

**Pham Vu Kim Hoa**

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN VIETNAM OIL AND GAS CORPORATION: CURRENT STATE, PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Pham Vu Kim Hoa** – deputy personnel manager, RUSVIETPETRO, Moscow; **e-mail:** kimhoa.phamvu@mail.ru.

*We review the current state of human resources management in Vietnam Oil and Gas Corporation. We carry out a SWOT analysis and analyze the problems and prospects of human resources management in the corporation based on actual sources.*

**Keywords:** Vietnam; corporate management; staff selection and recruiting; personnel planning; career growth management; staff training and development.

**Фам Ву Ким Хоа**

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОРПОРАЦИИ НЕФТИ И ГАЗА ВЬЕТНАМА: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Фам Ву Ким Хоа** – заместитель начальника управления по работе с персоналом ООО «СК "РУСВЬЕТ-ПЕТРО"», г. Москва; **e-mail:** kimhoa.phamvu@mail.ru.

*В рамках данной статьи представлено современное состояние управления человеческими ресурсами в Корпорации нефти и газа Вьетнама (далее – КНГ «Петровьетнам»). На основе анализа фактических источников, представлены SWOT-анализ, проблемы и перспективы в управлении человеческими ресурсами КНГ «Петровьетнам».*

**Ключевые слова:** Вьетнам; корпоративное управление; подбор и набор персонала; кадровое планирование; управление карьерным ростом; подготовка и развитие персонала.

Как известно, к концу XX – началу XXI в. управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент) стало неотъемлемой частью экономической жизни практически всех международных корпораций и компаний. По мнению М. Армстронга, управление человеческими ресурсами определяется как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей [3].

Содержание управления человеческими ресурсами раскрывается через по-

знание его разновидностей – так называемых «жесткого» и «гибкого» подходов к управлению человеческими ресурсами. **Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами** создан на основе количественного, измерительного и стратегического аспектов управления численностью персонала. Согласно данному подходу, сотрудники компании рассматриваются как человеческий капитал, который при инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход компании. **Гибкий подход к управлению человеческими ресурсами** связывается с человеческими отношениями и основывается на

коммуникации, мотивации и лидерстве. При этом подходе работники рассматриваются как средство, а не как объект управления. Центром внимания при таком подходе к HR-менеджменту является «взаимность» – убежденность в том, что интересы работников и руководства компании могут и должны совпадать.

Автор статьи считает, что эффективным подходом к управлению человеческими ресурсами является комбинированное применение гибкого и жесткого подходов в международных корпорациях и компаниях, в том числе российских и вьетнамских. Яркими примерами являются управление человеческими ресурсами АО «Зарубежнефть», Газпром, КНГ «Петровьетнам», СП «Вьетсовпетро», ООО «СК Русвьетпетро».

Корпорация нефти и газа Вьетнама была создана Правительством СРВ в 1977 году на основе соответствующего правительственного распоряжения. На данный момент уставный капитал КНГ «Петровьетнам» составляет 281 500 000 млн долл. В ее структуру входят 52 180 сотрудников (по данным на 31.12.2018 г.) и следующие подразделения, напрямую подчиняющиеся КНГ «Петровьетнам»:

- Генеральные компании/Компании со 100% капиталом КНГ «Петровьетнам» – 2 подразделения;

- Генеральные компании/Компании/Предприятия, в которых на долю КНГ «Петровьетнам» приходится свыше 50% уставного капитала – 14 подразделений;

- Генеральные компании/Компании/Предприятия, в которых на долю КНГ «Петровьетнам» приходится менее 50% уставного капитала – 5 подразделений;

- Научно-исследовательские и образовательные подразделения (по подготовке кадров) – 3 подразделения;

- Управления проектами/Фиалиалы Материнской компании – 10 подразделений;

- Представительства – 2 подразделения.

В своей деятельности КНГ «Петровьетнам» непрерывно развивала свои трудовые ресурсы во всех нефтегазовых областях.

К основным целям развития человеческих ресурсов в области поиска, разведки и добычи нефти и газа можно отнести следующие:

- активизировать работу по базовым исследованиям, а также по поиску и разведке в стране, главным образом в глубоководных морских районах, отдаленных от берега;

- содействовать геологоразведочным работам;

- проводить активное изучение новых осадочных бассейнов и нетрадиционных видов углеводородов (угольный газ, мелководный газ, сланцевый газ, газовый гидрат) для пополнения запасов для долгосрочной эксплуатации;

- эффективно эксплуатировать существующие месторождения, рационально разрабатывать и вводить месторождения в эксплуатацию в случае обнаружения в них нефти и газа;

- активизировать деятельность по поиску, разведке и добыче нефти и газа за рубежом с осторожностью и бдительностью в соответствии с финансовыми возможностями и управленческими компетенциями;

- стремиться к увеличению запасов в течение 2016–2025 гг.: 28–41 млн т/год; 2026–2035 гг.: 30–42 млн т/год; стремиться к достижению объемов добычи: 30–42 млн т нефти/год, из которых в течение 2016–2025 гг.: 20–41 млн т/год, в период 2026–2035 гг.: 29–41 млн т/год.

