

УДК 334.02

JEL L69

DOI: 10.17213/2312-6469-2021-1-186-197

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: РИСКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЛИЦАМИ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ**

© *Д.В. Буньковский* 2021

*Восточно-Сибирский институт МВД России, г. Иркутск, Россия*

*Целью статьи является рассмотрение особенностей управления предприятием нефтяной промышленности с точки зрения экономической безопасности и рисков его взаимодействия с лицами во внутренней среде. В исследовании использованы результаты анализа проявлений проблемы экономической безопасности и теневой предпринимательской деятельности в нефтяной промышленности. В статье кратко описан подход к подбору и контролю деятельности персонала в целях противодействия коррупции в предпринимательской деятельности и управления экономической безопасностью предприятия нефтяной промышленности. Выявлены ключевые угрозы экономической безопасности предприятия нефтяной промышленности со стороны работников, должностных лиц, руководителей. Приведены признаки потенциальной коррупционной и криминальной направленности действий работников, должностных лиц, руководителей. Учет в практической деятельности описанных в данной работе каузальных связей позволит повысить эффективность управления и сократить риски функционирования предприятий нефтяной промышленности.*

*Ключевые слова:* нефтяная промышленность, предприятие, риски, экономическая безопасность, управление, внутренняя среда.

## **ENTERPRISE MANAGEMENT OF THE OIL INDUSTRY: RISKS OF INTERACTION WITH PERSONS IN THE INTERNAL ENVIRONMENT**

© *D. V. Bunkovsky* 2021

*East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia,  
Irkutsk, Russia*

*The purpose of the article is to consider the features of managing an oil industry enterprise from the point of view of economic security and the risks of its interaction with individuals in the internal environment. The study uses the results of the analysis of the manifestations of the problem of economic security and shadow business activities in the oil industry. The article briefly describes an approach to the selection and control of personnel activities in order to counteract corruption in business and manage the economic security of an oil industry enterprise. The key threats to the economic security of an oil industry enterprise from*

*workers, officials, and managers have been identified. The signs of potential corruption and criminal orientation of actions of employees, officials, managers are given. Taking into account the causal relationships described in this work in practice will increase the efficiency of management and reduce the risks of the operation of oil industry enterprises.*

**Keywords:** *oil industry, enterprise, risks, economic security, management, internal environment.*

## **Введение**

Значимость процессов управления экономической безопасностью, как в макроэкономическом масштабе, так и в масштабе отдельного хозяйствующего субъекта, определяется значительной динамикой изменения экономических отношений, базирующейся на передовых достижениях науки и техники [1-3].

Неотъемлемой составляющей промышленного предпринимательства является существование неопределенности и различных предпринимательских рисков. Факторы предпринимательских рисков находятся в определенной взаимозависимости с динамикой числа преступлений и правонарушений, которая оказывает прямое влияние на стабильность имущественных правоотношений и защищенность прав субъектов предпринимательства [4-6].

Ключевым элементом обеспечения безопасности взаимодействия предприятия нефтяной промышленности с различными лицами во внутренней среде должны стать проведение тщательного подбора и контроль деятельности персонала в целях выявления потенциальной коррупционной и криминальной направленности действий, прогнозирования коррупционного и криминогенного поведения работников, получения негативной, компрометирующей работников информации.

## **Результаты исследования**

Существенными можно считать проявления проблемы экономической безопасности и теневой предпринимательской деятельности в нефтяной промышленности. Как показывают исследования Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, к концу 2019 года на российском рынке нефтепродуктов доля фальсифицированного бензина приблизилась к 9 %. В течение года на рынке было продано всего около 65 млн т бензина и дизельного топлива. Из них около 6 млн т являлись фальсификатом. При этом, если сравнивать данные объемы с показателями 2018 года, то существенных изменений не наблюдается. По расчетам специалистов, реальный размер контрафактного товара на отечественном рынке жидких углеводородных топлив значительно больше. Он занимает около 20 % рынка, а это порядка 10 млн. т в год, что в текущих ценах составляет 310-360 млрд. руб. в год. В отдельных территориях контрафактный товар может занимать около половины рынка жидких углеводородных топлив. Часто фальсификат в точках сбыта появляется в результате

смешения качественного легального топлива с такими полуфабрикатами как прямогонный бензин или бензиновыми фракциями, которые кустарно производятся на теневых малых нефтеперерабатывающих производствах. Фальсификат на рынке жидких углеводородных топлив причиняет значительный ущерб как имуществу конечных потребителей, так и доходам бюджета. По оценкам экспертов, от наличия контрафактного топлива государство ежегодно несет потери в объеме около 55 млрд. руб. [7, 8].

