

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИКИ И СТРАТЕГИИ NATIONAL INDUSTRIAL ECONOMICS AND STRATEGIES

Научная статья

Research article

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1278>

Глобальные тренды стратегической мотивации в высокотехнологичных отраслях промышленности

О.А. Фесянова^{1,2}  

¹Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, Российская Федерация

²Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
115054, Москва, Стремянный пер., д. 36, Российская Федерация

 fesyanova.aa@rea.ru

Аннотация. Изучение глобальных трендов играет ключевую роль в стратегическом управлении, поскольку позволяет выявлять конкурентные преимущества, снижает риски и помогает определить направления развития в долгосрочной перспективе. При формировании системы стратегической мотивации на предприятии знание трендов способствует выстраиванию актуальной и гибкой системы стимулов. Цель статьи – выявить и проанализировать глобальные и национальные тренды, оказывающие влияние на выстраивание системы стратегической мотивации с учетом особенностей этой системы в организациях высокотехнологичных отраслей промышленности. В результате проведенного анализа составлен перечень и дано подробное описание глобальных трендов развития, влияющих на мотивацию, включающих: цифровизацию рабочих мест и профессий; непрерывное обучение; преобладание «мягких» навыков над «жесткими»; устаревание ряда профессий и появление новых; гендерное равенство; управление талантами на предприятиях. Изучено влияние этих трендов на систему стратегической мотивации, особенности их проявления и развития в условиях российской экономики с акцентом на высокотехнологичные отрасли промышленности: микроэлектроника, авиационно-космическая техника, фармацевтическая промышленность. Сделаны выводы о комплексной взаимосвязи глобальных и национальных трендов между собой как на вертикальном иерархическом (глобальный – национальный – отраслевой), так и на горизонтальном (воздействие трендов друг на друга) уровне, а также о применимости результатов исследования в создании системы стратегической мотивации на предприятиях высокотехнологичных отраслей российской промышленности.

Ключевые слова: глобальные тренды стратегической мотивации, высокотехнологичные отрасли промышленности, микроэлектроника, авиационно-космическая техника, фармацевтическая промышленность, цифровизация, стратегическая мотивация, мягкие навыки, управление талантами

Для цитирования: Фесянова О.А. Глобальные тренды стратегической мотивации в высокотехнологичных отраслях промышленности. *Экономика промышленности*. 2024;17(2):172–182. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1278>

Global trends of strategic motivation in high-tech industries

О.А. Fesyanova^{1,2}  

¹Lomonosov Moscow State University,
1 Leninskiye Gory, Moscow 119991, Russian Federation

²Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Lane, Moscow 115054, Russian Federation

 fesyanova.aa@rea.ru

Abstract. Studying global trends plays the key role in strategic management as it makes it possible to identify competitive advantages, reduces the risks and helps to determine the development trends in the long-term perspective. When establishing the strategic motivation system in a company, trend awareness encourages building an up-to-date and flexible incentive system. The purpose of the article is to identify and analyze global and national trends that

affect establishing the strategic motivation system in accordance with the peculiar features of this system in high-tech industry organizations. As a result of the analysis conducted the author presents a list and a detailed description of global development trends affecting motivation that includes digitalization of workplaces and jobs, continuous learning, the predominance of “soft” skills over “hard” ones, obsolescence of some jobs and the emergence of new professions, gender equality, talent management in enterprises. The author has studied the impact of the trends on the strategic motivation system, the peculiar features of their manifestation and development in the conditions of the Russian economics with the emphasis on high-tech industries: microelectronics, aerospace engineering, pharmaceutical industry. The author also has concluded about complex interrelation of global and national trends both on the vertical hierarchical (global – national – sectorial) and horizontal hierarchical (the impact of trends on each other) levels, and about the applicability of the research results in establishing the strategic motivation system at the high-tech industry enterprises of the Russian Federation.

Keywords: global trends of strategic motivation, high-tech industries, microelectronics, aerospace engineering, pharmaceutical industry, digitalization, strategic motivation, soft skills, talent management

For citation: Fesyanova O.A. Global trends of strategic motivation in high-tech industries. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(2):172–182. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1278>

高科技产业战略动机的全球趋势

O.A. 费夏诺娃^{1,2}  

¹ 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学、119991, 俄罗斯联邦莫斯科列宁山1号

² 俄罗斯普列汉诺夫经济大学、115054俄罗斯联邦莫斯科马灯街36号

 fesyanova.aa@rea.ru

摘要: 研究全球趋势在战略管理中发挥着关键作用, 因为它使我们能够识别竞争优势、降低风险并帮助我们确定长期发展方向。在建立企业战略动机体系时, 对趋势的了解也有助于建立相关的、灵活的动机体系。研究目的是确定和分析影响战略动机体系的全球和国家趋势, 同时考虑到该体系在高科技产业组织中的特殊性。研究结果是编制了一份清单, 并详细描述了影响动机的全球发展趋势, 其中包括: 工作岗位和职业的数字化的; 终身学习; »软 «技能优于 «硬 «技能; 一些职业的过时和新职业的出现; 性别平等; 企业的人才管理。研究了这些趋势对战略动机体系的影响、其在俄罗斯经济中的表现和发展特点, 重点是高科技行业: 微电子、航空航天技术和制药业。结论是关于全球和国家趋势在纵向层次(全球-国家-行业)和横向层次(趋势之间的相互影响)上的复杂关系, 以及研究成果在俄罗斯高科技产业企业创建战略动机体系中的适用性。

