УДК 65.3977

Шипилов Л.Д.,
студент
3 курс, кафедра менеджмента в отраслях ТЭК
Системный анализ и управление в отраслях топливно-энергетического комплекса
Институт сервиса и отраслевого управления
Тюменский индустриальный университет
Россия, г.Тюмень

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ АО «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗ»

Аннотация: *В статье рассматриваются подходы к совершенствованию подготовки персонала в области управления рисками применительно к деятельности нефтегазодобывающего предприятия АО «Самотлорнефтегаз». Проведён анализ актуализированных требований профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», выявлены отраслевые и территориальные особенности, влияющие на содержание обучения. Предложена поэтапная модель построения корпоративной системы развития риск-компетенций, включающая оценку потребностей, дизайн программ, выбор форматов и оценку результативности.*

Ключевые слова: *риск-менеджмент, профессиональный стандарт, обучение персонала, нефтегазовая отрасль, оценка потребностей, эффективность обучения, «Самотлорнефтегаз».*

Abstract: *The article examines approaches to improving personnel training in risk management in relation to the activities of the oil and gas producing enterprise JSC Samotlorneftegaz. The updated requirements of the professional standard "Risk Management Specialist" are analysed, and industry and territorial features affecting the content of training are identified. A staged model for building a corporate system for developing risk competencies is proposed, including needs assessment, programme design, format selection and performance evaluation.*

Keywords: *risk management, professional standard, personnel training, oil and gas industry, training needs assessment, training effectiveness, Samotlorneftegaz.*

Введение

Устойчивость нефтегазовых компаний в условиях ценовой волатильности и ужесточения требований промышленной безопасности напрямую зависит от того, насколько персонал способен не просто знать теорию рисков, а ежедневно применять риск-ориентированное мышление в операционной деятельности [4]. Для АО «Самотлорнефтегаз», работающего на зрелых месторождениях Западной Сибири, задача усложняется сочетанием суровых климатических условий, высокой степени износа инфраструктуры и необходимости поддерживать рентабельную добычу [5; 8]. В этой связи повышение квалификации в области управления рисками перестаёт быть формальным требованием и становится инструментом обеспечения непрерывности производства.

1. Актуализация требований профессионального стандарта

С 1 сентября 2025 г. вступает в силу обновлённый профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками», утверждённый приказом Минтруда России № 264н от 18.04.2025 [1]. Документ заменил предыдущую редакцию и будет действовать до 2031 г. Для корпоративной практики

обучения принципиально важно, что новая редакция смещает акцент с сугубо аналитических функций на встроенность риск-менеджмента в бизнес-процессы [1]. Среди трудовых действий прямо выделены:

- информирование и консультирование заинтересованных сторон по вопросам внедрения риск-ориентированного подхода;
- развитие культуры риск-ориентированного управления и организация обучения представителей бизнес-процессов;
- выстраивание каналов коммуникации и эскалации информации о рисках [1].

Таким образом, современный специалист по рискам выступает не только оценщиком, но и внутренним консультантом и фасилитатором обучения. Это меняет требования к программам повышения квалификации: они должны развивать коммуникативные навыки, умение работать с сопротивлением и обучать коллег, а не ограничиваться изучением методов количественной оценки [1; 2].

2. Специфика АО «Самотлорнефтегаз» как основание для оценки потребностей в обучении

Оценку потребностей в обучении целесообразно проводить не абстрактно, а с привязкой к производственному контексту [3]. Для Самотлорского месторождения характерны факторы, которые должны напрямую отражаться в содержании риск-обучения:

- Климатическая нагрузка. Холодный сезон длится до 270 дней, средняя температура трёх самых холодных месяцев составляет около –24,4 °C, устойчивый снежный покров сохраняется 200–210 дней [8]. Это создаёт повышенные риски при работах на открытом воздухе, требует особых компетенций в области охраны труда и планирования операций с учётом погодных окон [5; 8].

- Технологическая сложность. Зрелые месторождения требуют применения методов увеличения нефтеотдачи, работы с высокообводнённой продукцией и поддержания герметичности промысловых трубопроводов. Соответственно, возрастает значимость технических и экологических рисков [4; 6].
- Финансовая чувствительность. Нефтегазодобыча зависит от конъюнктуры мировых цен, что предъявляет спрос на компетенции в области финансового риск-менеджмента и сценарного планирования [4].
- Цифровизация обучения. Предприятие уже использует виртуальные тренажёры для отработки действий при земляных и огневых работах, оказании первой помощи и применении средств индивидуальной защиты [5]. Это создаёт базу для интеграции цифровых форматов в систему риск-обучения.

Оценку разрыва компетенций предлагается проводить в три шага: (1) сопоставление фактических профилей сотрудников с трудовыми функциями профстандарта [1]; (2) анализ данных о происшествиях, почти-инцидентах и результатах поведенческих аудитов безопасности [5]; (3) интервью с руководителями подразделений для выявления «слепых зон» в восприятии рисков [3; 6].