Особенно необходимо отметить, что с различными правлениями рисков в нефтяной промышленности связана так называемая «беловоротничковая» преступность. К ней можно отнести определенные формы финансово-хозяйственных правонарушений и преступлений, которые организуются или непосредственно совершаются менеджерами и специалистами легальных нефтяных компаний. С экономической точки зрения можно выделить три основных модели осуществления таких деяний. Суть первой модели состоит в сокрытии дохода от продаж или его части через реализацию качественной товарной продукции под видом товаров субституттов. Простым примером может служить продажа извлекаемого попутного газа под видом газожидкостной смеси, а товарной нефти под видом скважинной жидкости. Другая модель предполагает добычу сырой нефти в объемах, превышающих установленные лицензионными требованиями нормы, что позволяет добывающим подразделениям выводить часть продукции в теневой оборот. Третья модель заключается в осуществлении крупными нефтяными компаниями операций с трансфертным ценообразованием или использовании фиктивных контрагентов для снижения в результате размера учитываемой базы налогообложения.

Целесообразной является разработка современного подхода к подбору и контролю деятельности персонала в целях противодействия коррупции в предпринимательской деятельности и управления экономической безопасностью предприятия нефтяной промышленности.

На сегодняшних стадиях эволюции российской и мировой экономик изменяются взгляды и требования к кадрам предприятия, повышается значимость человеческого капитала как элемента капитала предприятия. В условиях ограниченности других ресурсов и процессах демократизации общества человеческие ресурсы играют важнейшую роль в достижении и поддержании высокого уровня эффективности деятельности предприятия нефтяной промышленности. При этом персонал предприятия является одним из ключевых источников угроз его экономической безопасности. Как показывают многие статистические исследования, до 80 % ущерба предприятию может наноситься по вине или с участием его работников [9-12].

В качестве основных целей создания и существования системы работы с персоналом можно выделить:

- поиск и обеспечение предприятия квалифицированными кадрами;

- предоставление каждому работнику благоприятных условий труда;
- применение справедливой адаптивной системы оплаты и морального стимулирования труда;
- поддержание высокого уровня удовлетворенности каждого работника результатами своего труда;
- обеспечение каждому работнику условий для профессионального развития;
- формирование и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- использование эффективных объективных способов оценки деятельности работников;
- формирование организационной и кадровой стратегии предприятия.

Высокий уровень эффективности работы с персоналом достигается при соблюдении определенных принципов [13-16]:

- качественный подбор кадров;
- рациональное распределение обязанностей и расстановка персонала;
- справедливость оплаты и морального стимулирования труда;
- профессиональное развитие и карьерный рост работников;
- оказание необходимой помощи в случаях возникновения у сотрудников личных проблем.

Ключевым инструментом функционирования службы безопасности предприятия нефтяной промышленности является комплексный контроль деятельности персонала, в том числе:

- непрерывное видеонаблюдение;
- контроль доступа и использования служебного компьютера;
- контроль соблюдения персоналом режима рабочего времени;
- запись и прослушивание телефонных разговоров;
- мониторинг использования персоналом свободного времени;
- охрана и контроль использования объектов имущества предприятия;
- наблюдение за работником в период его трудовой деятельности и какое-то время после прекращения трудового договора.

Очевидно, задача контроля деятельности персонала затрудняется законностью использования различных способов получения необходимой информации.

