УДК 331.101.3:622.276 https://www.npzhdialog.ru/21-2026

Роль мотивации персонала в реализации стратегических целей предприятия

Елькина Елена Сергеевна,
магистрант, Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова, elkinaelena03@mail.ru

Научный руководитель: Кравцова Надежда Павловна, доцент кафедры стратегического управления высокотехнологичными предприятиями, Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д. Ф. Устинова, кандидат педагогических наук, доцент

Аннотация. В статье рассматривается роль мотивационных механизмов в обеспечении долгосрочной устойчивости и достижении стратегических ориентиров современных организаций. На примере предприятий нефтегазового комплекса Российской Федерации исследуется специфика трансформации систем стимулирования труда в условиях необходимости ускоренного импортозамещения, цифровизации производственных процессов и преодоления масштабного кадрового дефицита. Показано, что достижение технологического суверенитета и успешная реализация мегапроектов в экстремальных климатических условиях напрямую зависят от перехода от традиционных фискальных моделей оплаты труда к комплексным программам развития кадрового потенциала, включающим инструменты долгосрочного стимулирования, непрерывного обучения и инфраструктурные бонусы. Сделан вывод о том, что в современных условиях межотраслевой конкуренции за человеческий капитал мотивация персонала выступает ключевым стратегическим контуром обеспечения экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: мотивация персонала, стратегические цели, стимулирование труда, кадровый потенциал, нефтегазовый комплекс, технологический суверенитет, российские предприятия.

Современный этап развития российской экономики характеризуется беспрецедентными изменениями внешней среды, которые предопределяют необходимость глубокой трансформации подходов к стратегическому управлению хозяйствующими субъектами. Для предприятий базовых отраслей, и в особенности нефтегазового комплекса, ключевым стратегическим ориентиром на среднесрочную и долгосрочную перспективу становится обеспечение технологического суверенитета и независимости от импортных поставок оборудования и программного обеспечения. В условиях действия внешних ограничений отечественным корпорациям требуется оперативно заместить значительное количество критически важных позиций высокотехнологичного оборудования, внедрить интеллектуальные системы управления добычей и переработкой углеводородов, а также реализовать масштабные проекты в сложных природно-климатических регионах Арктики и Восточной Сибири.

Однако успешное воплощение в жизнь данных стратегических планов упирается в серьезные ограничения со стороны национального рынка труда. По данным актуальных отраслевых исследований, современная экономика переживает период острого структурного дефицита кадров, при котором совокупная незакрытая потребность в квалифицированном персонале достигает сотен тысяч человек. Ситуация осложняется выраженными демографическими сдвигами, выражающимися в постепенном старении инженерно-технического состава и снижении привлекательности традиционных производственных секторов для молодого поколения работников, которое активно перетекает в сферу информационных технологий, ритейла и сервисных услуг.

В этих обстоятельствах роль мотивации персонала выходит далеко за рамки классической функции администрирования фонда оплаты труда. Мотивационные механизмы превращаются в ведущий инструмент минимизации стратегических рисков и реализации бизнес-стратегий. Традиционные подходы, опирающиеся исключительно на высокий уровень базового денежного вознаграждения, постепенно утрачивают свою эксклюзивную стимулирующую силу. Современная конкуренция за человеческий капитал требует от руководства предприятий проектирования гибких, многокомпонентных систем поощрения, способных активировать внутренний потенциал сотрудников, стимулировать их к непрерывному освоению междисциплинарных цифровых и инженерных компетенций, а также обеспечивать долгосрочную лояльность в условиях высокой интенсивности труда. Целью данного исследования является теоретическое обоснование и анализ практических направлений трансформации систем мотивации персонала, обеспечивающих достижение стратегических целей и укрепление кадровой устойчивости современных российских предприятий.

