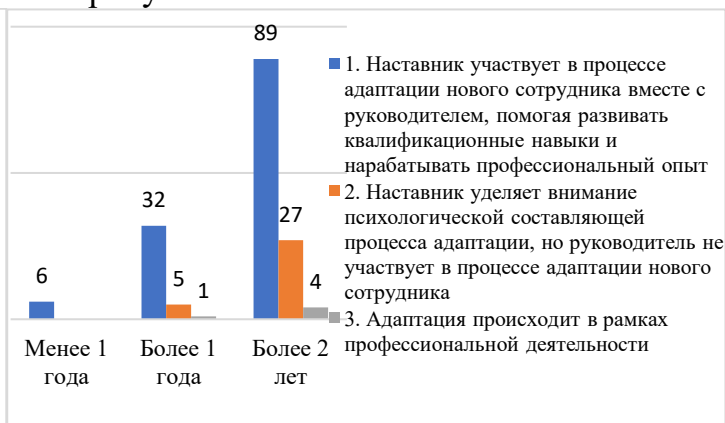


Рисунок 3 – Оценка новичками степени участия в адаптации непосредственных руководителей и наставников, чел.

Источник: составлено автором

Источник: составлено автором

Результаты анкетирования по исследуемым компаниям группы «Газпром» разъяснялись самым активным возрастом (до 30 лет) опрашиваемых специалистов, и выявленной достаточно развитой системой наставничества (рисунок 3); большой степенью гибкости и приспособляемости к новым условиям работы (71,8% респондентов); высокой степенью ориентированности на получение нового опыта, т.е. готовым к трудовой мобильности. Так, одним из немаловажных выявленных показателей целесообразности процедур адаптации, явилась

диагностика тесного соучастия непосредственных руководителей, наставников адаптируемых (77,9% респондентов), позволяющая сократить временные затраты на решение сложных задач, совершенствовать межличностное взаимодействие между подразделениями, формировать профессиональные и надпрофессиональные компетенции, создавать корпоративную базу знаний. Также результаты опросов показали, что при реализации адаптации, специалисты, работающие ранее в профильных подразделениях, не всегда обладали максимальным уровнем компетенций, например, на международном уровне со сложностью и оперативностью выполнения многоаспектных задач, во многом затрудняющих их приспособление в начале, но устраняющихся далее посредством создания узконаправленных (дистанционных и не только) обучающих тренингов, собраний и форумов. В целом, проведенный анализ результатов анкетирования выявил, что из исследуемых 220 сотрудников ГМиТ (в том числе 163 чел. опрошенных – 74% от общего числа сотрудников компании) успешно прошли адаптацию – 207 чел., и лишь 13 чел. не справились с ней, что характеризовалось ее весьма достойным уровнем (особенно в полученных оценочных коэффициентах: отношения к труду (0,89), отношение к руководителю (0,9) и оценки коллективизма (0,82).

Для более объективной оценки адаптивного развития автором были выявлены у опрашиваемых специалистов (в соответствии с их стажем) также уровни (рисунок 4) и факторы (рисунок 5) дезадаптации, блокирующие развитие компетенций адаптантов, и автором установлено, что: 55 чел. - с низкой, 61 чел. - с умеренной дезадаптацией, а 4 чел. (со стажем более 2 лет) получили результат, отражающий выраженную дезадаптацию; анкетлируемые же со стажем работы более 1 года и менее 1 года имеют низкий уровень дезадаптации, что также связано с выявленными в ходе исследования факторами дезадаптации.

