

Особенности мотивации как функции системы стратегического управления в инновационной экономике

Оксана Алексеевна Фесянова

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, fesyanova.aa@rea.ru,

<https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

Аннотация

Цель. На основе комплексного анализа существующих научных подходов к изучению стратегической мотивации определить особенности, отличающие ее от оперативной мотивации, а также выявить и систематизировать ее специфические характеристики в условиях инновационной экономики.

Задачи. Провести систематизированный анализ научных публикаций отечественных и зарубежных авторов по проблематике стратегической мотивации персонала и сравнить ее с оперативной мотивацией; исследовать теоретические подходы к пониманию особенностей проявления стратегической мотивации в контексте инновационного развития организаций; проанализировать практики формирования систем стратегической мотивации в ведущих инновационных компаниях России; выявить и систематизировать специфические характеристики стратегической мотивации в условиях инновационной экономики.

Методология. В исследовании использован подход к определению стратегической мотивации как одной из функций стратегического управления в теории и методологии стратегирования В. Л. Квинта. Применены метод теоретического анализа научной литературы, анализ консалтинговых компаний и нормативно-правовых документов; сравнительный метод при сопоставлении отечественных и зарубежных подходов к мотивации; метод системного анализа актуальных практик российских компаний; методы обобщения и классификации полученных данных.

Результаты. В ходе исследования на основании проведенного анализа отечественных и зарубежных терминологических подходов, выявления общих и специфических характеристик понятий «мотивация» и «стратегическая мотивация» сформулированы отличительные свойства стратегической мотивации. На основе практик ведущих российских инновационных компаний («Сбербанк», «Яндекс», «Газпром»), а также существующих мер государственной поддержки по внедрению системного подхода к формированию систем долгосрочной мотивации на инновационных предприятиях страны выявлены ключевые факторы, обуславливающие необходимость создания и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике. На основе этого разработан перечень специфических факторов стратегической мотивации в инновационной экономике.

Выводы. Сформулированные отличительные характеристики, присущие стратегической мотивации (долгосрочность, комплексность, ориентация на стратегические цели и т. д.), могут быть использованы для дальнейшего углубленного теоретического анализа, в частности влияния на стратегическую мотивацию таких аспектов, как стратегическое мышление и стратегическое лидерство. Выявленные характерные для инновационной экономики факторы (ориентация на отложенный результат, стимулирование инициативности и креативности, высокая степень неопределенности и риска, поддержка и развитие талантов, превалирование нематериальных стимулов над материальными) следует учитывать при формировании стратегической системы мотивации на инновационных предприятиях для повышения ее эффективности.

Ключевые слова: мотивация, стратегическая мотивация, инновации, инновационная экономика, стратегическое управление

Для цитирования: Фесянова О. А. Особенности мотивации как функции системы стратегического управления в инновационной экономике // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 7. С. 903–913. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-903-913>

© Фесянова О. А., 2025

Aspects of motivation as a function of the strategic management system in an innovative economy

Oksana A. Fesyanova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, fesyanova.aa@rea.ru, <https://orcid.org/0009-0008-9634-0216>

Abstract

Aim. The work aimed to determine the features of strategic motivation based on a comprehensive analysis of existing scientific approaches to studying it, that distinguish it from operational motivation, as well as identify and systematize its specific characteristics in the context of an innovative economy.

Objectives. The work seeks to conduct a systematized analysis of scientific publications by Russian and international authors on the issue of strategic motivation of personnel and compare it with operational motivation; explore theoretical approaches to understanding the features of the strategic motivation manifestation in the context of innovative development of organizations; analyze the practices of creating strategic motivation systems in leading innovative companies in Russia; identify and systematize the specific characteristics of strategic motivation in the context of an innovative economy.

Methods. The study employed an approach to defining strategic motivation as one of the functions of strategic management in the theory and methodology of strategizing by V. L. Kvint. The study applies the method of theoretical analysis of scientific literature, analysis of consulting companies and regulatory documents, as well as comparative method when comparing Russian and international approaches to motivation, the method of system analysis of current practices of Russian companies, and the methods of generalization and classification of the data obtained.

Results. In the study course, distinctive aspects of strategic motivation were formulated based on the analysis of Russian and international terminological approaches, identification of general and specific characteristics of the concepts of “motivation” and “strategic motivation”. Based on experience of leading Russian innovative companies (Sberbank, Yandex, Gazprom), as well as existing measures of state support for the implementation of a systematic approach to the formation of long-term motivation systems at innovative enterprises of the country, key factors determining the need to create and develop strategic motivation systems in an innovative economy were identified. This was used to develop the author’s scheme of specific factors of strategic motivation in an innovative economy.