Изучение сущности и роли мотивационных механизмов в системе стратегического управления организацией занимает центральное место в современной экономической науке. Теоретико-методологический фундамент управления человеческими ресурсами прошел длительную эволюцию от классических концепций «экономического человека» Ф. У. Тейлора, рассматривавших работника исключительно через призму внешнего материального принуждения, до современных школ социального партнерства и концепций совокупного вознаграждения. В рамках академической школы экономики труда принципиально важным является разграничение категорий «мотивация» и «стимулирование». Если мотивация представляет собой внутреннее побуждение личности, определяющее ее готовность к труду и достижению целей, то стимулирование выступает внешним управленческим инструментом, посредством которого организация воздействует на поведение персонала через систему благ-стимулов.

В контексте реализации долгосрочных бизнес-стратегий особую значимость приобретает концепция мотивационного комплекса трудовой деятельности А. А. Литвинюка. С позиций данного подхода стимулирующее воздействие не должно быть линейным; оно затрагивает сложную структуру личности, в которой одновременно сосуществуют и взаимодействуют пять базовых групп мотивов: приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения. Для предприятий высокотехнологичных и капиталоемких секторов, таких как нефтегазовая промышленность, успешность реализации стратегических планов зависит от способности системы вознаграждения не просто активировать мотив приобретения (через заработную плату), но и поддерживать устойчивый баланс с мотивами безопасности (ввиду опасных условий производства) и удовлетворения от содержательности труда. Несбалансированность этих элементов, как отмечают Л. А. Жигун и А. А. Литвинюк, приводит к «мотивационным сбоям», которые провоцируют деструктивное поведение персонала и вызывают прямые экономические потери для бизнеса.

Современные исследователи, в частности О. В. Лосева и С. А. Шапиро, подчеркивают, что эффективность фиксированной части оплаты труда как мотивирующего фактора стремительно снижается, если она полностью оторвана от конечных и стратегических результатов деятельности компании [5; 7]. Это обусловливает повсеместное внедрение систем премирования на основе ключевых показателей эффективности (KPI), декомпозированных от общего уровня корпоративной стратегии до конкретного рабочего места. Однако, как отмечает И. В. Богатырева, архитектура вознаграждения на современном этапе должна обладать высокой гибкостью и модульностью. Мотивационная система призвана выполнять не только компенсирующую, но и регулирующую, удерживающую и стратегически согласующую функции. Она должна быть гибким «конструктором», параметры которого адаптируются к изменению внешних вызовов, организационного контекста и социально-демографических характеристик различных категорий персонала.

Методологическую основу данного исследования составляет системный подход к анализу кадрового потенциала как сложной динамической системы, развивающейся под воздействием технологических и макроэкономических факторов. Информационной базой работы послужили положения Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 г. [9], данные аналитических обзоров рынка труда нефтегазовой отрасли за 2024–2025 гг. [4], а также материалы корпоративной отчетности и отчетов об устойчивом развитии крупнейших отраслевых холдингов страны. Использование методов сравнительного, структурно-функционального и контент-анализа позволило обобщить практику управления эффективностью персонала и выявить наиболее результативные мотивационные модели, обеспечивающие связь между личными интересами работников и стратегическими целями бизнеса.

Практическая реализация теоретических моделей мотивации в современном российском бизнесе наиболее репрезентативно прослеживается на примере нефтегазового комплекса, который в настоящее время выступает главным полигоном для апробации инновационных систем управления человеческими ресурсами. С учетом актуальных государственных ориентиров и положений Энергетической стратегии Российской Федерации перед отечественными отраслевыми предприятиями стоят масштабные стратегические цели, среди которых в качестве приоритетных можно выделить следующие три направления: 1) достижение полного технологического суверенитета и независимости через замещение более чем 1500 позиций критически важного импортного оборудования собственными разработками; 2) ускоренная цифровая трансформация производства с доведением уровня автоматизации и роботизации процессов до 70–80 % и масштабным внедрением систем искусственного интеллекта на «цифровых месторождениях»; 3) успешное освоение трудноизвлекаемых запасов углеводородов и реализация крупнейших инфраструктурных мегапроектов в экстремальных природно-климатических условиях Арктики и Восточной Сибири.