К основным критериям обеспечения экономической безопасности и противодействия проявлениям коррупции внутри персонала предприятия нефтяной промышленности можно отнести следующее:

- надежность и стабильность условий работы как фактор противодействия коррупционерам и правонарушителям;

- лояльность коллектива по отношению к руководителям и учредителям предприятия;
- способность предприятия противостоять преступным посягательствам на его экономическую безопасность;
- устойчивость предприятия относительно воздействия конкурентов, коррупционеров и представителей криминалитета.

При реализации контроля деятельности персонала предприятия необходимо учитывать ключевые источники угроз экономической безопасности со стороны персонала и управления им. К ним можно отнести:

- низкое качество процессов подбора персонала;
- неглубокое исследование личностных и деловых качеств работников;
- ошибки и неглубокая проработка оформления трудовых контрактов, авторских прав, материальной ответственности и т.п.;
- отсутствие стимулирования и низкая мотивация работников к труду и достижению поставленных целей;
- несоответствие занимаемой должности уровню квалификации работника;
- низкая эффективность систем организации и управления;
- низкое качество подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- неблагоприятный психологический климат в подразделениях предприятия;
- отсутствие уважения к закону в коллективе;
- отсутствие ощущения риска попадания в поле зрения службы безопасности предприятия;
- систематическое взаимодействие с представителями конкурентов и зависимость от них;
- возможности внедрения конкурентами в персонал предприятия своих людей;
- возможности подкупа работников предприятия со стороны третьих лиц;
- незащищенность объектов интеллектуальной собственности;
- возможности какого-либо неправомерного воздействия со стороны конкурентов или криминалитета;
- возможности какого-либо неправомерного воздействия и злоупотребления представителями органов государственной власти;
- сокрытие или искажение персональной информации рекрутируемым лицом;
- вербовка или шантаж конкурентами ключевых или высокопроизводительных работников;
- очернение и компрометация должностных лиц и руководителей.

Существование и развитие на предприятии нефтяной промышленности описанных источников угроз экономической безопасности со стороны персонала и управления им приводит к реальным угрозам, исходящим от конкретных работников предприятия. К возникновению этих угроз в рамках противодействия коррупции служба безопасности предприятия должна быть готова в любой момент времени. Наиболее распространенными из них являются:

- саботаж производственной (операционной) деятельности предприятия;
- хищение нефти и нефтепродуктов;
- кража и порча прочих объектов имущества предприятия;
- вредительство, нацеленное на создание аварийных или чрезвычайных ситуаций и т.п.;
- оказание влияния на работников предприятия со стороны конкурентов или криминальных элементов;
- передача конкурирующим или криминальным структурам сведений, содержащих коммерческую тайну или объекты интеллектуальной собственности;
- использование служебного положения или ресурсов предприятия в целях скрытого выполнения операций, оказания услуг сторонним лицам;
- дезинформация или распространение негативной информации о деятельности предприятия или его работниках;
- умышленное инициирование служебных конфликтов, препятствование созданию благоприятного психологического климата в коллективе;
- мошеннические действия;
- умышленное неквалифицированное, некачественное выполнение трудовых операций;
- нарушение каких-либо локальных нормативных правовых актов.

Важно оценить лояльность руководителей предприятия к коррупции и их личную склонность к коррупционному поведению [17-19].

Исследования практического опыта показывают, что латентность коррупционного поведения работников и руководителей предприятия может быть весьма высокой. При этом служба безопасности предприятия нефтяной промышленности обязана противодействовать коррупционным проявлениям и минимизировать наносимый предприятию материальный ущерб. Важно отметить, что межличностные отношения между работниками предприятия и представителями его руководства не являются ключевой детерминантой такого поведения. Его предпосылками становится сложная совокупность проблем в менеджменте предприятия, которая может включать в себя и наличие определенных противоречий между наемными работниками предприятия и его руководителями, собственниками.

Одной из ключевых функций службы безопасности предприятия нефтяной промышленности в противодействии коррупции должно стать регулярное объяснение работникам предприятия необходимости взаимодействия и помощи службе безопасности в осуществлении служебных проверок, расследований различных проявлений коррупции. Такое взаимодействие может быть построено и на безвозмездной и на платной основах.