关键词: 战略动机的全球趋势、高科技产业、微电子、航空航天、制药工业、数字化、战略动机、软技能、人才管理

Введение

Система стратегической мотивации является неотъемлемой частью любой организационной стратегии, одной из ее основных функций. В соответствии с теорией стратегии и методологии стратегирования В.Л. Квинта «система стратегической мотивации создается и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами мотивации, разработанными на этапе подготовки стратегии входа» [1, с. 103], «...она включает в себя моральные, социальные и финансовые инструменты мотивации отдельных сотрудников и их групп» [1, с. 103]. «Для эффективной разработки стратегического плана требуется мотивация. И без мотивации успешное

внедрение плана невозможно» [2, с. 450]. В свою очередь доктор экономических наук И.В. Новикова дополняет определение стратегической мотивации следующим образом: «Стратегическая мотивация – система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)» [3, с. 113]. Очень важно отметить, что в этих двух определениях содержится два важнейших аспекта стратегической мотивации: ее первоочередная и всесторонняя направленность на людей, непосредственно занятых в процессе разработки и реализации стратегии, а также ее комплексная связь с другими составляющими стратегий разного уровня (личностного, организационного, регионального, национально-

го, глобального), причем эта связь должна быть заложена еще на начальном этапе разработки стратегии. Как подчеркивает В.Л. Квинт, «разработку новой стратегии или пересмотр существующей стратегии должны начинать с анализа зрелых и широко признанных закономерностей и трендов, имеющих прямое отношение к объекту, и проведения мониторинга динамики их влияний» [4, с. 6]. Таким образом, первоочередной задачей изучения прогнозов и внешней среды является обзор глобальных (мировых) тенденций, связанных с объектом стратегирования. Сюда относятся не только экономические тенденции, но также технологические, научные, политические (в том числе, геополитические), экологические и т.д. [1, с. 56]. Представляется важным не только выделить мировые закономерности, но также взаимоувязать их с национальными и отраслевыми тенденциями, что играет основополагающую роль во всем дальнейшем процессе стратегирования, так как «результат анализа глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей используется для актуализации глобального прогноза... региональных и отраслевых поисковых и целеориентированных прогнозов. Так создается платформа последующих оценок возможных конкурентных преимуществ и выбора на их основе приоритетов стратегизируемого объекта» [1, с. 55].

Вышеизложенные теоретические основы позволяют определить цель работы: выявление и анализ глобальных и национальных трендов стратегической мотивации с учетом особенностей высокотехнологичных отраслей промышленности. Для достижения указанной цели в ходе исследования были решены следующие задачи:

1. Изучение отчетов Всемирного экономического форума (ВЭФ)^{1,2,3,4,5} документов Организации Объединенных Наций (ООН)⁶.

¹ The Jobs Reset Summit. World Economic Forum. 20–23 October, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/events/the-jobs-reset-summit-2020> (accessed on 15.10.2023).

² The Global Risks Report 2022. 17th ed. World Economic Forum, 2022. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2022.pdf (accessed on 18.10.2023).

³ The Global Risks Report 2023. 18th ed. World Economic Forum, January, 2023. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

⁴ The Future of Jobs 2020. Insight Report. World Economic Forum. October, 2020. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed on 15.10.2023).

⁵ The Future of Jobs 2023. Insight Report. World Economic Forum. May, 2023. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

⁶ Цели в области устойчивого развития ООН. Официальный сайт ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата обращения: 15.10.2023).

2. Выявление и описание на основе анализа вышеуказанных источников глобальных трендов стратегической мотивации с акцентом на их значимость для высокотехнологичных отраслей промышленности, таких как авиационно-космическая техника, микроэлектроника, фармацевтическая промышленность.

3. Изучение официальных документов РФ (стратегии, концепций, национальных программ в области цифровизации, инноваций и поддержки высокотехнологичных отраслей), отчетов и прогнозов ведущих научно-исследовательских отечественных институтов по связанной тематике (проанализированные документы представлены в разделе «**Взаимосвязь национальных и глобальных трендов стратегической мотивации**» статьи) и раскрытие на основе проведенного анализа особенностей развития ранее выявленных глобальных трендов в российских условиях с фокусом на высокотехнологичные отрасли промышленности.

Глобальные тенденции стратегической мотивации

В рамках решения первой и второй задачи были проанализированы следующие источники, отражающие идеи, связанные с долгосрочной мотивацией сотрудников всех уровней организационной иерархии в высокотехнологичных отраслях промышленности:

1) «17 целей в области устойчивого развития ООН»⁷;

2) отчет ВЭФ – The Jobs Reset Summit за 2020 г.⁸;

3) отчеты ВЭФ – The Global Risks Report 2022⁹ и The Global Risks Report 2023¹⁰;

4) отчеты ВЭФ – The Future of Jobs Report 2020¹¹ и The Future of Jobs Report 2023¹².

По результатам анализа указанных документов были выявлены следующие глобальные тренды, оказывающие влияние на стратегиче-

⁷ Там же.