Однако воплощение в жизнь этих грандиозных планов сопряжено с беспрецедентным кадровым вызовом, выражающимся в глубоком разрыве между растущими требованиями к квалификации работников и реальным состоянием отраслевого рынка труда. По данным отраслевых аналитических отчетов, современное состояние кадрового потенциала нефтегазовой сферы характеризуется рядом деструктивных факторов, требующих немедленной корректировки систем мотивации: во-первых, совокупный дефицит персонала в индустрии достиг критических масштабов в 200–300 тыс. сотрудников, при этом текущая незакрываемая потребность в кадрах в сегменте добычи составляет около 21 тыс. человек; во-вторых, наблюдается выраженное старение кадров, при котором доля молодых специалистов в возрасте до 28 лет едва достигает 20 %, что создает риск «демографической ямы» при выходе опытных инженеров на пенсию; в-третьих, пространственная экспансия добывающих активов обусловливает колоссальную долю вахтового персонала, составляющую в среднем по рынку 25,1 %, а непосредственно на объектах добычи углеводородов достигающую 40 % от общей численности занятых.

В сложившихся условиях традиционная экономическая мотивация, выраженная исключительно в высоком уровне прямой оплаты труда, перестает приносить предприятию ожидаемый стратегический эффект. Хотя средняя заработная плата инженера в нефтегазовом секторе составляет 158 500 руб., а рабочего — 107 300 руб. после вычета налогов, что значительно превышает общероссийские показатели, компании сталкиваются с острой межотраслевой конкуренцией за «гибридные» кадры. Для

привлечения и удержания специалистов, обладающих одновременно фундаментальной технической базой и продвинутыми цифровыми навыками, нефтегазовые предприятия вынуждены конкурировать не друг с другом, а с лидерами ИТ-сектора и ритейла, смещая фокус мотивационных систем с чисто фискальных выплат на управление качеством жизни и долгосрочным благополучием сотрудников.

Изучение передового опыта лидеров отечественного нефтегазового сектора (ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «НОВАТЭК» и ПАО «Газпром нефть») позволяет эксплицировать модель, в которой система мотивации жестко интегрирована в общую архитектуру сбалансированной системы показателей (BSC) предприятия. В рамках стратегического контура BSC проекция «Обучение и развитие» (человеческий капитал) выступает фундаментальным драйвером для достижения целей в проекциях «Внутренние бизнес-процессы» и «Финансы». Анализ корпоративных практик свидетельствует о том, что для реализации своих стратегических ориентиров крупнейшие холдинги трансформировали мотивационные механизмы по трем ключевым направлениям.

1. Стимулирование инновационной активности и научно-технологического потенциала в целях импортозамещения. Для замещения зарубежного программного обеспечения и оборудования компании привязали карьерный рост и переменное вознаграждение специалистов к их участию в НИОКР и созданию внутренних ИТ-продуктов. Так, ПАО «НОВАТЭК» в рамках стратегии технологической независимости увеличило инвестиции в устойчивое развитие и научные исследования на 22 % (до 23 млрд руб.), а ПАО «НК «Роснефть» внедрило систему материального и нематериального поощрения за разработку линейки собственного наукоемкого софта (РН-ГРИД и др.). Включение критериев патентной активности в карты эффективности сотрудников позволяет предприятиям мотивировать персонал к созданию уникальных интеллектуальных активов, напрямую влияющих на технологическую безопасность.

2. Развитие территориально-инфраструктурных мотивационных пакетов для обеспечения пространственной экспансии в экстремальных условиях Арктики и Сибири. Поскольку культурные особенности новых поколений работников снижают их базовую готовность к работе на Крайнем Севере, компании перешли от стратегии простых «северных надбавок» к концепции капитального обустройства жизненной среды. В системе KPI руководителей дочерних обществ Газпрома и Роснефти важное место заняли показатели развития социальной инфраструктуры (строительство жилых микрорайонов и детских садов в г. Свободный для Амурского ГПЗ, программа «Доступное жилье»). ПАО «НОВАТЭК», в частности, использует в качестве удерживающего стимула для вахтового персонала создание цифровой комфортной среды, включая прокладку арктической волоконно-оптической линии связи (830 км связи и интернета для удаленных поселков). Это доказывает, что конкуренция за кадры сместилась на уровень качества жизни и благополучия.