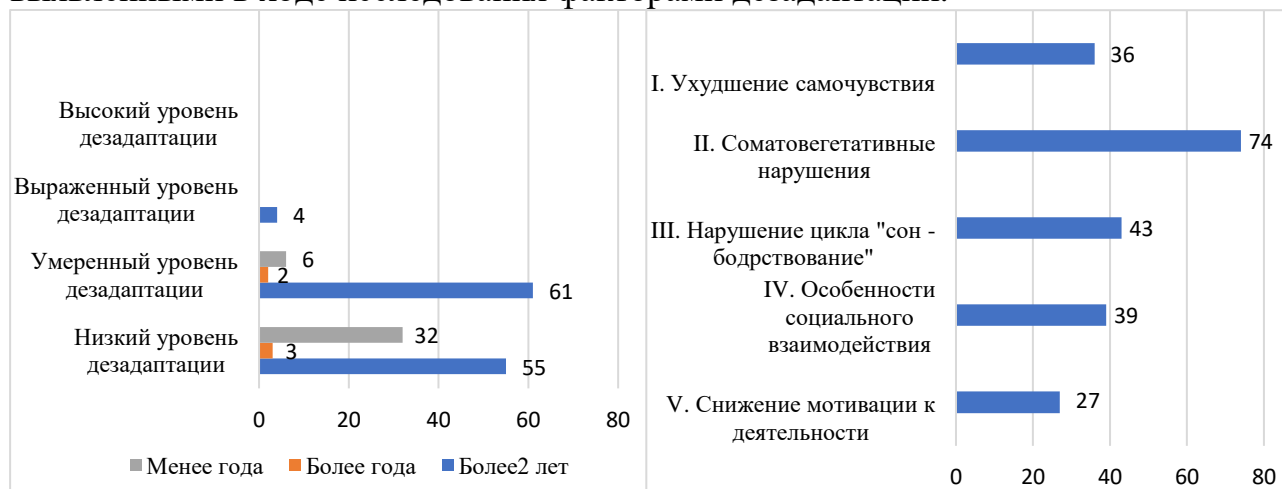


Рисунок 4 - Графическая интерпретация дезадаптивных проявлений, чел.  
 Рисунок 5 – Факторы дезадаптации у новых работников, чел.

Источник: составлено автором

Источник: составлено автором

Из результатов анкетирования следует, что низкой дезадаптации присущи соматовегетативные нарушения и нарушения цикла сна, и трудности во взаимодействии с коллегами; умеренной - уменьшение активности, мотивации; а выраженной - высокая степень утомляемости, подавленность, раздражительность и, как следствие, снижение коммуникативности, что свидетельствует о недостаточной проработанности процедур адаптивного развития персонала в исследуемых компаниях, а также с факторами смены мест его жительства.

**4. Сформированы практические рекомендации в части расширения компетенций работников и нейтрализации последствий дезадаптации, а**

**именно: посредством регулирования трудовой мобильности кадров, где ведущим звеном является корпоративный инновационный Центр диагностики и развития интеллектуального мобильного персонала, с агрегированными в нем обучающими, адаптационными и ротационными процедурами с учетом особенностей удалённости работы в отраслевых организациях.**

В 2020 году внутренней мобильностью было охвачено два структурных подразделения (маркетинга и ИТ) в исследуемых компаниях, в результате чего была осуществлена разработка качественно новых подходов к адаптивному развитию кадров, что подтверждается необходимостью создания модели инновационного Центра диагностики и развития интеллектуального мобильного персонала (далее – Центра), разработка критериев и показателей его трудовой интеллектуальной мобильности применительно к отраслевым компаниям. Важными условиями разработки модели Центра выступают экономические и организационные аспекты с обязательным выявлением в том числе и надпрофессиональных компетенций работников.

Предполагая, что в условиях динамичного восстановления рынка труда как для исследуемых автором компаний группы ПАО «Газпром», так и для других нефтегазовых организаций, Центр может стать мощной платформой для гибкой адаптации персонала к новым условиям производственной деятельности и создания трансфера компетенций в отечественный и международный оборот, его более активного вовлечения в трудовую деятельность. Также было определено, что оценка результативности деятельности Центра должна опираться на инструменты компетентностно-ориентированного метода, интегрирующего когнитивные, коммуникативные, мультикультурные, аксиологические и методические компетенции и реализующего принципы единства, комплексности, ресурсности, всесторонности и нормативности.

Адаптивное развитие персонала является базовым аспектом для активизации трудовой интеллектуальной мобильности. Именно поэтому, создание, применение механизмов диагностики и развития персонала и, соответственно, функционирование Центра поможет выявить источники активности работников.