⁸ The Jobs Reset Summit. World Economic Forum. 20–23 October, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/events/the-jobs-reset-summit-2020> (accessed on 15.10.2023).

⁹ The Global Risks Report 2022. 17th ed. World Economic Forum, 2022. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2022.pdf (accessed on 18.10.2023).

¹⁰ The Global Risks Report 2023. 18th ed. World Economic Forum, January, 2023. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

¹¹ The Future of Jobs 2020. Insight Report. World Economic Forum. October, 2020. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed on 15.10.2023).

¹² The Future of Jobs 2023. Insight Report. World Economic Forum. May, 2023. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

скую мотивацию как одну из функций процесса реализации стратегии:

- непрерывное образование;
- цифровизация рабочих мест и отдельных профессий;
- устаревание и исчезновение ряда профессий и быстрый рост востребованности в других;
- преобладание «мягких» навыков (*soft-skills*) над «жесткими» (*hard-skills*);
- гендерное равенство;
- управление талантами.

Рассмотрим более подробно каждую из тенденций.

Непрерывное образование. Тренд на непрерывное образование, хотя и не является новым, так как начал складываться с 1970-х годов и по состоянию на 2023 г. не теряет своей актуальности. Так, согласно 4-й цели перечня «Цели в области устойчивого развития», опубликованным ООН, получение образования закладывает основу для улучшения социально-экономических условий жизни людей и играет ключевую роль в обеспечении выхода из нищеты. Непрерывное образование представляет собой не привычную схему «школа – высшее учебное заведение или колледж – работа»¹³, но принципиально иной подход к образовательной деятельности с акцентом на индивидуальную траекторию обучения и развития индивида на протяжении всей жизни. Таким образом, непрерывное образование подразумевает постоянное обучение, соответствующее личностным и профессиональным потребностям человека, при этом без отрыва от работы, чему в немалой степени способствует цифровизация, затронувшая в том числе и сферу образования, а также заинтересованность работодателей в том, чтобы обеспечивать своим сотрудникам возможность повышения квалификации или профессиональной переподготовки в рамках корпоративной системы мотивации. Так, по данным ВЭФ образование на протяжении всей жизни – один из самых востребованных стимулов у работодателей, а 60 % сотрудников к 2027 г. будет нуждаться в обучении, причем приоритетным является обучение цифровым навыкам (использование искусственного интеллекта в профессиональной деятельности и работа с большими данными), а также аналитическому и творческому подходу в решении трудовых задач¹⁴.

¹³ The Future of Jobs 2023. Insight Report. World Economic Forum. May, 2023. P. 7. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

¹⁴ The Future of Jobs 2023. Insight Report. World Economic Forum. May, 2023. P. 7. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

Цифровизация рабочих мест и отдельных профессий. Многолетний тренд на цифровизацию оказывает непосредственное влияние на мотивацию сотрудников, занятых в процессе разработки и реализации стратегии в высокотехнологичных отраслях промышленности. Прежде всего этот тренд нашел отражение в цели № 9 в области устойчивого развития ООН, в которой речь идет о всеохватывающей поддержке инновационного развития и цифровизации всех сфер жизни, включая экономику и промышленность. Эксперты ВЭФ, в свою очередь, отмечают, что во время пандемии COVID-19 «произошла быстрая цифровизация, работники перешли на удаленную работу, где это возможно, а платформы и устройства, способствующие этому переходу, получили широкое распространение»¹⁵. Также установлено, что 83 % работодателей намерены и далее расширять возможности удаленной работы для сотрудников, 84 % готовы ускорить цифровизацию рабочих процессов, а 50 % – их автоматизацию¹⁶. Эта тенденция несет в себе возможность включения в систему мотивации ряда положительных стимулов, причем как материальных, так и нематериальных: появление новых профессий и, как следствие, больше вакансий и возможностей продвижения по карьерной лестнице; экономия времени и денежных средств на дорогу до офиса для сотрудника и экономия для работодателя на аренде помещений и обустройстве рабочих мест; возможность без ущерба совмещать работу с другими сферами жизни (например, с профессиональным обучением); «выстраивание» работником своего рабочего дня самостоятельно и эффективно, ориентируясь как на цели организации, так и на индивидуальные особенности и потребности; возможность концентрироваться на творческих и аналитических задачах, оставив рутинную работу машинам и т.д. В то же время тренд цифровизации несет и существенные угрозы. Так, в отчете ВЭФ *The Global Risks Report 2023* отмечено, что в ближайшие десять лет (2023–2033 гг.) резко возрастут такие виды цифровых рисков, как «цифровое неравенство и отсутствие доступа к цифровым услугам» (*digital inequality and lack of access to digital services*) и «неблагоприят-

¹⁵ The Global Risks Report 2022. 17th ed. World Economic Forum, 2022. P. 9. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf (accessed on 18.10.2023).

¹⁶ Ratcheva V.S., Hingel G. 5 things to know about the future of jobs. The Jobs Reset Summit. World Economic Forum. 23 October, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/5-things-to-know-about-the-future-of-jobs/> (accessed on 18.10.2023).