3. Трансформация систем непрерывного гибридного обучения как самостоятельного фактора удержания талантов. В условиях дефицита «гибридных» специалистов, совмещающих инженерные знания с навыками искусственного интеллекта и управления БПЛА, предприятия увязали материальные стимулы с регулярным повышением квалификации. Обучение перестало быть просто обязательным допуском к работе и превратилось в элемент HR-бренда: ПАО «ЛУКОЙЛ» довело объем корпоративного обучения до 109 часов на одного сотрудника в год, открыв специализированный образовательный центр в Когалыме (филиал Пермского национального исследовательского политехнического университета), а ПАО «Газпром нефть» выстроило гибкие образовательные экосистемы «Лига вузов» и «Лига колледжей». Внедрение концепции «кафетерия гибких льгот», программ менторинга и кадровых лифтов (когда до 75 % молодых специалистов получают повышение в первые два года) позволяет лидерам рынка удерживать текучесть кадров на рекордно низком для отрасли уровне (3–5 % при среднерыночных 16 %), обеспечивая бесперебойную реализацию долгосрочных мегапроектов.

Методологическим мостом, позволяющим увязать абстрактные долгосрочные ориентиры корпоративной стратегии с повседневной практикой управления и стимулирования труда, выступает концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard — BSC). В рамках данной методологии декомпозиция иерархии целей осуществляется по четырем классическим проекциям, где достижение целевых ориентиров в области обучения, развития и мотивации человеческого капитала формирует фундамент для качественного совершенствования внутренних бизнес-процессов, что затем обеспечивает реализацию рыночного потенциала компании и достижение требуемого уровня финансовой результативности. Каскадирование общих стратегических целей предприятий нефтегазового сектора до уровня конкретных исполнителей в формате BSC позволяет трансформировать мотивационные профили персонала по следующим четырем взаимосвязанным уровням (на примере ПАО «Татнефть»).

I. Фундаментальный уровень «Обучение и развитие». Первичным опережающим драйвером всей системы выступают инвестиции в человеческий и социальный капитал в регионах присутствия. На данном этапе карты эффективности сотрудников ориентированы на рост производительности труда и успешное освоение междисциплинарных ИТ-компетенций (Python, AI-моделирование), что реализуется через корпоративные экосистемы непрерывного образования и проекты уровня «Корпоративный университет». Привязка нематериальных стимулов (карьерных лифтов) к подтвержденному повышению квалификации обеспечивает минимизацию кадрового дефицита.

II. Операционный уровень «Внутренние бизнес-процессы». Высокий квалификационный потенциал мотивированных работников позволяет предприятию успешно внедрять технологические инновации. На этом уровне в систему KPI инженерно-технического состава и руководителей проектов включаются показатели углубления нефтепереработки (с целевым ориентиром на уровне ТАНЕКО свыше 99 %), рационального использования ресурсов, повышения утилизации попутного нефтяного газа и минимизации выхода темных нефтепродуктов. Мотивация здесь направлена на предотвращение брака и снижение непроизводительных затрат времени.

III. Рыночный уровень «Клиенты и рынок». Достижение технологического превосходства во внутренних процессах напрямую конвертируется в улучшение рыночных параметров. Система материального поощрения специалистов сбытового и производственного сегментов привязывается к росту удельной выручки и максимизации удельной чистой прибыли в расчете на одну тонну добытого сырья. Это достигается за счет расширения высокотехнологичных розничных сетей АЗС, диверсификации нетопливных сервисов и вывода на рынок продуктов с высоким инновационным циклом (полимеры, синтетические масла).