В этой связи можно рекомендовать включить Центр в структуру исследуемых автором компаний группы ПАО «Газпром» (например, в ГПЭ и ряд других) как самостоятельное подразделение, обязанности которого включали бы задачи, связанные со стимулированием внутрикорпоративных продвижений, развития, оценки и поддержки работников в условиях компромиссного гибридного формата занятости (при сочетании очного и удалённого характеров труда), которое несколько смягчит последствия пандемии, размывающие границы между работой и личной жизнью.

Принципиальное значение для работы Центра имеет подбор группы специалистов-экспертов, которые на предварительном этапе смогут достаточно эффективно провести все необходимые процедуры, в том числе внутреннее обследование готового к мобильности и развитию персонала. Критически важным условием функционирования Центра в рамках программ благополучия является создание кабинетов поддержки/сопровождения, а также прогнозирование возможной эффективности их работы. При их организации в ходе расчетов автором было выявлено, что итоговые прогнозные ротационные расходы на перемещенных специалистов могут быть равны 556,0 тыс.руб./год, а итоговые расходы на

дообучение и адаптацию составят 32386,0 тыс.руб./год. Необходимо также учесть и расходы по оплате сверхурочной работы персонала в условиях его дефицита, которые в среднем равны 491,988 тыс. руб./год. Согласно представленным автором расчётным данным констатировано, что улучшения в мероприятиях по ротации кадров могут принести прогнозный экономический эффект в 30410,086 тыс. руб. при формировании в Центре соответствующих кабинетов.

Автором выявлено, что в случае стимулирования адаптивного развития и роста интеллектуальной мобильности кадров предлагаемая оценка персонала ориентирована не столько на решение задач профессиональной направленности, но и также на активизацию социально-психологического потенциала работника и его надпрофессиональных компетенций («soft skills»).

Исходя из изложенного выше и руководствуясь главной целью деятельности Центра, а именно – формирование и комплексное развитие компетенций сотрудников адекватно, мобильно и гибко адаптироваться к новым условиям труда в рамках механизма для действенной работы Центра целесообразно создать 4 кластера:

- I кластер «Оценка сотрудника» является «входным» и включает комплекс диагностических мероприятий, позволяющих оценить исходный адаптационный уровень сотрудников и произвести их ранжирование для дальнейшего совершенствования и развития.
- II кластер «Обучение» включает непосредственно сам процесс индивидуальной и групповой работы со слушателями Центра. Важными факторами данного этапа является получение полной информации относительно условий новой среды и, соответственно, реализация комплекса обучающих мероприятий.
- III кластер «Компетенции» представляет собой комплекс коррекционно-развивающих занятий практической направленности, в рамках которых проводится работа по результатам проведенного обучения - занятия по применению полученных знаний, осуществляется разработка рекомендаций. Важным моментом данного этапа является групповое проектирование профессиональных, организационных, коммуникационных и социально-психологических условий.
- IV кластер «Оценка адаптированности» включает итоговую диагностику слушателей Центра, позволяющих оценить их подготовку к жизнедеятельности в новых для них условиях труда. В данном контексте оптимальным вариантом также является использование мультикомпонентных методик диагностики и развития интеллектуально мобильного персонала, учитывающих индивидуальные и средовые компоненты подготовленности.

**5. Разработан механизм адаптивного развития персонала, отвечающий потребностям компаний топливно-энергетического комплекса, базирующийся на применении инструментов цифровизации обучения работников. При реализации механизма автором предусмотрен порядок действий, который повышает их вовлеченность и готовность к мобильности, включает расчёт затрат и обеспечивает корректность, соответствие изменений в сфере подготовки отраслевых кадров, а также непосредственно внедрение. Подтверждена целесообразность реализации мероприятий по адаптивному развитию на основе расчёта прогнозных показателей по персоналу.**

Механизм функционирования Центра диагностики и развития интеллектуально мобильного персонала (рисунок 6) может обеспечить комплексный подход к проблематике адаптивного развития персонала компании и его

порядок разработки (рисунок 7) в условиях регионализации, дифференциации и санкционного давления на отечественную экономику.