ные последствия передовых технологий» (*adverse outcomes of frontier technologies*)¹⁷. Это может привести к увеличению сроков процесса стратегирования в целом, так как придется преодолевать ряд барьеров, непосредственно связанных с отсутствием достаточной цифровизации и высоким уровнем цифровых угроз, что особенно актуально для высокотехнологичных отраслей. Кроме того, эти риски способны негативно сказаться на личностной мотивации сотрудников, так как замещение ряда рабочих функций и даже целых профессий (и, как следствие, потеря работы, падение уровня жизни людей и невозможность реализоваться в профессиональном плане) как раз попадает в понятие неблагоприятных последствий передовых технологий.

Устаревание и исчезновение ряда профессий и быстрый рост востребованности в других. Этот тренд непосредственно связан с предыдущим, так как во многом является его следствием. Так, эксперты ВЭФ отмечают, что к 2027 г. люди и машины будут работать примерно одинаковое количество часов: 58 против 42 % соответственно¹⁸. Планируют сократить рабочие места за счет внедрения технологий 43 % работодателей и только 34 % за счет технологий готовы увеличить количество рабочих мест¹⁹. Наравне с этим появится ряд новых специальностей, в то время как ряд профессий, в основном связанных с повторяющимся рутинным, а также ручным трудом, будут вытеснены процессами автоматизации и цифровизации. Всего эта цифра составит около 85 млн исчезнувших рабочих мест против 97 млн новых рабочих мест по набирающим популярность новым профессиям²⁰. Таким образом, в целом тенденция к росту количества рабочих мест по новым профессиям сохранится и будет увеличиваться, при этом есть четкое разграничение по видам профессий, спрос на которые у работодателей будет расти или сокращаться.

¹⁷ The Global Risks Report 2023. 18th ed. World Economic Forum, January, 2023. P. 30. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

¹⁸ The Future of Jobs 2023. Insight Report. World Economic Forum. May, 2023. P. 6. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

¹⁹ The Future of Jobs 2020. Insight Report. World Economic Forum. October, 2020. P. 5. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed on 15.10.2023).

²⁰ Ratcheva V.S., Hingel G. 5 things to know about the future of jobs. The Jobs Reset Summit. World Economic Forum. 23 October, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/5-things-to-know-about-the-future-of-jobs/> (accessed on 18.10.2023).

К числу профессий, которые будут устаревать и сокращать количество рабочих мест, относятся: банковские, складские, почтовые и бухгалтерские служащие; секретари и администраторы; менеджеры по работе с клиентами; рабочие, занятые в конвейерной сборке и ремонте машин. В то же время количество рабочих мест в профессиях, связанных с искусственным интеллектом, большими данными, кибербезопасностью, цифровой коммерцией, машинным обучением, а также стратегическим и маркетинговым управлением цифровизацией, будет расти.

Преобладание «мягких» навыков над «жесткими». Тенденция к началу преобладания «мягких» навыков, т.е. совокупности социально-психологических навыков человека, над «тяжелыми», т.е. профессиональными знаниями и техническими компетенциями, наметилась с 2010-х годов. В отчете ВЭФ *The Future of Jobs* за 2023 г. отмечается значительный рост потребности в этих навыках у работников со стороны работодателя (рис. 1), причем организации готовы за свой счет обучать сотрудников этим навыкам. В высокотехнологичных отраслях промышленности «тяжелые» навыки продолжают быть приоритетными, однако прослеживается тенденция к найму работников с хорошими «мягкими» навыками или проведению повышения квалификации для уже работающих сотрудников, т.е. идеальным сотрудником для отрасли является человек, гармонично сочетающий в себе и те, и другие типы навыков.

Гендерное равенство. Наметившаяся тенденция закреплена прежде всего в «Целях в области устойчивого развития», опубликованных ООН, где в цели № 5 отмечается, что «гендерное равенство – это не только одно из основных прав человека, но и необходимая основа для достижения мира, процветания и устойчивого развития»²¹. Помимо этого, практически в каждой из 17 целей упоминается необходимость поддержки и обеспечения гендерного равенства и особое внимание уделяется профессиональной реализации женщин и проблемам, с которыми они сталкиваются на рабочих местах. Так, согласно 8-й цели «в глобальном масштабе заработная плата женщин на 23 % меньше заработной платы мужчин. Потребуется 68 лет для того, чтобы устранить этот разрыв. При этом вовлеченность женщин в труд составляет 63 %, а мужчин – 94 %». Такая диспропорция в оплате труда и занятости

²¹ Цели в области устойчивого развития ООН. Официальный сайт ООН. Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/> (дата обращения: 15.10.2023).

не может не сказываться негативно на мотивации женщин в долгосрочной перспективе, так как они часто вынуждены соглашаться на более низкую зарплату из-за отсутствия перспектив, необходимости сочетать отпуск по беременности и уход за ребенком и работу (что дает возможности работодателям отказывать в найме или переводить сотрудниц на неполную ставку, тем самым снижая их мотивацию) или вследствие недостаточной информированности. Сами же организации, поддерживая такими условиями выше заявленную диспропорцию, в долгосрочной перспективе утрачивают огромный кадровый потенциал как в количественном, так и в качественном отношении. Кроме того, значимость сложившегося тренда на стремление к гендерному равенству отмечает и К. Голдин, лауреат Премии Шведского национального банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля 2023 года. Она исследовала рынок труда и представление женщин в нем с конца XVIII по первую четверть XXI в. и пришла к выводу, что «... технологический прогресс, рост сферы услуг и повышение уровня образования привели к увеличению спроса на женский труд. Однако социальная стигма, законодательство и другие институциональные барьеры ограничивали влияние этих факторов... брак сыграл большую роль, чем считалось ранее» [5]. При этом исследовательница также подчеркивает, что по состоянию на 2020-е годы «разрыв в доходах между женщинами и мужчинами в странах с высоким уровнем дохода составляет где-то от десяти до двадцати процентов, хотя во многих из этих стран действует законодательство о равной оплате труда, а женщины часто более образованы, чем мужчины» [5]. Более того, нет ярко выраженной