3. Архитектура корпоративной системы обучения

Исходя из выявленных потребностей, систему обучения целесообразно выстраивать как многоуровневую, а не как набор разрозненных курсов [3; 6].

Базовый уровень – обязательный модуль для всех сотрудников, направленный на формирование единого понятийного аппарата и понимания риск-ориентированного подхода [2]. Для линейных руководителей и специалистов, участвующих в идентификации рисков, добавляется прикладной уровень: практикумы по методам оценки, включая

качественные и полуколичественные подходы, адаптированные к нефтегазовой специфике, разбор реальных кейсов предприятия [4; 7].

Продвинутый уровень ориентирован на работников службы управления рисками и предполагает углублённое изучение методов анализа, работы с риск-аппетитом и встраивания риск-процедур в бизнес-планирование [2; 4]. Отдельный блок – обучение внутренних тренеров и риск-координаторов из числа инженерно-технических работников, что снижает зависимость от внешних провайдеров и ускоряет передачу знаний [6].

Форматы должны сочетать короткие очные интенсивы, электронные курсы для самостоятельного прохождения, разбор инцидентов в формате «разбора полётов» и, где это оправдано, симуляционное обучение на виртуальных тренажёрах [5]. Ключевое требование – практическая направленность: каждое учебное действие должно завершаться применимым на рабочем месте результатом – чек-листом, картой риска или сценарием реагирования [7].

4. Оценка результативности: от посещаемости к влиянию на риск

Традиционный пост-тест не позволяет ответить на вопрос, изменилось ли поведение персонала и снизился ли уровень риска. Для оценки эффективности предлагается использовать адаптированную модель Киркпатрика – Филипса, широко применяемую в корпоративном обучении, в том числе в нефтегазовом секторе [9].

На уровне реакции оценивается удовлетворённость и воспринимаемая применимость материала. На уровне обучения – прирост знаний и навыков: тесты до/после, выполнение практических заданий. Уровень поведения предполагает наблюдение за применением инструментов риск-менеджмента на рабочих местах, например качество заполнения карт рисков и активность в сообщениях о почти-инцидентах [9]. Уровень результатов связывает обучение с динамикой ключевых показателей: количеством происшествий,

результатами поведенческих аудитов, своевременностью закрытия корректирующих мероприятий [5; 9]. Там, где это методически возможно, рассчитывается возврат на инвестиции по формуле Филипса, однако для программ, ориентированных на безопасность, приоритетным остаётся предотвращённый ущерб, а не прямая финансовая отдача [9].

Заключение

Переработка системы повышения квалификации в области управления рисками для АО «Самотлорнефтегаз» должна опираться на три принципа: соответствие актуальному профстандарту [1], учёт производственно-климатической специфики [5; 8] и ориентация на измеримые изменения в поведении [9]. Обновлённый профстандарт задаёт рамку трудовых функций, но не заменяет внутренней диагностики потребностей [1; 3]. Наиболее уязвимым звеном остаётся не отсутствие курсов, а разрыв между обучением и повседневной практикой [6]. Поэтому ключевым элементом системы становится не разовое мероприятие, а непрерывный цикл: оценка потребностей → обучение → наблюдение за применением → корректировка программ [9]. Вовлечённость руководства в этот цикл и готовность использовать данные о рисках для настройки обучения определяют его реальную, а не формальную эффективность.

Список использованных источников:

1. Приказ Минтруда России от 18.04.2025 № 264н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по управлению рисками”».
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М.: Стандартинформ, 2019.
3. Сивоконь, И. С. Риски. Структура и анализ: учебно-методическое пособие. – М.; Вологда: Инфра-Инженерия, 2024. – 330 с.

4. Анисимов, И. Н., Коптелов, А. В. Управление рисками в нефтегазовой отрасли: учебное пособие. – СПб.: Недра, 2015. – 288 с.

5. Митрова, Н. С. Управление промышленной безопасностью и охраной труда на нефтегазовых предприятиях: учебник. – М.: Академия, 2016. – 288 с.

6. Ефимова, О. В., Ефимов, А. Ю. Совершенствование системы управления рисками на предприятиях нефтегазового комплекса // Вестник СПбГПУ. Сер. «Инженерные решения». – 2017. – № 2 (26). – С. 69–78.

7. Лысенко, А. С. Применение метода HAZOP при анализе рисков в нефтегазовой отрасли // Охрана труда в нефтегазовой отрасли. – 2019. – № 4. – С. 28–32.

8. Risk factors causing health disorders among workers involved in oil extraction in the Polar Regions // Health Risk Analysis. – 2019. – № 4. – P. 30–55.

9. Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. – a San Francisco: Berrett-Koehler, 2006; Phillips, J. J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. – Routledge, 2012.