С другой стороны служба безопасности должна регулярно осуществлять профилактические проверки персонала. С точки зрения регулярности такие проверки можно разделить на следующие типы:

- плановые регулярные проверки по специальному плану-графику;
- внеплановые оперативные проверки выборочного характера, проводимые в моменты чрезвычайных происшествий, возникновения подозрений в отношении каких-либо должностных лиц, руководителей или работников, разглашения конфиденциальной информации и т.п.

С точки зрения открытости такие проверки можно разделить на следующие типы:

- открытые гласные проверки, направленные на поддержание дисциплины в коллективе предприятия (например, проверки порядка соблюдения локальных нормативных правовых актов по охране конфиденциальной информации, ведению учета товарно-материальных ценностей, ревизии, инвентаризации и т.п.);
- скрытые негласные проверки (скрытое наблюдение), направленные на отслеживание поведения должностных лиц, руководителей или работников в рабочее и свободное время, выявление их служебных и личных внутренних и внешних связей.

Ущерб предприятия от его персонала возникает на основе определенных коррупционных, противоправных действий конкретных работников. Как правило, это умышленное причинение ущерба экономической безопасности предприятия. При этом данные действия работника могут представлять собой инициативное коррупционное деяние с целью извлечения личного материального вознаграждения и/или мести должностному лицу, руководителю или работнику предприятия.

Масштаб возможного ущерба соответствует позиции работника, должностного лица, руководителя в организационной структуре предприятия. Наибольший ущерб могут нанести работники, должностные лица и руководители, обладающие правом визирования финансово-хозяйственных документов, владеющих оперативной информацией о финансовом состоянии предприятия, динамике финансовых и материальных потоков, используемых технологиях производства.

Коррупционное поведение данной категории работников, должностных лиц, руководителей может проявляться в следующих операциях:

- заключение фиктивных контрактов и дополнительных соглашений, создание фиктивных финансово-хозяйственных документов и т.п.;
- расходование безналичных денег предприятия не по назначению;
- внесение заведомо ложных данных в документы бухгалтерской отчетности;
- существенное занижение или завышение количества отработанного времени, отпускных цен;
- присвоение денежной наличности кассы;
- непосредственное хищение нефти, нефтепродуктов и других товарно-материальных ценностей;
- осуществление платежей за не поставленные товарно-материальные ценности, невыполненные работы, услуги и т.п.

При осуществлении контроля деятельности руководителей предприятия нефтяной промышленности в целях выявления потенциальной коррупционной и криминальной направленности их действий необходимо отталкиваться от следующих признаков коррупционного поведения:

1. Существенное отклонение показателей деятельности предприятия от плановых или достигнутых ранее, в том числе:

- резкое увеличение доходов предприятия при значительном сокращении оборота;
- существенный рост запасов при снижении размера обязательств предприятия;
- скачки величин показателей статей квартальных бухгалтерских балансов;
- существенное снижение затрат на содержание службы безопасности и складской инфраструктуры;
- скачок проблемной дебиторской задолженности;
- существенное увеличение затрат при падении доходов и т.д.

2. Дезорганизация деятельности предприятия, в том числе:

- частая смена руководства предприятия;
- заключение ненадежных или сомнительных контрактов;
- создание негибкой сложно управляемой организационной структуры предприятия;
- систематическое вовлечение в судебные разбирательства;
- низкий уровень профессионализма руководителей, приводящий к низкой эффективности деятельности предприятия;
- непосредственная зависимость предприятия от сбыта ограниченному числу потребителей;
- препятствование созданию внутреннего аудита, систематическая смена организаций внешнего аудита.

При осуществлении контроля деятельности должностных лиц и работников предприятия нефтяной промышленности в целях выявления по-



тенциальной коррупционной и криминальной направленности их действий необходимо отталкиваться от следующих признаков коррупционного поведения:

1. Особенности трудовой деятельности и карьерного роста, в том числе:

- осуществляет трудовую деятельность на данном предприятии три и более лет;
- прибывает на рабочее место раньше коллег, задерживается на работе и работает в выходные дни;
- владеет информацией об особенностях и принципах деятельности службы безопасности предприятия и охраны объектов предприятия;
- имеет непосредственный доступ к охраняемым объектам и помещениям;
- пытается заслужить высокое доверие руководства и право работы без контроля и наблюдения службы безопасности предприятия;
- замкнут, не развивает личных и профессиональных взаимосвязей с коллегами;
- часто получает различного рода поощрения, премии;
- систематически информирует руководство о деятельности коллег.