связи между экономическим ростом, промышленным прогрессом и равенством в оплате женского и мужского труда, а также возможностей равнозначной занятости по гендерному признаку. Гораздо больше на разницу доходов по сравнению с мужчинами и собственно принятие решения женщиной о том, будет ли она работать, влияет брак и родительство, а не уровень образования, желание сделать карьеру, технологический прогресс или экономическая ситуация в стране. Выводы, сделанные ВЭФ в двух последних отчетах *The Future of Jobs* за 2020 г. и 2023 г. также подтверждают наличие разницы между доходами мужчин и женщин и диспропорцию занятости в целом в пользу мужчин. При этом отмечается, что указанные несоразмерности имеют выраженную тенденцию к сглаживанию, что, в свою очередь, подтверждает наличие долгосрочного тренда.

Управление талантами. Тренд управления талантами, т.е. комплексная работа для привлечения, сохранения и развития людей, обладающих необходимыми для организации профессиональными и личностными навыками и качествами, напрямую проистекает из большинства вышеописанных трендов, является их логическим следствием. В рамках стратегирования это наиболее важный тренд, так как он обеспечивает необходимую в рамках этого процесса долгосрочную систему мотивационных стимулов как материального, так и нематериального характера для сотрудников всех уровней, задействованных в нем. Так, 48% компаний считают улучшение процессов развития и управления талантами важнейшей бизнес-практикой, которая может повысить доступность профессиональных, вовлеченных и преданных своему делу

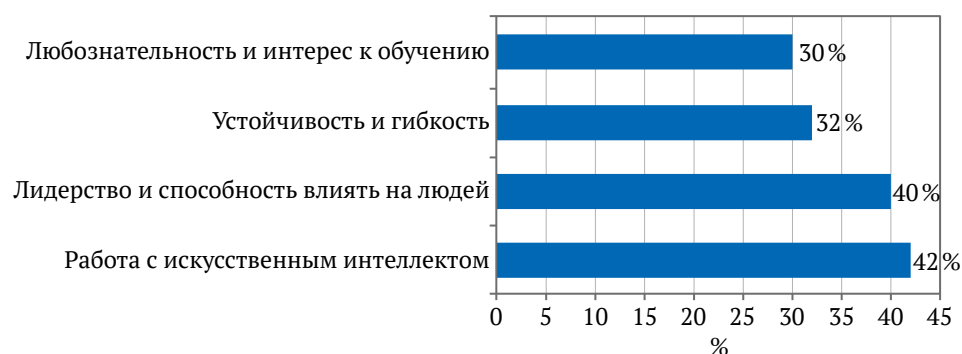


Рис. 1. Приоритеты организаций в повышении квалификации сотрудников (по навыкам)

Источник: составлено автором с использованием данных отчета ВЭФ *The Future of Jobs 2023. Insight Report*. P. 7. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

Fig. 1. Priorities of organizations in improving the qualifications of employees (by skills)

Source: WEF report *The Future of Jobs 2023. Insight Report*. P. 7. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (accessed on 15.10.2023).

сотрудников в их организации. Цифровизация рабочих мест, создающая комфортные условия для профессиональной деятельности; гендерное равенство, позволяющее привлечь в организации талантливых женщин; возможности для непрерывного обучения, в том числе новым профессиям и востребованным навыкам – все это является элементами управления талантами, которое в свою очередь становится важной составляющей системы мотивации в рамках создания и реализации стратегии на предприятии.

Взаимосвязь национальных и глобальных трендов стратегической мотивации

Глобальные тренды, описанные выше, необходимо рассматривать в их сочетании и взаимосвязи с национальными и отраслевыми трендами. Только в этом случае возможно составить полноценную и наиболее точную карту тенденций, оказывающих непосредственное влияние на предмет исследования. Кроме того, как подчеркивает В.Л. Квинт, крайне важно в российских условиях ориентироваться на те тренды, которые обеспечат конкурентные преимущества прорывного характера, так как «... стало меньше ресурсов. А при сокращении ресурсов приходится еще тщательнее выбирать приоритеты – не важно, военные они или гражданские. Причем эти приоритеты должны гарантировать прорыв: нужно выбирать только те из них, которые обеспечены конкурентными преимуществами, те, которые Россия может достичь эффективнее и быстрее, чем конкуренты» [6]. Для выполнения этой задачи были проанализированы следующие источники:

1. Исследования ведущих высших учебных заведений России (Высшей школы экономики^{22,23}, Российского государственного университета имени Г.В. Плеханова²⁴).