IV. Финальный уровень «Финансы». Результирующим контуром системы выступает максимизация доходности задействованного капитала (показатель ROACE) и рост операционной прибыльности (EBITDA margin). Успех на данном уровне достигается не за счет механической экономии на издержках, а через синергию высокой вовлеченности персонала, эффективного отбора капитальных вложений (CAPEX) и точечного кадрового мониторинга. Для обеспечения контроля за реализацией стратегии применяется трехзонная шкала оценки (принцип «Светофора»), которая ранжирует фактические отклонения от плановых параметров по трем зонам: зеленая зона означает штатное выполнение целей; желтая зона сигнализирует о риске отклонений до 5–7 % и требует факторного анализа; красная зона свидетельствует о критическом сбое и необходимости пересмотра ресурсного обеспечения проектов.

В заключение проведенного исследования можно сделать вывод, что в условиях современной трансформации экономики роль мотивации персонала сместилась с чисто фискальной функции компенсации трудозатрат в область стратегического контура обеспечения экономической безопасности предприятия. На примере лидеров отечественного нефтегазового комплекса доказано, что традиционные методы материального стимулирования, выраженные исключительно в высоком уровне окладов, исчерпали свою эксклюзивную удельную эффективность. В условиях жесткого дефицита квалифицированных кадров и необходимости ускоренного достижения технологического суверенитета успешная реализация инвестиционных мегапроектов напрямую зависит от создания гибких модульных систем вознаграждения. Интеграция мотивационных механизмов в сбалансированную систему показателей (BSC) позволяет предприятиям эффективно каскадировать глобальные цели собственников до уровня ежедневных задач каждого работника. Опыт крупнейших отраслевых корпораций подтверждает, что опережающие инвестиции в непрерывное гибридное обучение, управление качеством жизни и инфраструктурные региональные бонусы формируют устойчивую лояльность персонала и выступают ключевым залогом сохранения долгосрочной конкурентоспособности бизнеса.

Примечания

1. Акулов А. О. Системы сбалансированных показателей: учебное пособие. Кемерово, 2014.

2. Баландина О. В., Вешкурова А. Б., Копылова Н. А. Менеджмент организации: учебник / под общ. ред. С. А. Шапиро. М., 2020.

3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. М., 2004.

4. Карта рынка труда нефтегазовой отрасли 2025: аналитический отчет Промышленно-энергетического форума TNF. Тюмень, 2025.

5. Лосева О. В. Система мотивации и стимулирования труда персонала организации: теория и практика // Вестник университета. 2023. N 6.

6. Хажин Д. И., Салько М. Г. Формирование сбалансированной системы показателей внутрифирменного планирования нефтегазодобывающих компаний // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. N 3.

7. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Андросова О. В. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие. М., 2020.

8. Шматко А. Д., Рогозный С. А. Мотивация трудовой деятельности в российских компаниях // Диалог. 2026. N 6.

9. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 12.04.2025 N 908-р. URL: http://government.ru (дата обращения: 09.10.2026).

English version

The role of personnel motivation in the realization of strategic goals of an enterprise

El'kina Elena Sergeevna, master's student, Baltic State Technical University "VOENMEH" named after D. F. Ustinov

Scientific supervisor: Kravtsova Nadezhda Pavlovna, associate professor of the department of strategic management of high-tech enterprises, Baltic State Technical University "VOENMEH" named after D. F. Ustinov, candidate of sciences (pedagogy), associate professor

The article examines the role of motivational mechanisms in ensuring long-term sustainability and achieving the strategic goals of modern organizations. On the example of enterprises in the oil and gas complex of the Russian Federation, the specifics of the transformation

of labor incentive systems are investigated in the context of the need for accelerated import substitution, digitalization of production processes, and overcoming a large-scale labor shortage. It is shown that the achievement of technological sovereignty and the successful implementation of mega-projects in extreme climatic conditions directly depend on the transition from traditional fiscal models of remuneration to comprehensive programs for the development of human capital, including long-term incentive tools, continuous learning, and infrastructural bonuses. It is concluded that under the current conditions of cross-industry competition for human capital, personnel motivation acts as a key strategic outline for ensuring the economic security of an enterprise.

Keywords: personnel motivation, strategic goals, labor incentives, human capital, oil and gas complex, technological sovereignty, Russian enterprises.