2. Значительные отклонения показателей деятельности должностного лица или работника от средних показателей коллектива предприятия, в том числе:

- имеющиеся факты излишков или недостатч;
- резкий рост уровня остатков запасов товарно-материальных ценностей.

3. Несоблюдение норм осуществления бухгалтерского учета и оформления отчетности:

- использование копий платежных и иных финансово-хозяйственных документов вместо подлинников;
- необоснованное задерживание платежей;
- указание ложных данных в реквизитах платежных документов.

В осуществлении трудовой деятельности работника можно выделить и другие поведенческие (психологические) признаки коррупционной направленности.

Помимо текущего контроля деятельности персонала в качестве мер противодействия коррупции необходимо поддерживать высокий уровень качества подбора персонала. В процессе анализа и оценки кандидатур на работу или на перевод на должность служба безопасности предприятия обязана выполнить определенный набор операций, ключевым элементом которого должна быть специфическая психодиагностика кандидата на должность.

Применяемые способы психодиагностики при отборе кандидатур на вакантные должности должны быть направлены на формирование общего представления о психологических особенностях личности кандидата. При этом необходима конкретная оценка коррупционной направленности или антикриминальной устойчивости личности кандидата на должность.

Проведенный в данном исследовании анализ, а также изучение различных публикаций, посвященных различным проявлениям коррупции и психологии коррупции, позволил сформулировать психологический портрет типичного коррупционера. Он имеет следующие характеристики:

- наличие латентной агрессии;
- отсутствие сочувствия к пострадавшим от различных проявлений коррупции;
- узкий круг общения и осторожность при вступлении в контакты;
- ярко выраженный цинизм;
- личное толерантное отношение к каким-либо проявлениям коррупции;
- мнимое самоутверждение на основе материального благосостояния, применения власти;
- приоритет материальных ценностей над духовными;
- экстернальность личности;
- неспособность смириться с несоответствиями желаний имеющимся возможностям;
- неспособность преодоления жизненных трудностей;
- творческий подход к выполнению задач, отношение к проявлениям коррупции как к азартной игре.

### **Заключение**

Снижение ущерба предприятия нефтяной промышленности от различных проявлений коррупции должно заключаться не только в формировании и осуществлении профилактики и предупреждения коррупционного поведения руководителей, должностных лиц и работников предприятия, но и состоять в постоянном гибком реформировании системы мотивации персонала. Особенно важно обратить внимание на валентность в соответствии с теорией ожиданий В. Врума.

Даже наиболее надежные современные меры и инструменты обеспечения экономической безопасности не приносят желаемого результата, если они не являются гибкими и не подвергаются реформированию и адаптации к изменениям в деятельности предприятия. Учитывая это целесообразно осуществлять следующие мероприятия:

- показательное увольнение руководителей, должностных лиц и работников предприятия, если их вина в коррупционных деяниях доказана в соответствии с действующими локальными нормативными правовыми актами и законодательством;

- информирование правоохранительных органов о выявленных коррупционных деяниях;
- обеспечение социального пакета и поддержание уровня оплаты труда выше, чем у конкурентов;
- реализация систем материального и морального стимулирования работников за поддержание безопасности предприятия и лояльное отношение к нему.

В заключение необходимо напомнить, что любые меры противодействия коррупции и обеспечения экономической безопасности не должны ограничивать творчество и инициативу работников, препятствуя реализации стратегий предприятия и тормозя его развитие.