²² Емелина Н.К., Рожкова К.В., Рошин С.Ю., Солнцев С.А., Травкин П.В. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы. В: Докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 2022 г. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2022. 160 с.

²³ Королева Д.О., Гурова Г.Е., Карякина А.О., Печенькова И.И., Фирсова Е.С. Мировые тренды образования в российском контексте – 2023. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования, 2023. Режим доступа: https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/?ysclid=ldek6adadc594070445 (дата обращения: 16.10.2023).

²⁴ Камзолова А. Исследование Плехановского университета: какие специалисты нужны работодателю сегодня. Интернет-портал «Российской газеты». 26.06.2021. Режим доступа: <https://rg.ru/2021/06/21/issledovanie-plehanovskogo-universiteta-kakie-specialisty-nuzhny-rabotodateliu-segodnia.html> (дата обращения: 16.10.2023).

2. Исследование портала по поиску работы HeadHunter.ru «Нестандартный подход к поощрению сотрудников: новые тренды для HR в сфере мотивационных и премиальных программ» [7].

3. Исследования, опубликованные в ведущих СМИ: Forbes.ru²⁵, Коммерсантъ²⁶.

4. Официальные государственные документы, касающиеся развития высокотехнологичных отраслей промышленности:

1) «Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года», утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2013 г. № 2036-р²⁷;

2) «Концепция технологического развития на период до 2030 года», утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р²⁸;

3) Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р²⁹.

Трендами, получившими наибольшее развитие в российских условиях, можно назвать *цифровизацию и устаревание ряда профессий наравне с появлением новых*. Эти тренды в российских реалиях еще более взаимоувязаны, чем в мировых, и одной из причин этого является повсеместная государственная поддержка внедрения инноваций, информационных технологий и цифровизации, а также обучения цифровым профессиям,

²⁵ Загороднева С. Домохозяйки и кормильцы: как россияне представляют себе гендерное равенство. Сетевое издание Forbes.ru. 08.03.2023. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/485818-domohozajki-i-kormil-cy-kak-rossiane-predstavljaut-sebe-gendernoe-ravenstvo> (дата обращения: 15.10.2023).

²⁶ Галиева Д. Интенсивный труд не всем по карману. Коммерсантъ. 28.09.2023. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6237103> (дата обращения: 15.10.2023).

²⁷ Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года, утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2013 г. № 2036-р. Режим доступа: https://digital.gov.ru/uploaded/files/Strategiya_razvitiya_otrasli_IT_2014-2020_2025%5B1%5D.pdf?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (дата обращения: 15.10.2023).

²⁸ Концепция технологического развития на период до 2030 года, утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р. Режим доступа: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf> (дата обращения: 15.10.2023).

²⁹ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 15.10.2023).

начавшаяся в 2010-х годах. Ряд нормативно-правовых документов («Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2025 года», «Концепция технологического развития на период до 2030 года», Программа «Цифровая экономика Российской Федерации») направлен на поддержку и развитие образования и науки в области инноваций и цифровых технологий; цифровизацию рабочих мест и производственных процессов на предприятиях (особенно это касается организаций высокотехнологичных отраслей, которым государство уделяет приоритетное внимание). Так, в рамках национального проекта «Цифровая экономика» более 100 млрд руб. планируется выделить на проекты по цифровой трансформации и внедрения цифровых отечественных технологий на предприятиях³⁰, более 200 тыс. чел. смогут обучиться новым профессиям в области цифровой экономики с возможностью полной или частичной компенсации за счет государства, до 120 тыс. бюджетных мест каждый год будет появляться на специальностях, связанных с информационными технологиями³¹. Огромное влияние на ускорение цифровизации рабочих мест оказала пандемия COVID-19, когда в период 2020–2021 гг. на удаленный или гибридный формат работы были вынуждены перейти представители многих профессий, что создало дополнительную нагрузку на работодателя и на самих сотрудников, однако после окончания пика пандемии и снятия ограничений представители ряда профессий (в основном тех, которые не задействованы непосредственно в процессе производства) получили возможность продолжить трудиться в гибридном формате, так как при сохранении результативности это экономит расходы как работодателя, так и самих сотрудников. В 2023 г. преимущество такого нематериального стимула, как возможность работать в гибридном или удаленном формате, отмечают 59 % профессионалов³².

³⁰ Национальный проект «Цифровая экономика». Инициативы: цифровые технологии. Информационный ресурс «Национальные проекты». Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/p-tsifrovyye-tehnologii-p> (дата обращения: 15.10.2023).

³¹ Национальный проект «Цифровая экономика». Инициативы: кадры для цифровой экономики. Информационный ресурс «Национальные проекты». Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/p-kadry-dlya-tsifrovoy-ekonomiki-p> (дата обращения: 15.10.2023).

³² Галиева Д. Интенсивный труд не всем по карману. Коммерсантъ. 28.09.2023. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6237103> (дата обращения: 15.10.2023).