Что касается основных целей развития человеческих ресурсов в газовой промышленности, то можно перечислить следующие:

- развивать газовую промышленность полностью и скоординировано на всех этапах: добыча – сбор – транспортировка – переработка – импорт – экспорт – резерв – распределение продукции;

- поставлять 70% рыночной доли сухого газа, 70% рыночной доли сжиженного газа в стране;

- проводить исследования, поиск рынков и создавать инфраструктуру портовых складов для импорта СПГ после 2020 г.; изучить вариант строительства промысловых трубопроводов для созда-

ния национальной нефтегазовой трубопроводной сети.

К основным целям развития человеческих ресурсов в области переработки нефти и газа можно отнести следующие:

- изучить и оценить возможности становления Вьетнама центром нефтегазовой переработки;

- уделить особое внимание нефтепереработке для максимального удовлетворения внутреннего спроса;

- сосредоточиться на развитии нефтехимии (в том числе нефтехимии из газа), химических реагентов для повышения добавленной стоимости нефтепродуктов;

- способствовать интеграции нефтеперерабатывающих комплексов с природным газом;

- разрабатывать новые проекты, конкурентоспособные как по масштабам, так и по глубине нефтепереработки с национальными и международными компаниями;

- стремиться к 2025 г. достичь показателя по мощности нефтепереработки в размере 18,5 млн т/год; к 2035 г. провести расширение и модернизацию существующих заводов;

- удовлетворять 70% спроса на бензин, 50% спроса на нефтехимию, 70% спроса на удобрения;

- увеличивать запасы сырой нефти и нефтепродуктов; продолжать развивать направление по биотопливу.

Что касается основных целей развития человеческих ресурсов в нефтегазовом сервисе, то можно указать следующие:

- определить ключевые услуги по буровому и техническому сервису скважин; услуги сейсморазведки, обработки и интерпретации; инженерно-геологические услуги, изыскание и ремонт подземных объектов; услуги по проектированию, изготовлению и монтажу нефтегазового оборудования и сооружений; услуги по строительству и эксплуатации плавучих средств; услуги по эксплуатации и техническому обслуживанию заводов, нефтегазовых сооружений;

- к 2025 г. удовлетворять 70–80% спроса на буровой и технический сервис;

- отвечать спросу на сейсморазведочные, обрабатывающие и интерпретирующие услуги, инженерно-геологические, геодезические услуги и ремонтный сервис подземных объектов; 80–90% строительного-монтажных работ по нефтегазовым морским объектам; 80–90% специализированных судовых услуг по хранению, обработке и экспорту сырой нефти;

- к 2035 г. полностью удовлетворять спросу в области нефтегазового сервиса в стране и за рубежом.

К основным целям развития человеческих ресурсов в электроэнергетике можно отнести следующие действия:

- усилить работу по управлению, эксплуатации, техническому обслуживанию, ремонту, обеспечению инвестиционной эффективности для текущих проектов и электростанций, дополнительно развивать проекты по газовой электрогенерации;

- ввести в эксплуатацию электростанции Тхайбинь 2 (2017–2018 гг.), Лонгфу 1 (2018–2019 гг.), Шонгхау 1 (2019 г.), Куангчат 1 (2020–2021 гг.).

Проведенный автором анализ первичных материалов КНГ «Петровьетнам» позволяет определить сильные и слабые стороны, возможности и проблемы (SWOT) в управлении человеческими ресурсами [2].

К сильным сторонам относятся следующие:

- регулярный интерес, поддержка и направление руководства всех уровней: утверждение стратегии, надлежащее распределение ресурсов, создание условий и решимость в реализации синхронных решений;

- в стратегии развития Корпорации даны четкие указания – сфокусироваться на 5 основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности. Таким образом, работа по подготовке и развитию человеческих ресурсов имеет конкретные ориентиры и цели;

- кадровые ресурсы Корпорации имеют преимущества перед многими другими отраслями; сотрудники и работники обладают инновационным мышлением, творческим подходом и готовы к получению новых знаний. Это важная предпосылка

для смелого применения передовых методов управления и обучения; удобная платформа для прорывных решений.

К слабым сторонам относятся:

- система управления человеческими ресурсами – она находится на низком уровне завершенности по сравнению с общим уровнем в нефтегазовой промышленности в регионе и мире. Это вызывает необходимость завершения системы синхронным способом;

- произошла диверсификация форм подготовки персонала, но на обучение в классах по-прежнему приходится значительная доля времени, при этом отсутствует эффективное сочетание с другими передовыми формами обучения и развития. Стратегия обучения на последующий период должна продолжать направление на диверсификацию методов обучения, повышение времени практических стажировок на работе, подготовку к наставничеству, ротацию и поручение работы строго в соответствии с профессиональной подготовкой. Методы подготовки и развития специалистов также должны быть тесно связаны с необходимостью решения практических задач;

- возможности подготовительных центров Корпорации ограничены. Численность подготовленного персонала на базе данных центров обучения составляет небольшую долю от общей потребности в подготовке кадров Корпорации. Этот недостаток также требует срочного укрепления системы учебных центров Корпорации. Два направления по данному вопросу – увеличение инвестиций и поручение учебным центрам повышать численность и качество подготовленных специалистов.