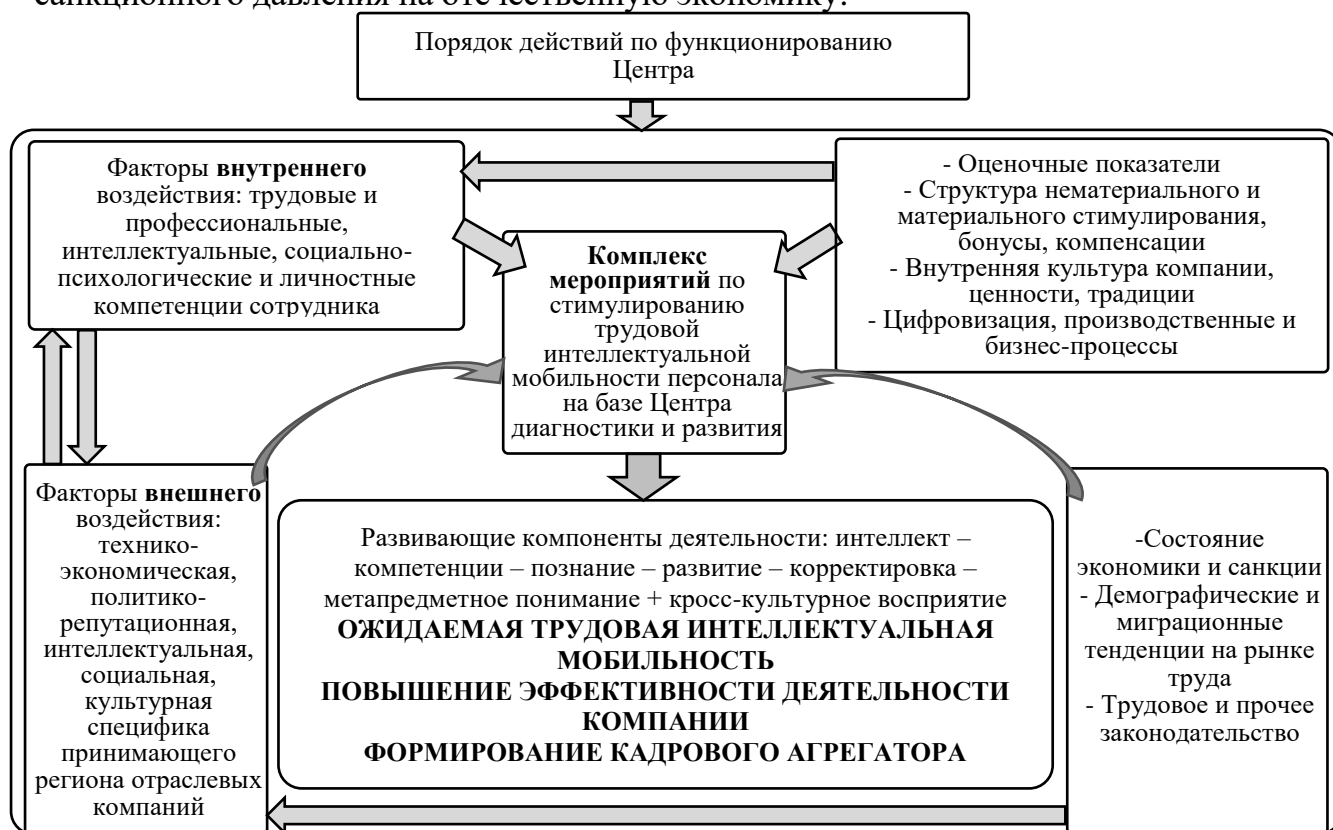


Рисунок 6 – Механизм адаптивного развития по готовности к трудовой интеллектуальной мобильности персонала нефтегазовых компаний

Источник: составлено автором

Автором представлена схема последовательности разработки и функционирования механизма:

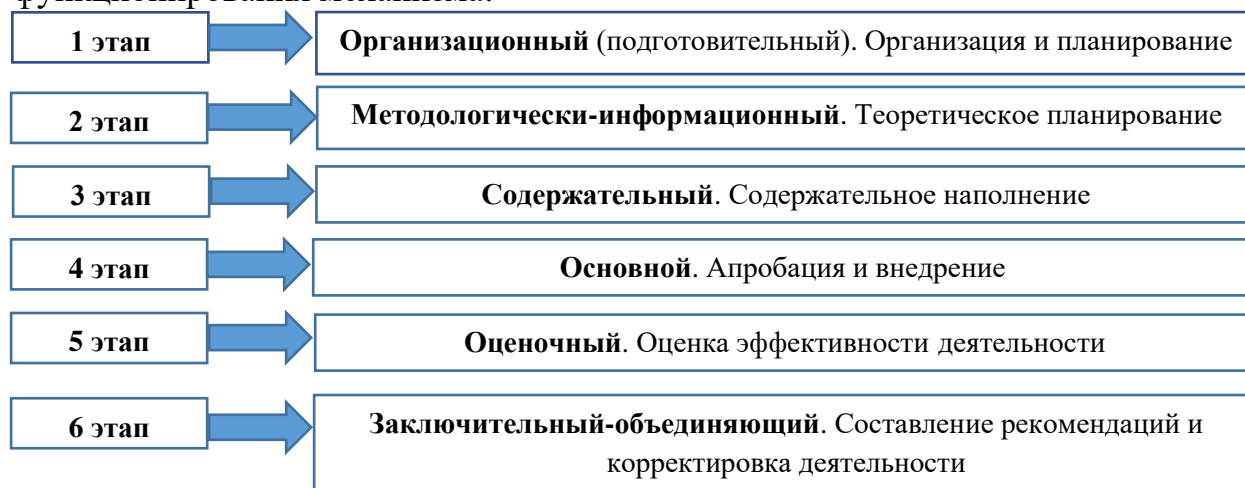


Рисунок 7 – Порядок действий по адаптивному развитию персонала

Источник: составлено автором

Автором предложены процедуры, проводимые на этапах: 1 этап - обозначается выбор, проводятся семинары, тренинги; 2 этап - осуществляется выбор методов и приемов для оценки персонала; 3 этап - составляется пояснительная записка работы с указанием актуальности проведения мероприятий, детализированные задачи; 4 этап – реализуются запланированные модули, тренинги, семинары; 5 этап - проводятся оценочные мероприятия; 6 этап - составляются диагностические заключения.

Необходимо также отметить, что ключевым показателем адаптированности слушателей является предлагаемый в рамках механизма адаптивного развития

Портфель компетенций, разрабатывающийся на основе показателей как профессиональных, так и надпрофессиональных компетенций по конкретной должности по трём комплексам - начальному, текущему и итоговому. В начале в портфельном модуле «Оценка сотрудника» проводится диагностика слушателей Центра перед обучением с целью выявления индивидуальных особенностей работника. Критериями адаптированности являются индикаторы диагностических методик и показатели из анкет, опросов и интервью, и предлагается ввести два вида оценки: детализированная (по аналогии с психометрической скрининговой моделью Wave) и суммарная оценка слушателей (тестирования по методике Swift, где сотрудники ранжируются в процессе оценки, и по методике Saville Wave, в рамках которой оцениваются личностные и поведенческие особенности работника, составляются его профессиональный портрет и модели его поведения на рабочем месте). Текущая оценка слушателей проводится в виде мониторинга в процессе всего цикла обучения, а итоговая оценка раскладывается на два шага: 1) включает итоговое тестирование по теоретическому модулю и оценку поведенческих навыков; 2) проводится оценка слушателя, осуществляющая в течении первого месяца после завершения обучения.

Далее критериями оценки являются показатели адаптивности слушателя в новых условиях труда. Вспомогательным модулем, ориентированным на мониторинг и совершенствование деятельности Центра, выступает оценка его результативности, предполагающий реализацию интегрального подхода. В портфельном модуле «Оценка программы» охватывается диагностика в рамках интегрального подхода, который позволяет получать как общие, так и детализированные сведения об адаптивном развитии персонала.

Таким образом, предлагаемый в работе механизм и аппарат оценки позволят определить целесообразность деятельности Центра диагностики и развития интеллектуального мобильного персонала, что предполагает возможность получать более точные данные для расчета объема инвестиций в его дальнейшую деятельность и результативность, а также способствует выявлению в оперативном порядке причин низкой продуктивности его кластеров и/или модулей и своевременному осуществлению их корректировки и формированию по итогам его работы каталога/банка данных/агрегатора, информационного сервиса (площадка, где можно найти нужную кадровую информацию по определённым характеристикам – возрасту, полу, должностям и т.д. и сравнить их между собой) в данном конкретном случае - для компаний группы «Газпром» о готовом к интенсивному трудовому передвижению и мобильности персоналу.