Также следует отметить российские реалии тренда *непрерывного обучения*. Пандемия COVID-19 усилила не только процесс цифровизации, но и спровоцировала спрос на онлайн-курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Но и без влияния пандемии возможность получить образование за счет работодателя или государства без отрыва от профессиональной деятельности – один из самых востребованных стимулов у соискателей и работников. Так, по данным российского портала по поиску работы HeadHunter.ru сотрудники ставят на одно из первых мест такой нематериальный стимул, как наличие системы обучения в организации, а сами компании все чаще вкладывают средства в развитие карьеры своих сотрудников, в том числе с помощью тренингов, программ профессиональной подготовки и повышения квалификации [7]. О том, насколько важным считают эксперты в области образования и выпускники высших учебных заведений возможность совмещения обучения и работы говорится также в докладах Лаборатории исследования рынка труда и Института образования НИУ «Высшей школы экономики»^{33,34}.

В России существует своя особенность, связанная с соотношениями «мягких» и «жестких» навыков. «Жесткие» навыки на российских предприятиях, особенно в высокотехнологичных сферах, крайне востребованы, особенно те, которые связаны с информационными технологиями, и из-за возрастающей востребованности их принято выделять в отдельную группу – «цифровые» навыки (*digital-skills*). В то же время в России как и в мире растет потребность в работниках, гармонично сочетающих в себе как «жесткие» (в том числе, «цифровые»), так и «мягкие» навыки (рис. 2).

Можно отметить, что сам набор навыков, характерный для российской действительности во многом не совпадает с мировой тенденцией, что говорит о ряде особенностей профессиональной деятельности в нашей стране, например, большинство актуальных навыков связаны с коммуни-

³³ Емелина Н.К., Рожкова К.В., Рошин С.Ю., Солнцев С.А., Травкин П.В. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы. В: Докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. Москва, 2022 г. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2022. 160 с.

³⁴ Королева Д.О., Гурова Г.Е., Карякина А.О., Печенькова И.И., Фирсова Е.С. Мировые тренды образования в российском контексте – 2023. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования, 2023. Режим доступа: https://ioe.hse.ru/edu_global_trends/?ysclid=ldex6adadc594070445 (дата обращения: 16.10.2023).

кацией и умением человека самостоятельно и качественно организовывать собственную работу.

У тренда *гендерное равенство* в России есть свои особенности. При провозглашенном Конституцией РФ равенстве мужчин и женщин во всех сферах жизни, в профессиональном плане все достаточно неоднозначно. Так, средняя зарплата женщин составляет только 60 % [7] от мужской на аналогичной должности, но в то же время «...в рейтинге стран по уровню участия женщин в экономике Россия занимает 25 место. Такой результат обусловлен неполохими карьерными возможностями женщин – они занимают до 44 % руководящих должностей; по этому показателю гендерный разрыв был в 2021 году закрыт на 80 %»³⁵.

Тренд *управления талантами* динамично развивается и в России, и точно так же как и на глобальном уровне, является следствием проявления вышеуказанных трендов. Из его особенностей следует выделить, что все еще самым значимым стимулом по привлечению и удержанию талантов на предприятиях, особенно в высокотехнологичных отраслях, является уровень

зарплаты и иные материальные стимулы. Такая особенность с большой долей вероятности сохранится еще продолжительное время, так как на фоне нестабильной экономической ситуации и введения санкций уровень жизни россиян продолжает снижаться и зачастую именно материальная мотивация выходит на первый план³⁶. В то же время позитивная динамика других трендов, особенно востребованности «мягких» навыков, возможности обучения, гибридной или удаленной работы, отказ от рутинной работы (за счет цифровизации и автоматизации ряда процессов) в пользу творческой в будущем сможет откорректировать дисбаланс материальных и нематериальных стимулов в системе управления талантами на российских предприятиях.

В схематичном виде многоуровневую связь между глобальными трендами можно изобразить определенным образом (рис. 3). Так, выявлена взаимосвязь тренда «управление талантами» с такими трендами, как «гендерное равенство», «преобладание мягких навыков над жесткими», «цифровизация рабочих мест и отдельных профессий», «непрерывное образование».

³⁵ Загороднева С. Домохозяйки и кормилицы: как россияне представляют себе гендерное равенство. Сетевое издание Forbes.ru. 08.03.2023. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/485818-domohozajki-i-kormil-cy-kak-rossiane-predstavljaut-sebe-gendernoe-ravenstvo> (дата обращения: 15.10.2023).

³⁶ Более половины опрошенных россиян отметили снижение уровня жизни за 2022 год. Информационное агентство ТАСС. 25.01.2023. Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/16884659> (дата обращения: 15.10.2023).



Рис. 2. Самые востребованные «мягкие» навыки у российских работодателей

Источник: исследование Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова (Камзолова А. Исследование Плехановского университета: какие специалисты нужны работодателю сегодня. Интернет-портал «Российской газеты». 26.06.2021. Режим доступа: <https://rg.ru/2021/06/21/issledovanie-plekhanovskogo-universiteta-kakie-specialisty-nuzhny-rabotodateliu-segodnia.html> (дата обращения 16.10.2023))

Fig. 2. The most in-demand soft-skills among Russian employers

Source: research by Plekhanov Russian University of Economics (Kamzolova A. Research of Plekhanov University: what specialists the employer needs. Internet portal of the Rossiyskaya Gazeta (RG).. 26.06.2021. Available at: <https://rg.ru/2021/06/21/issledovanie-plekhanovskogo-universiteta-kakie-specialisty-nuzhny-rabotodateliu-segodnia.html> (accessed on 16.10.2023))