К возможностям можем отнести следующие:

- Интеграция создает благоприятные возможности для сотрудничества, обучения, передачи технологий, наращивания потенциала и расширения рынка. Учебные курсы могут сочетаться с интеграционной практикой, связанной с производственно-хозяйственной деятельностью на международной арене.

- Международная система обучения в

нефтегазовой области уже развита, имеется большой опыт в применении, моделировании, использовании технологий, методов, ресурсов, также имеются доступные базы данных для обучения. Корпорация и ее подразделения могут и должны воспользоваться этими возможностями, чтобы наверстать упущенное и идти в ногу с мировыми передовыми тенденциями.

В качестве угроз перечислим следующие:

- глобализация и интеграция – создают конкурентное давление на рынок труда;

- реструктуризация экономики и Корпорации – оказывает влияние на изменение структуры человеческих ресурсов и в то же время предъявляет повышенные требования к предприятию и персоналу;

- на практике нефтегазовая деятельность предъявляет все более высокие требования к качеству человеческих ресурсов. Очевидно, что истощающиеся природные ресурсы и жесткая конкуренция затрудняют развитие производственно-хозяйственной деятельности в нефтегазовой области. В связи с этим качество человеческих ресурсов должно быть выше, чем раньше. В частности, программы подготовки и повышения квалификации специалистов должны быть целенаправленными и применимыми большего числа кадров.

По мнению автора, с целью эффективного управления человеческими ресурсами, КНГ «Петровьетнам» не только использует свои сильные стороны и возможности, но и устраняет слабые стороны и уменьшает угрозы. При этом автор статьи считает, что КНГ «Петровьетнам» должна разработать перспективы управления человеческими ресурсами в соответствии со «Стратегией развития Корпорации нефти и газа Вьетнама до 2025 г. с ориентацией до 2035» [1].

К подробным относятся следующие:

*Во-первых*, управление человеческими ресурсами КНГ «Петровьетнам» должно соответствовать стратегии развития отрасли и национальной стратегии социально-экономического развития. Оно должно повысить эффективность, устой-

чивость и конкурентоспособность, внести вклад в обеспечение энергетической безопасности и защиту национального суверенитета, и способствовать социальному обеспечению.

*Во-вторых*, управление человеческими ресурсами КНГ «Петровьетнам» должно быть направлено не только на активизацию геологоразведочных работ с целью увеличения запасов нефти и газа, эффективного использования внутренних нефтегазовых ресурсов и увеличения инвестиций в поиск, разведку и добычу нефти и газа в глубоководных морских районах, но на участие в зарубежных проектах на основе принципа обеспечения экономической эффективности и повышения конкурентоспособности.

*В-третьих*, управление человеческими ресурсами КНГ «Петровьетнам» должно позволить: а) проводить активные исследования по поиску и разведке нетрадиционных видов углеводородов (в том числе, угольного газа, мелководного газа, сланцевого газа, газового гидрата и др.); б) развивать новую энергию и возобновляемые источники энергии; в) создать дорожную карту по импорту первичных источников энергии (в т.ч. сырой нефти, СПГ) для обеспечения развития страны.

*В-четвертых*, управление человеческими ресурсами КНГ «Петровьетнам» должно удовлетворить развитию основных производственно-хозяйственных направлений деятельности – поиска, разведки и добычи нефти и газа; газовой промышленности; электроэнергетики; переработки нефти и газа; хранения и распре-

деления нефтепродуктов; высококачественного нефтегазового сервиса.

Итак, на основе вышесказанного можно констатировать, что управление человеческими ресурсами КНГ «Петровьетнам» действительно имеет значительное значение в развитии нефтегазовой промышленности Вьетнама.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия развития Корпорации нефти и газа Вьетнама до 2025 г. с ориентацией до 2035 г.

2. Ежегодные отчёты результатов обучения и развития персонала Корпорации Нефти и Газа Вьетнама, 2009–2015 гг.

3. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002.

4. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. М.: Питер, 2008.

5. *Еремина И.Ю., Лавров И.И.* Управление развитием менеджеров организации в рамках стратегий управления талантами // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. 2010. № 2 (259).

6. *Нгуен Хонг Минь.* Профессиональное обучение в Институте нефти и газа Вьетнама // Газета Нефти и Газа. 2014. № 1.

7. *Симонова И.Ф., Мартынов В.Г., Еремина И.Ю.* Оценка эффективности различных форм обучения персонала в нефтегазовом комплексе // Нефть, газ и бизнес. 1999. № 6. С. 59–61.