Кроме того, автором был проведен расчет прогнозных показателей по персоналу после мероприятий, предложенных в Центре диагностики и развития интеллектуально мобильного персонала для ООО «Газпром экспорт» (ГПЭ) и «Газпром Маркетинг и Трейдинг ЛТД» (ГМиТ), посредством которого выявлено, например, что у специалистов компании ГПЭ, готовых пройти обучение в Центре, производительность труда повысится на 4,3%, а у специалистов компании ГМиТ на 1,8%. Соответственно, можно сделать вывод о том, что у компании ООО «Газпром экспорт» показатели роста производительности труда по организации незначительно выше (2,3%), чем у компании «Газпром Маркетинг и Трейдинг ЛТД» (1,2%). Полученный после изменений годовой экономический эффект компании ГПЭ (389,4 тыс. руб.), немного выше, чем у ГМиТ (367,2 тыс. руб.). Следовательно, предполагаемое адаптивное развитие персонала, готового к трудовой интеллектуальной мобильности после предлагаемой подготовки в Центре и внедрения его результатов в ГПЭ могут пройти успешнее, чем в ГМиТ.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Автором дополнено содержание категорий «адаптивное развитие», «трудовая мобильность», «интеллектуальный мобильный персонал», в которых обоснованы их характеристики и особенности, а также выделена специфика использования с

раскрытием ключевых приёмов и способов подготовки кадров для формирования готовности к перемещениям с учётом актуальных тенденций.

2. При рассмотрении базовых подходов, методов, практических приемов ротации, адаптации и подготовки кадров в российских и международных компаниях автором выявлен перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз адаптивного развития персонала с целью дальнейшего построения механизма его активизации и готовности к мобильности. Автором проведен функционально-стоимостной анализ процедур адаптивного развития кадров для оценки результативности существующей системы, который позволил конкретизировать классификацию подходов к подготовке интеллектуального мобильного персонала и аргументировать содержание, затратность и действенность ротационных, адаптационных и промобильных мероприятий при удалённой работе и цифровизации трудовых процессов.

3. В результате исследования автором выявлены и проанализированы основные направления и показатели адаптационной и ротационной деятельности группы «Газпром» (на примере исследуемых компаний ГПЭ, ГМиТ). Установлено, что персонал компаний в значительной степени различается между собой как по скорости реагирования и решения поставленных задач, так и на кросс-функциональном, виртуально-командном и коммуникационном уровнях. На основе многопараметричности описаний и рассмотренных мер программно-целевой подготовки кадров автором обосновано и предложено применение модульного развития интеллектуального мобильного персонала, включающего многоступенчатость подготовки работников с усилением вариативности ротации (вследствие переосмысления после пандемии и введением антироссийских санкций, ожесточения конкуренции и появления привлекательных новых условий труда), что позволит повысить производительность их труда и осуществлять индивидуальный подход к каждому работнику, а также снизит риски роста текучести кадров и массового ухода высококвалифицированной рабочей силы и сотрудников на вынужденные простои, позволит исключить дезадаптивные проявления в условиях нефтегазового производства, снизит степень непонимания, создаст благоприятную среду для последующего развития интеллектуального мобильного персонала.

4. Автором доказано, что пересмотр и корректировка адаптационных мероприятий порождает иные трудовые технологии, которые обусловили формирование актуальных методических подходов и разработку механизма практической реализации адаптивного развития для активизации внутрикорпоративной интеллектуальной мобильности персонала. Полученные результаты обуславливают необходимость создания корпоративного инновационного Центра диагностики и развития интеллектуального мобильного персонала.

5. Автором разработан механизм адаптивного развития персонала нефтегазовых компаний и рассмотрен порядок действий при его реализации на примере группы «Газпром». Порядок действий по адаптивному развитию представляет собой поэтапную последовательность мероприятий и работу Центра с учётом последних тенденций на рынке труда по каждому из этапов. Проведена оценка экономической обоснованности затрат на персонал, определён необходимый объём затрат на внедрение данных изменений, подтверждающий эффективность использования интеллектуально мобильного персонала. Рассчитанные автором прогнозные показатели по подготавливаемым данным Центром кадрам через предлагаемый инструментарий и реакцию сотрудников исследуемых компаний на его проведение показали положительные результаты.