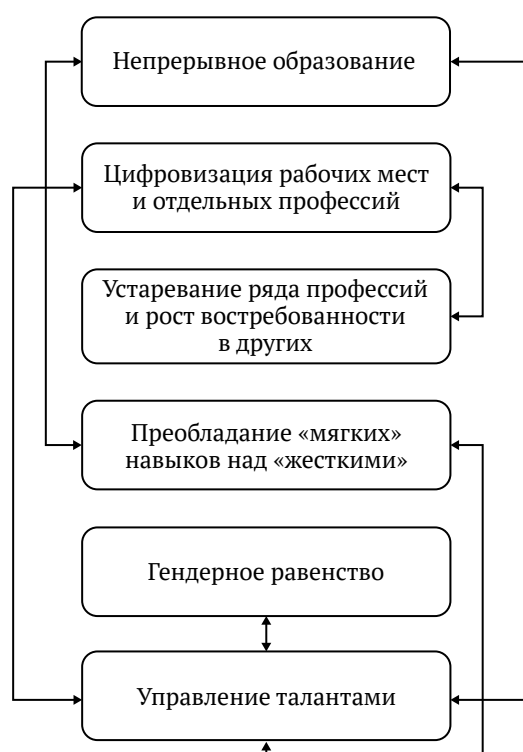


Рис. 3. Взаимосвязь глобальных трендов стратегической мотивации друг с другом

Fig. 3. The relationship between global trends in strategic motivation and each other

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что ни глобальные тренды, ни национальные не развиваются в отрыве друг от друга. Между ними существует связь как на горизонтальном (глобальные – национальные – отраслевые), так и на вертикальном уровне (между тенденциями) и связь эта взаимопроницающая. Выявленная связь представлена на схеме «Взаимосвязь глобальных трендов стратегической мотивации друг с другом».

Национальные тренды напрямую отражают складывающиеся общемировые тенденции, однако есть ряд особенностей, характерных именно для российской действительности. В результате исследования было выявлено, что в России наибольшее развитие получили такие тренды, как непрерывное образование, цифровизация, устаревание одних профессий и появление новых, при этом цифровизация как тренд имеет серьезную государственную поддержку.

В то же время ряд трендов (гендерное равенство, управление талантами и взаимосвязь «мягких» и «жестких» навыков) имеет ряд национальных особенностей:

- женщинам в России доступны реальные возможности получения высшего образования, карьерного роста, которые расширяются, но в то же время средняя зарплата женщин значительно ниже мужской, этот дисбаланс вряд ли изменится в ближайшие годы;

- управление талантами как система на большинстве предприятий рассчитана прежде всего на материальные стимулы для подбора и удержания талантливых сотрудников;

- востребованность «мягких» и «жестких» навыков напрямую зависит от отрасли, в которой работает человек (в тяжелой промышленности и высокотехнологичных отраслях приоритет «жестких» навыков сохраняется), а из «мягких» навыков самые востребованные в России почти не совпадают с теми, что востребованы в мире.

Таким образом, детальное изучение мировых и национальных трендов стратегической мотивации, их взаимосвязи на горизонтальном и вертикальном уровне между собой, а также особенности их проявления в рамках высокотехнологичных отраслей промышленности являются первым шагом при разработке системы стратегической мотивации на высокотехнологичном предприятии и всего дальнейшего процесса стратегирования.

Список литературы / References

1. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2022. Т. 1. 132 с.
2. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас; 2012. 626 с.
3. Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус; 2022. 178 с.
4. Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды. Управленческое консультирование. 2015;(7):6–11.
5. Kvant V.L. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;(7):6–11. (In Russ.)
6. Popular science background: History helps us understand gender differences in the labour market. Noble Prize Official Site. The Committee for the Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel. 2023. Available at: <https://www.nobelprize.org/uploads/2023/10/>

- popular-economicsciencesprize2023.pdf (accessed on 15.10.2023).
6. Квинт В.Л. О выборе приоритетов. *Бюджет*. 2016;(11):78–81.
Kvint V.L. About choosing priorities. *Byudzheta*. 2016;(11):78–81. (In Russ.)
7. Ефимов И. *Нестандартный подход к поощрению сотрудников: новые тренды для HR в сфере мотивационных и премиальных программ*. Портал поиска работы HeadHunter.ru. 25 апреля 2023 г. Режим доступа: <https://hh.ru/article/31508> (дата обращения: 15.10.2023).

Информация об авторе

Оксана Алексеевна Фесянова – соискатель степени кандидата наук, преподаватель Высшей школы государственного администрирования, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, Российская Федерация; старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Высшей школы права, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 115054, Москва, Стремянный пер., д. 36, Российская Федерация; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>; e-mail: fesyanova.aa@rea.ru

Information about the author

Oksana A. Fesyanova – Applicant for the Academic Degree, Lecturer, Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskiye Gory, Moscow 119991, Russian Federation; Senior Lecturer, Department of Public and Municipal Administration, Higher School of Law, Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow 115054, Russian Federation; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>; e-mail: fesyanova.aa@rea.ru

Поступила в редакцию **19.01.2024**; поступила после доработки **07.06.2024**; принята к публикации **17.06.2024**
Received **19.01.2024**; Revised **07.06.2024**; Accepted **17.06.2024**