

МУСАЕВА МАЛЬВИНА МУСАЕВНА

студент направления «Менеджмент»

Тюменского государственного университета, г. Тюмень

stud0000231054@study.utmn.ru

ДАНИЛОВА ЕЛЕНА ПАВЛОВНА

кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента

и бизнеса Тюменского государственного университета, г. Тюмень

e.p.danilova@utmn.ru

УПРАВЛЕНИЕ HR-БРЕНДОМ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЛУКОЙЛ»)

Аннотация. Статья посвящена исследованию стратегий формирования и развития HR-бренда в условиях специфики нефтегазовой отрасли. Особое внимание уделяется роли социальных программ, инвестициям в обучение персонала и формированию доверительного диалога с работниками. На примере успешных кейсов анализируется, как укрепление HR-бренда способствует снижению текучести кадров, повышению лояльности и конкурентоспособности компании в условиях энергетического перехода. Результаты исследования подчеркивают, что баланс между инновациями, социальной ответственностью и сохранением корпоративной идентичности является ключом к устойчивому развитию ресурсоемких отраслей.

Ключевые слова: HR-бренд, нефтегазовая отрасль, социальные программы, управление персоналом, адаптация.

В современных условиях растущей конкуренции на рынке труда и трансформации ценностных ориентиров сотрудников управление HR-брендом становится критическим фактором устойчивого развития компаний, особенно в таких капиталоемких и стратегических отраслях, как нефтегазовая. ПАО «Лукойл», являясь одним из лидеров российской энергетики, демонстрирует комплексный подход к формированию репутации работодателя, сочетающий традиционные корпоративные ценности с инновационными HR-практиками. Этот опыт представляет значительный интерес для анализа, так как отражает как глобальные тренды в управлении человеческими ресурсами, так и специфику адаптации международных стандартов к российским реалиям.

Концепция HR-бренда, впервые сформулированная Саймоном Бэрроу в 1990 году, эволюционировала от узкого понимания как набора внешних коммуникаций до системного инструмента, интегрирующего стратегии маркетинга, управления персоналом и корпоративной социальной ответственности. В определении Бэрроу и Мосли, ставшем классическим, HR-бренд трактуется как совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, ассоциируемых с работодателем [1]. Для нефтегазовых компаний, где требования к квалификации сотрудников исключительно высоки, а циклы проектов измеряются десятилетиями, эта концепция приобретает особое значение. Репутация работодателя становится не только фактором привлечения кадров, но и элементом долгосрочной инвестиционной привлекательности бизнеса.

Эволюция HR-бренда в России имела свои особенности. В советский период, когда рынок труда полностью контролировался государством, необходимость в employer branding отсутствовала. Ситуация начала меняться лишь в 2000-х годах с приходом международных корпораций, однако адаптация западных моделей сталкивалась с культурными и институциональными барьерами. Как отмечают исследователи Е. Завьялова и Д. Кучеров, российский HR-бренд формировался в условиях противоречия между унаследованными авторитарными управленческими практиками и запросами новых поколений сотрудников [2]. По мнению Жигановой Е.А., HR-бренд — это «комплексная система внутренних и внешних мероприятий, способных повысить имидж компании с целью получения выгоды для организации» [3].

Концепция HR-бренда объединяет в себе два направления в бизнесе: управление человеческими ресурсами и маркетинг. С позиции маркетинга учитывается процесс исследования данных, разнообразные способы продвижения, формируется целостный образ. С позиции управления персоналом создается материальная и нематериальная система поощрений сотрудников, обучение и развитие работников, корпоративная культура, сама система управления человеческими ресурсами [4].

Для «Лукойла», чья история тесно связана с постсоветской трансформацией нефтегазовой отрасли, эти вызовы стали драйвером для разработки уникальной кадровой стратегии, сочетающей социальную ориентированность с технологической модернизацией.

Основу HR-бренда «Лукойла» составляют корпоративные ценности, зафиксированные в Кодексе деловой этики: уважение к личности, ответственность перед обществом, инновационность и устойчивое развитие. Эти принципы реализуются через многоуровневую систему материальной и нематериальной мотивации. Например, в 2023 году суммарные затраты на реализацию социальных программ для работников, членов их семей и неработающих пенсионеров составили около 26,3 млрд руб., что на 23% больше чем в 2022 году [5]. Программы включают не только стандартные льготы вроде корпоративного медицинского страхования, но и уникальные инициативы, такие как софинансирование жилищных займов для работников в удаленных регионах присутствия.

Обучение и развитие персонала — ключевой элемент стратегии. Сенге утверждает, что компании, инвестирующие в непрерывное обучение, на 30% эффективнее адаптируются к изменениям. Пример — Toyota, где каждый сотрудник участвует в улучшении процессов (система Kaizen) [6].