6. Предложенный автором механизм адаптивного развития персонала и его отдельные элементы могут применяться службами персонала нефтегазовых компаний для разработки технологий по «удалённым профессиям» к быстрому доступу квалифицированных кадров и реализации наиболее передовых подходов к адаптационным, ротационным и мобильным мероприятиям в условиях цифровых и санкционных изменений. Сформированный в ходе настоящего диссертационного исследования механизм может также применяться в компаниях других отраслей, с внедрением актуальной подготовки кадров к специфике их деятельности.

#### IV. ПУБЛИКАЦИИ

*Научные статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:*

1. Чупрова, А.В. Формирование механизма адаптивной подготовки кадров в нефтегазовых компаниях /А.В.Чупрова Диагностика адаптивного развития персонала компаний в условиях цифровизации нефтегазового производства/А.В.Чупрова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2022. – № 11(215). – С. 17-21.
  2. Чупрова, А.В. Диагностика адаптивного развития персонала компаний в условиях цифровизации нефтегазового производства/А.В.Чупрова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2022. – № 10(214). – С.54-58.
  3. Еремина, И.Ю., Фам В. К. Х., Чупрова А.В. Опыт развития и движения высококомпетентных ресурсов для нефтегазовой отрасли (на примере мировой практики и вьетнамского региона) / И. Ю. Еремина, В. К. Х. Фам, А. В. Чупрова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2021. – № 4(196). – С. 53-57.
  4. Еремина, И.Ю., Чупрова А.В., Эйрих Г.О. Мобильность и развитие персонала в условиях формирования интернет-занятости / И. Ю. Еремина, А. В. Чупрова, Г. О. Эйрих // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 2(43). – С. 45-53.
  5. Еремина, И.Ю., Фам В. К. Х., Чупрова А.В. Анализ и оценка системы управления человеческими ресурсами в международных нефтегазовых компаниях / И. Ю. Еремина, В. К. Х. Фам, А.В. Чупрова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2020. – № 2 (182). – С. 39-42.
  6. Еремина, И.Ю., Чупрова А.В., Ивашкина В.Д. Развитие мобильного персонала как основа экономического роста и конкурентоспособности компании нефтегазовой отрасли/ Еремина И.Ю., Чупрова А.В., Ивашкина В.Д. // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2020. № 1 (181). С. 44-47.
  7. Еремина, И.Ю., Корнева Е. В., Чупрова А.В., Абдулкадыров А.С. Современные подходы к мотивации научных работников / И. Ю. Еремина, Е. В. Корнева, А. В. Чупрова, А. С. Абдулкадыров // Образование. Наука. Научные кадры. – 2020. – №1. – С. 108-113.
  8. Еремина, И.Ю., Корнева Е.В., Чупрова А.В., Абдулкадыров А.С. Подходы к стимулированию персонала: международный аспект / И.Ю. Еремина, Е. В. Корнева, А. В. Чупрова, А. С. Абдулкадыров // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2020. – № 2(54). – С. 24-31.
  - 9.Еремина, И.Ю., Биколова П.В., Чупрова А.В. Применение интегрального подхода к оценке эффективности адаптации персонала в нефтегазовых компаниях / И.Ю. Еремина, П.В. Биколова, А.В. Чупрова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2019. – № 3(171). – С. 32-35.
- Публикации в международных базах цитирования:*
10. Abdulkadyrov, A.S., Eremina I.Y., Chuprova A.V. Human capital management as a basis for global mobility for sustainable economic development / A.S.Abdulkadyrov, I.Y. Eremina, A.V. Chuprova // Research for Development. - 2021. - С.179-188.
  11. Telegina, Elena A., Eremina, Irina Yu., Sopilko Natalya Yu., Myasnikova Olga Yu., Shcherbakova Natalya S., Chuprova Alena V. Diagnostics of Human Capital in the Adaptive Development of Personnel in International Oil and Gas Companies/ Elena A. Telegina, Irina Yu. Eremina, Natalya Yu. Sopilko, Olga Yu. Myasnikova, Natalya S. Shcherbakova, Alena V. Chuprova // Review of International Geographical Education, 2021, Vol. 11(9), P. 1734-1745.