Conclusions. The formulated distinctive characteristics inherent in strategic motivation (long-term, comprehensive, focus on strategic goals, etc.) can be used for further in-depth theoretical analysis, in particular, the influence of such aspects as strategic thinking and strategic leadership on strategic motivation. The identified factors characteristic of an innovative economy (focus on deferred results, stimulation of initiative and creativity, high level of uncertainty and risk, support and development of talents, prevalence of non-material incentives over material ones) should be taken into account when generating a strategic motivation system at innovative enterprises to increase its effectiveness.

Keywords: *motivation, strategic motivation, innovation, innovative economy, strategic management*

For citation: Fesyanova O.A. Aspects of motivation as a function of the strategic management system in an innovative economy. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(7):903-913. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-903-913>

Введение

В условиях активного развития цифровой экономики и технологических изменений особую значимость приобретает формирование результативной системы стратегической мотивации персонала в инновационной экономике [1; 2]. При этом тема мотивации как функции системы стратегического управле-

ния в инновационной экономике остается слабо проработанной в научной литературе. Большинство исследований фокусируются на общих аспектах мотивации и затрагивают характерные особенности стратегической мотивации, особенно в контексте инновационной экономики, где специфика и соответствующие ей вызовы требуют особого подхода [3; 4].

Цель исследования — выявление на основе комплексного анализа существующих научных подходов к изучению стратегической мотивации характеристик, отличающих ее от оперативной мотивации, а также систематизация специфических черт стратегической мотивации в условиях инновационной экономики. В соответствии с этим поставлены следующие задачи.

1. Проанализировать существующие в научной отечественной и зарубежной литературе определения и подходы к понятиям «мотивация» и «стратегическая мотивация» для выявления пробелов в изучении особенностей стратегической мотивации и формирования основы для дальнейшего исследования.

2. Выявить и систематизировать ключевые теоретические подходы к стратегической мотивации, оценить перспективы их применения в условиях инновационной экономики и определить, как они влияют на формирование систем стратегической мотивации на предприятиях.

3. Провести сравнительный анализ практики формирования систем стратегической мотивации в ведущих инновационных компаниях РФ (на примере «Сбербанка», «Яндекса», «Газпрома»), выявить общие тенденции и специфические особенности, а также оценить влияние государственной поддержки на развитие этих систем.

4. Сформулировать комплекс факторов, обуславливающих необходимость наличия и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике, и систематизировать отличительные характеристики стратегической мотивации, которые могут служить основой для разработки эффективных систем мотивации на предприятиях инновационной сферы.

Результаты и обсуждение

Вопросы мотивации относятся к междисциплинарным: они затрагиваются в трудах психологов, социологов, экономистов и практиков управления, среди которых следует выделить А. Маслоу [5], Д. Макклелланда [6], В. Врума [7], Л. Портера и Э. Лоулера [8], Д. Макгрегора [9] и др. Весомый вклад в развитие теории мотивации, мотивов и стимулов внесли известные отечественные психологи А. Н. Леонтьев [10], А. Г. Асмолов [11] и др. Впервые термин «мотивация» в науку ввел А. Шопенгауэр

в своем научном эссе «О четверояком корне закона достаточного основания: философское рассуждение» [12], в котором данное понятие определяется как причинная связь, которую можно увидеть изнутри. По мнению А. Н. Леонтьева, мотивация — это «совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность» [10, с. 24]. З. М. Хашева, Д. Ш. Мусостова, Д. Н. Виноградов считают, что мотивация — это «процесс создания условий, в которых сотрудники могут быть максимально продуктивными, ориентированными на выполнение своих задач и достижение поставленных целей» [13, с. 599]. И. И. Фролова дает следующее определение: «Мотивация — система побуждающих к деятельности мероприятий с целью улучшения качества труда и роста его производительности: от обеспечения комфортных условий и карьерного роста до бенефитов от компании и оценки по ключевым показателям эффективности» [14, с. 18]. Таким образом, в науке нет единого, устоявшегося определения термина «мотивация», при этом представители разных сфер деятельности делают акцент на разных сторонах данного понятия (психологических, физиологических, экономических, управленческих), понимая мотивацию как процесс, как систему, как движущую силу и т. д. Многообразие мнений и подходов в классических и в современных исследованиях свидетельствует, прежде всего, об актуальности изучения и определения термина «мотивация» и об отсутствии единого, синтетического подхода к этому вопросу.

Далее в рамках исследования представляется целесообразным выделить специфические черты стратегической мотивации. Прежде всего охарактеризуем вклад отечественных авторов в изучение этого термина. Так, иностранный член РАН, профессор, доктор экономических наук В. Л. Квинт определяет стратегическую мотивацию как одну из трех функций стратегического менеджмента и описывает ее как систему, состоящую из взаимосвязанных категорий, ключевым признаком которых является их отношение к процессу стратегирования. Исследователь считает, что «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» [15, с. 103]. В. Л. Квинт пишет, что с формальной точки зрения (в процессе создания стратегических документов) стратегическая мотивация «включает в себя создание системы стимулов для сотрудников, особенно для тех, кто отвечает за разработку и реализацию стратегии» [16, с. 132]. И. В. Новикова приводит такое определение данного термина: «Стратегическая мотивация — система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)» [1, с. 457].