Важным аспектом HR-стратегии «Лукойла» является адаптация к поколенческим изменениям на рынке труда. Поколение Z, активно входящее в профессиональную среду, предъявляет новые требования к работодателям: гибкий график, возможности удаленной работы, экологическая ответственность и прозрачность карьерных треков. В ответ на это компания модернизирует систему коммуникаций, делая ставку на цифровые каналы. Например, корпоративный Telegram-канал, запущенный в 2022 году, на данный момент объединил более 100 тыс. подписчиков — сотрудников и кандидатов. Через него распространяются не только вакансии, но и истории успехов молодых специалистов, интервью с руководителями подразделений и анонсы образовательных программ. Такой подход позволяет формировать доверительный диалог с аудиторией, что особенно важно в условиях, когда 67% соискателей в возрасте до 30 лет, по данным

HeadHunter, рассматривают соц.сети как основной источник информации о работодателе.

Особое внимание «Лукойл» уделяет программам поддержки молодых специалистов. С 2022 года действует корпоративная стипендия для студентов профильных вузов, таких как РГУ нефти и газа им. Губкина и Тюменский индустриальный университет. Еще одним стратегическим направлением стало усиление ESG-составляющей HR-бренда. В 2023 году «Лукойл» утвердил обновленную Политику в области устойчивого развития, где человеческий капитал обозначен как ключевой элемент. Это подтверждается проектами по снижению углеродного следа, такими как модернизация НПЗ и внедрение технологий улавливания CO₂, которые сочетаются с мерами по повышению безопасности труда [7].

Важным элементом HR-бренда является управление разнообразием (D&I). В условиях глобального присутствия компании «Лукойл» реализует программы интеграции сотрудников. Кроме того, компания активно развивает гендерное равенство: по оценкам экспертов, доля женщин-инженеров в геологоразведке за последние годы выросла, чему способствовали целевые стипендии и гибкие графики для сотрудников с семейными обязанностями. По официальной статистике, женщины составляют 26% персонала «Лукойла», а среди руководителей — 15% [8].

В 2024 году ПАО «ЛУКОЙЛ» второй год подряд одерживает победу в общероссийской премии «Развитие Регионов. Лучшее для России». В номинации «Лучший коммуникационный проект» (категория «Бизнес и сервис») высшую награду получил масштабный проект «Заправляем счастьем», направленный на диалог с клиентами и повышение качества услуг.

Акция «Заправляем счастьем» охватила 58 регионов страны и более 2200 АЗС сети. Ее ключевой задачей стал сбор обратной связи от клиентов о качестве сервиса, однако формат вышел далеко за рамки стандартных опросов. Участники могли проверить знания в тематических викторинах, встретиться с известными спортсменами, актерами и оперными певцами, а также стать частью масштабной развлекательной программы. Такой подход позволил не только

получить ценные данные для улучшения услуг, но и укрепить эмоциональную связь с аудиторией.

Премия «Развитие Регионов. Лучшее для России» вручается с 2017 года для поощрения проектов, способствующих социально-экономическому прогрессу территорий. Победа ЛУКОЙЛа в категории «Бизнес и сервис» подчеркивает, что даже в условиях глобальных вызовов компания сохраняет фокус на локальных инициативах. Как отметили организаторы, проекты вроде «Заправляем счастьем» не только повышают лояльность клиентов, но и создают новые точки роста для регионов — через развитие инфраструктуры, трудоустройство и поддержку культурных событий [9].

Таким образом, опыт ПАО «Лукойл» в управлении HR-брендом демонстрирует, что даже в консервативной отрасли возможна эффективная интеграция традиций и инноваций. Сохраняя фокус на социальной ответственности и стабильности, компания успешно адаптируется к вызовам цифровой эпохи, запросам новых поколений и глобальной ESG-повестке. Однако сохраняющиеся риски — от дефицита IT-кадров до геополитической нестабильности — требуют постоянной корректировки подходов. Дальнейшее развитие HR-бренда «Лукойла» будет зависеть от способности предвосхищать тренды, сохраняя при этом уникальность корпоративной идентичности. Для отрасли в целом этот опыт служит доказательством, что инвестиции в человеческий капитал — не затраты, а основа долгосрочной конкурентоспособности в эпоху энергетического перехода.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. — Wiley, 2005.
2. Завьялова Е., Кучеров Д. Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами // Управление персоналом. — 2012. — № 12. — С. 26–32.
3. Жиганова Е.А. HR-бренд как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2018. — № 3. — С. 45–57.

4. Ерыгина Т.В. Интеграция маркетинга и HR-менеджмента в формировании бренда работодателя // Современные технологии управления. — 2020. — № 5. — С. 78–84.
5. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год. — URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/656946.pdf> (дата обращения: 16.05.25).
6. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. — Doubleday, 1990.
7. Отчет об устойчивом развитии группы «ЛУКОЙЛ» за 2023 г. С. 45–47. — URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/666712.pdf> (дата обращения: 16.05.25)
8. (Отчет об устойчивом развитии группы «ЛУКОЙЛ» за 2023 г., стр. 102). URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/666712.pdf> (дата обращения: 16.05.25).
9. Проект «заправляем счастьем» признан лучшим в категории «Бизнес и сервис»/ — URL: <https://lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/proekt-zapravliaem-schastem-priznan-luchshim-v> (дата обращения: 16.05.25).