*Прочие публикации:*

12. Чупрова, А.В. Трудовая мобильность персонала нефтегазовых компаний в условиях цифровизации экономики РФ/ А.В.Чупрова, И.Ю.Еремина // Губкинский



- университет в решении вопросов нефтегазовой отрасли России: тезисы докладов; VI Региональная научно-техническая конференция, посвященная 100-летию М.М. Ивановой, Москва, 19-21 сентября 2022 года. – М.: РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2022. – С. 1034-1035.
13. Еремина, И. Ю., Чупрова А.В., Шешина А.А. Влияние адаптации и мобильности человеческого капитала на развитие инновационных процессов в нефтегазовых компаниях / И. Ю. Еремина, А. В. Чупрова, А. А. Шешина // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2021. – № 2. – С.16-21.
14. Еремина, И.Ю., Чупрова А.В., Аккер В.М. Управление современной демографической политикой в РФ и ее влияние на мобильность и развитие трудовых ресурсов / И. Ю. Еремина, А. В. Чупрова, В. М. Аккер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2021. – № 3. – С. 20-27.
15. Чупрова, А.В. Адаптивное развитие персонала в управлении человеческим капиталом в международной компании /А.В. Чупрова // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики. Выпуск 3. Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Уровень и качество занятости населения в условиях «постковидной» экономики». – М.: ООО «СВИВТ», 2021. – С.45-54.
16. Еремина, И.Ю., Ефимочкина Н.Б., Чупрова А.В. К проблематике адаптивного развития как условия эффективной поддержки работников в современных компаниях /И.Ю. Еремина, Н.Б. Ефимочкина, А.В. Чупрова // Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы». – Новосибирск: Изд-во Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ», 2021. – С. 71-79.
17. Будзинская, О.В., Мартынов В.Г., Еремина И.Ю., Разумова Т.О., Корнева Е.В., Чупрова А.В., Симонова М.В. Развитие персонала в высокотехнологичных отраслях: монография / О.В. Будзинская, В.Г. Мартынов, И.Ю. Еремина, Т.О. Разумова, Е.В. Корнева, А.В. Чупрова, М.В. Симонова. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2020. – 218 с.
18. Чупрова, А.В., Еремина И.Ю., Абдулкадыров А.С. Управление развитием адаптивного персонала отраслевых компаний под влиянием глобальных изменений /А.В. Чупрова, И.Ю. Еремина, А.С. Абдулкадыров // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 4. – С. 617-626.
19. Еремина, И. Ю., Балыхин Г. А., Корнева Е. В., Мясникова О.Ю., Чупрова А.В., Гринченко Н. Ю. Труд в условиях цифровой экономики. Учебное пособие. / И. Ю. Еремина, Г.А. Балыхин, Е. В. Корнева, О. Ю. Мясникова, А.В. Чупрова, Н.Ю.Гринченко. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М.Губкина, 2020. – 116 с.
20. Eremina, Irina, Sopilko Natalya, Myasnikova Olga, Chuprova Alena V. Y. Human Capital Management as an Indicator of Personnel Development in the International Company/ Irina Eremina, Natalya Sopilko, Olga Myasnikova, Alena V. Chuprova// 36<sup>th</sup> IBIMA Conference: 4-5 November, 2020. Granada, Spain. – P. 390-401.
21. Еремина, И.Ю., Бикулова П.В., Чупрова А.В. Организация исследования по диагностике профессиональной адаптации персонала в нефтегазовых компаниях в целях роста эффективности / И.Ю. Еремина, П.В. Бикулова, А.В. Чупрова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – № 4. – С. 33-39.
22. Еремина, И.Ю., Чупрова А.В. Комплексная оценка эффективности адаптации персонала в нефтегазовой компании/ Еремина И.Ю., Чупрова А.В./ Сборник докладов III Региональной научно-технической конференции «Губкинский университет в решении вопросов нефтегазовой отрасли России», посвященной 110-летию А.И. Скобло и 105-летию Г.К. Шрейбера. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2019. – С. 262.