### Литература

1. Кривошлыков В.С. Управление угрозами экономической безопасности: обзор теоретических концепций / В.С. Кривошлыков, Н.В. Жахов, Л.М. Фомичёва // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2016. – № 9. – С. 69-74.
2. Санакоева Д.К. Современные проблемы обеспечения экономической безопасности на макро- и микро- уровне в РФ / Д.К. Санакоева, Д.М. Хугаева // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2017. – Т. 11. – № S3. – С. 131-132.
3. Якупов Б.Т. Индекс инвестиционной привлекательности компаний нефтегазового сектора России / Б.Т. Якупов // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2018. – № 3. – С. 83-91.
4. Асеева М.А. Нужно ли России антикризисное управление / М.А. Асеева // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 383-386.
5. Ильин И.В. Моделирование и алгоритмизация нейтральных к рыночному риску стратегий / И.В. Ильин, О.В. Ростова, В.И. Копосов // Экономика и управление. – 2013. – № 1 (87). – С. 90-95.
6. Пуляев Н.Н. Российский рынок смазочных материалов в условиях импортозамещения / Н.Н. Пуляев, А.И. Худашова // Наука без границ. – 2016. – № 5 (5). – С. 36-42.
7. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstats> [дата обращения 06.01.2020].
8. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. [Электронный ресурс]: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost> [дата обращения 06.01.2020].
9. Дмитриев Н.Д. Управление качеством трудового потенциала компании с помощью сокращения транзакционных издержек / Н.Д. Дмитриев, А.А. Зайцев, С.В. Ильченко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 4-3. – С. 305-312.
10. Лысенко А.Н. Оценка уровня развития человеческого капитала высокотехнологичного машиностроительного предприятия / А.Н. Лысенко // Инновационный Вестник Регион. – 2015. – № 1. – С. 58-63.
11. Николенко П.Г. Формирование кадровой инфраструктуры в сфере сервиса / П.Г. Николенко, А.М. Терехов, А.В. Терехова и др. // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-1 (67). – С. 1018-1027.
12. Kuznetsova I.G. The impact of human capital on engineering innovations / I.G. Kuznetsova, A.G. Polyakova, L.I. Petrova et al // International Journal of Emerging Trends in Engineering Research. – 2020. – № 2. – P. 333-338.
13. Гришин К.Е. Исследование влияния контекста на деятельность предприятий методами иерархического анализа / К.Е. Гришин, В.М. Тимирьянова, Д.Х. Красносель-

- ская и др. // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – № 5 (149). – С. 75-81.
14. Губанов Д.В. Эффективность управления на промышленных предприятиях / Д.В. Губанов, А.А. Куликова, Т.Н. Тополева // Проблемы региональной экономики (г. Ижевск). – 2014. – № 1-2. – С. 134-138.
15. Марков А.В. Теоретические предпосылки применения инновационных методов мотивации в управлении персоналом / А.В. Марков // Oeconomia et Jus. – 2020. – № 2. – С. 17-23.
16. Нижегородцев Р.М. Качество управленческих решений: институциональные барьеры и фильтры / Р.М. Нижегородцев // Управленец. – 2013. – № 4 (44). – С. 4-7.
17. Пескова Д.Р. Коррупционные отношения в современном обществе / Д.Р. Пескова // Вестник Академии наук Республики Башкортостан. – 2012. – Т. 17. – № 1. – С. 47-52.
18. Созинова А.А. Механизмы управления реорганизацией предпринимательских структур в современной России / А.А. Созинова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – Т. 2. – № 8. – С. 369-372.
19. Трофимова Н.Н. Концепция устойчивого развития как стратегическая основа деловой репутации предприятий реального сектора экономики / Н.Н. Трофимова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 3 (29). – С. 36-44.

*Поступила в редакцию*

*14.01.2021*

**Буньковский Дмитрий Владимирович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент Восточно-Сибирского института МВД России, г. Иркутск, Россия.

**Bunkovsky Dmitry V.** – Candidate of Economics, associate professor, East Siberian Institute of the Ministry of the Interior of Russia, Irkutsk, Russia.

Россия, 664058, г. Иркутск, ул. Бажова, 19, 38  
38, 19 Bazhova str., Irkutsk, 664058, Russia  
e-mail: bdv611@yandex.ru