

*Слюняев Евгений Сергеевич,*

магистрант

*Орлов Евгений Владимирович*

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный  
технический университет им. Р.Е. Алексеева»  
г. Нижний Новгород, Нижегородская область

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ»**

***Аннотация:** в статье исследуются проблемы вовлечения человеческого капитала в инновационные процессы для промышленных предприятий. На примере ПАО «СИБУР Холдинг» проанализирована система, позволяющая компании обеспечивать технологический суверенитет, рост производительности труда и обеспечение кадровой безопасности.*

***Ключевые слова:** человеческий капитал, инновационное развитие, вовлеченность персонала, мотивация, системный подход, образовательный центр, CASE-IN, экономическая безопасность.*

В эпоху цифровой трансформации и технологических изменений инновационное развитие становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций. При этом центральная роль в обеспечении инновационной деятельности принадлежит человеческому капиталу – совокупности знаний, умений, навыков, компетенций и мотиваций сотрудников, определяющих их способность генерировать и реализовывать новые идеи.

Однако наличие высококвалифицированного персонала само по себе не гарантирует инновационного развития. Важным условием становится вовлеченность человеческого капитала – состояние, при котором сотрудники не только обладают необходимыми компетенциями, но и проявляют инициативу, готов-

ность к экспериментам и активное участие в инновационных процессах. Кроме того, вовлеченность персонала способствует удержанию сотрудников в организации, что благотворно влияет на кадровую и экономическую безопасность организации. Вовлеченность персонала рассматривается через три ключевых аспекта: когнитивный (понимание целей, ценностей компании), эмоциональный (энтузиазм и гордость за организацию), поведенческий (готовность прилагать дополнительные усилия).

В контексте инновационного развития особый интерес представляет взаимосвязь вовлеченности с инновационным поведением сотрудников. Современные исследования свидетельствуют о том, что высокая вовлеченность позитивно влияет на творческую активность, готовность к экспериментам и проактивным решениям проблем. Вовлеченный сотрудник не просто выполняет нормативные требования, но проявляет инициативу, генерирует предложения по улучшению процессов, участвует в реализации изменений.

Для промышленных компаний, где значительная часть операционной деятельности связана с соблюдением строгих технологических регламентов, создание условий для проявления инициативы представляет собой особую управленческую задачу.

ПАО «СИБУР Холдинг» выстроил многоуровневую систему вовлечения человеческого капитала в инновационные процессы. Анализ корпоративных практик позволяет выделить четыре основных уровня.

1. Инфраструктура непрерывного образования. ПАО «СИБУР Холдинг» создал разветвленную сеть центров развития персонала, ориентированных на различные категории сотрудников. В мае 2025 года открылся второй инновационный образовательный центр «СИБУРИНТЕХ» в Нижнекамске, который обеспечивает получение теоретических и практических компетенций для работы на конкретном оборудовании [1]. Также планируется открытие в конце 2026 г. собственного R&D-центра в Казани, который объединит научно-исследовательский центр и центр масштабирования химических технологий.

Как показано в табл. 1, данный подход решает задачу сокращения разрыва между академическими знаниями и реальным производством, формируя у сотрудников навыки работы с конкретным оборудованием через VR/AR-тренажеры и цифровые двойники.

Таблица 1

#### Характеристики образовательной инфраструктуры ПАО «СИБУР Холдинг»

| Компонент системы                                    | Целевая аудитория         | Результат                                                                           |
|------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Образовательный центр «СИБУРИНТЕХ»                   | Рабочие и инженеры        | Повышение квалификации сотрудников. Отработка навыков на тренажерах                 |
| Магистратура КНИТУ, ПИШ «ПромХимТех»                 | Молодые специалисты       | Подготовка и привлечение в нефтехимическую отрасль молодых талантливых специалистов |
| Центр пилотирования (Тобольск)/R&D-центр (Татарстан) | Исследователи и технологи | Тестирование инноваций перед масштабированием                                       |

2. Программа «Улучшение малыми шагами». Программа позволяет сотрудником предлагать идеи по оптимизации производственных процессов на специальном портале. После рассмотрения всех предложений каждый квартал объявляются победители [2]. Важно подчеркнуть, что программа построена на принципе обратной связи: сотрудники получают не только материальное поощрение, но и видят реализацию своих предложений, что формирует устойчивую мотивацию к дальнейшей генерации идей.

3. Конкурсы профессионального мастерства. ПАО «СИБУР Холдинг» организует отраслевой чемпионат PetroChemSkills. Мероприятие проводится по стандартам международного уровня (WorldSkills) и направлено на повышение престижа рабочих профессий в отрасли, развитие компетенций специалистов и подготовку высококвалифицированных кадров. В соревнованиях могут участвовать сотрудники предприятий, студенты технических вузов, школьники. Параллельно компания активно участвует в международном инженерном чемпионате CASE-IN. Кейс-чемпионат моделирует реальные производственные задачи. Участники, решая технологические и управленческие кейсы, погружаются в специфику нефтегазохимии, предлагая новые способы оптимизации процессов.

В результате сотни финалистов ежегодно получают предложения о стажировке и работе в компаниях топливно-энергетического комплекса, а внедренные по итогам конкурсов решения приносят реальный экономический эффект.

4. Программа корпоративного волонтерства. С 2017 года в компании действует программа «Люди, меняющие мир», в рамках которой любой сотрудник может предложить социальный проект, получить финансирование и реализовать его, развить лидерские и управленческие компетенции, установить горизонтальные связи внутри компании. Это формирует у персонала проактивную позицию и навыки проектного управления, которые переносятся и на производственную деятельность [2]. Вовлеченность в социально значимые проекты позитивно коррелирует с общей удовлетворенностью работой и лояльностью компании, что, в свою очередь, создает благоприятную среду для инновационной активности.

Реализация данных программ в холдинге способствует не только улучшению качества инновационной среды предприятия, но и позитивно сказывается на процессе удержания квалифицированного персонала в организации. В настоящее время, когда рынок труда претерпел значительные изменения и характеризуется недостатком квалифицированных кадров при избытке вакансий, удержание персонала становится важнейшим фактором экономической безопасности предприятия.

Таким образом, опыт ПАО «СИБУР Холдинг» показывает, что обеспечение вовлеченности человеческого капитала в инновационное развитие промышленного предприятия требует системного подхода, включая обучение, мотивацию, поощрение, цифровые инструменты и создание организационной культуры, открытой к новым идеям. Компания, инвестируя в человеческий капитал, получает не только технологическое преимущество, но и формирует среду, способствующую долгосрочному развитию и экономической безопасности. Описанные практики могут быть полезны для других промышленных компаний, стремящихся повысить вовлеченность персонала в инновационные процессы.

---

***Список литературы***

1. СИБУР открыл в Татарстане учебный центр развития инженерно-технической экспертизы «СИБУРИНТЕХ-НК» // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Республики Татарстан. – 2025. – URL: <https://mpt.tatarstan.ru/index.htm/news/2418854.htm> (дата обращения: 21.05.2026).
2. ЗапСибНефтехим: о Форуме молодых специалистов и возможностях для отраслевой молодежи // Международный инженерный чемпионат CASE-IN. – 2022. – URL: <https://case-in.ru> (дата обращения: 20.05.2026).