В стратегической мотивации ключевую роль играет лидер, стратег, так как именно от него в конечном счете зависит в целом процесс стратегирования, от идеи и до реализации. В. Л. Квинт подчеркивает значимость лидера в процессе мотивации: «Лидеры должны воспитывать и мотивировать коллективное, хорошо организованное стратегическое мышление, разделяемое и поддерживаемое всеми или как минимум абсолютным большинством сотрудников, вовлеченных в процесс разработки и реализации стратегии» [15, с. 93]. И. В. Новикова также указывает на важную роль лидера в системе стратегической мотивации, считая, что это «идейный вдохновитель реализации стратегии, объект для подражания, обладающий четкой самодисциплиной и самоорганизацией» [17, с. 319]. И. В. Шацкая полагает, что «...лидер должен выполнять стратегическую функцию, направленную на стратегическую мотивацию всех участников, вовлеченных в стратегическое управление кадровым обеспечением инновационного развития» [18].

Выделяет роль трансформирующихся потребностей, инноваций и знаниемости в мотивации и член-корреспондент РАН С. Д. Бодрунов, который в своих трудах описывает новое состояние экономики (ноономика) и новое состояние человека в ней (ноочеловек, или «человек культурный») [19]. Интересным представляется в значительной степени отличающееся от привычных классических теорий мотивации описание потребностей человека и способов удовлетворения этих потребностей.

1. Человек экономический при переходе к формации человека культурного заменяет потребности материальные, физические

на потребности духовные, прежде всего потребности саморазвития, которые в перспективе становятся не просто потребностями, но прежде всего ценностями и образом жизни: «На стадии НИО.2 создается такой потенциал удовлетворения жизненных потребностей человека, который может обеспечить достаточный уровень насыщения жизненными благами. Это открывает путь для переориентации потребностей с обеспечения материальных условий жизни человека к развитию личности самого человека» [20, с. 143].

2. Подобная смена формации происходит эволюционно и способствует этому становление нового индустриального общества второго поколения, являющееся следствием технологического прогресса, увеличения ценности знаний и появления знаниемого производства.

3. Человек (прежде всего тот, кто обладает технологическими знаниями и опытом) не просто неотделим от появления новой формации, но является ее основой.

Высказанные С. Д. Бодруновым идеи о приоритизации знаний (особенно технологических) и возможностях саморазвития как основополагающих для человека в долгосрочной перспективе как нельзя лучше соответствуют стратегическому подходу к формированию систем мотивации на предприятиях.

Создание и реализация стратегии — это всегда групповая работа, поэтому при разработке системы стратегической мотивации важно учитывать не только индивидуальные потребности и индивидуальную мотивацию, но и групповые потребности и мотивацию, а самое главное — соотношение этих уровней: индивидуального и группового. Было бы неверным считать, что групповые потребности и групповая мотивация представляют собой лишь сумму индивидуальных потребностей и мотиваций. Справедливо пишет академик А. Д. Некипелов: «Если бы социальный организм — группа — обладал теми же характеристиками, что и организм биологический, то решение было бы точно таким же, как и в случае индивидуального выбора. Но это не так» [21, с. 35]. Таким образом, еще одна важная характеристика стратегической мотивации — ее преимущественно групповой характер, не сводящийся при этом к простой сумме индивидуальных мотиваций членов группы.

Исходя из приведенного выше анализа, можно выделить отличительные признаки стратегической мотивации:

а) ориентация на тех сотрудников, которые вовлечены в процесс стратегирования;

б) многоуровневая система, включающая в себя мотивацию не только индивидуальную (например, лидера-стратега), но всей команды стратегов — непосредственных исполнителей стратегии;

в) целостная система взаимоувязанных методов, подходов, инструментов, гармонично учитывающих интересы, потребности, приоритеты как объекта стратегирования, так и вовлеченных в процесс стратегирования людей;

г) основная цель создания и функционирования этой системы — качественная разработка и эффективная реализация стратегии;

д) так как разработка и реализация стратегии — длительный процесс, занимающий годы, то и система стратегической мотивации должна быть выстроена на основе стимулов, обеспечивающих длительную вовлеченность каждого сотрудника и команды стратегов в целом.

Таким образом, стратегическая мотивация — это комплексная гибкая система, сочетающая материальные и нематериальные стимулы, учитывающая потребности (включая их временную динамику) всех участников процесса стратегирования, ориентированная на долгосрочный результат и развитие трудового и творческого потенциала.

Для выявления особенностей систем стратегической мотивации в инновационной экономике необходимо, прежде всего, дать определение и выявить специфику собственно инноваций и инновационной экономики, проанализировать существующие мнения и подходы к толкованию этих терминов.

В научной и практической литературе нет единого подхода к определению инноваций и, как следствие, к инновационной экономике в целом. Инновация в разных источниках понимается как результат, как процесс, как новизна в широком понимании (производственная, технологическая, управленческая и т. д.) и даже как творческая способность конкретного индивида к генерации новых, прорывных идей [22; 23]. В российском законодательстве также нет отдельного нормативно-правового акта, который бы давал исчерпывающее определение инновационной экономики. Однако понятия «инновации»

и «инновационная деятельность» раскрываются в Федеральном законе от 23 августа 1996 года № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (ред. от 8 августа 2024 года) и частично в «Концепции технологического развития на период до 2030 года», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 года № 1315-р. Если проанализировать сложившиеся подходы [24] к понятию «инновационная экономика» (в том числе обозначенный в вышеуказанных нормативно-правовых документах), можно выявить следующие ее признаки:

- преобладание нематериальной сферы (сферы услуг) над материальным производством;
- постоянное технологическое совершенствование;
- генерация и всесторонняя поддержка большого (даже избыточного) потока инноваций, новых идей и технологий;
- основой развития экономики является прежде всего ее инновационный, знание-емкий, а не индустриальный сектор.

Как следствие, можно выявить ряд общих критериев, которые могут использоваться для отнесения продукции, услуги или отрасли в целом к инновационной экономике.

1. Наличие новизны в широком ее понимании — создание новых продуктов, моделей, технологий производства, подходов к управлению и организации работы на предприятиях.

2. Постоянно возрастающая эффективность — использование современных технологий для повышения эффективности производственных и управленческих процессов (экономическая, производственная, социальная и т. д.).

3. Практикоприменимая наукоемкость — выделение бюджета и проведение исследований и разработок (НИОКР) для создания прорывных технологий, при этом такие технологии должны быть внедрены в практику и коммерциализированы.

Таким образом, нельзя определить точный закрытый перечень инновационных отраслей или инновационной продукции в экономике, как это сделано, например, в отношении высокотехнологичных отраслей (которые наряду с наукоемкими отраслями можно рассматривать в терминологическом плане как частный, конкретизированный случай более общего понятия инновационных отраслей

Основные стратегические элементы системы мотивации на инновационных предприятиях России
(на примере «Сбербанка», «Яндекса» и «Газпрома»)

Main strategic elements of the motivation system at innovative enterprises in Russia
(using Sberbank, Yandex and Gazprom as examples)

Организация	Стратегические элементы системы мотивации
ПАО «Сбербанк России»	Программа долгосрочного вознаграждения существует с 2015 года. 40 % от переменной части годового вознаграждения высшего руководства приходится на эту программу (это вознаграждение периодически индексируется, так, в 2024 году его сумма увеличилась на 51,5 % — с 16,7 млрд рублей в 2023 году до 25,3 млрд рублей); выплаты зависят от результатов деятельности банка, от степени и качества личного вклада сотрудника в эти результаты; с 2021 года в программу включены сотрудники разных уровней, и она стала реализовываться трехлетними циклами с ежегодными промежуточными выплатами
МКПАО «Яндекс»	Программа долгосрочной мотивации существует с 2024 года. Опционный пул программы — 91 800 871 обыкновенная акция. Комплекс материальных и нематериальных стимулов долгосрочного характера для поддержки и развития талантов на предприятии, включающий программы по поддержке здоровья, по обучению и развитию, по обеспечению безбарьерных коммуникаций между сотрудниками всех уровней, благотворительность
ПАО «Газпром»	Программа долгосрочного материального вознаграждения: сотрудники, находящиеся на руководящих должностях, участвуют в уставном капитале. Комплексная система мотивации, направленная на долгосрочное удержание талантов: материальные элементы (комплексная система выплат, надбавок и бонусов, обеспечение жильем); нематериальные элементы (льготы и компенсации, личное страхование, медицинское и санаторно-курортное обслуживание, программа дополнительного пенсионного обеспечения)

Источник: составлено автором на основе: Тысяча ключевых сотрудников станут акционерами Сбера // ПАО «Сбербанк»: офиц. сайт. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=ed898ae1-9445-4d55-86d8-06ec6aa1073a&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 02.06.2025); МКПАО «Яндекс» и дочерние компании. Консолидированная и комбинированная финансовая отчетность за 2024 год и аудиторское заключение независимого аудитора // FinanceMarker — единый инструмент по поиску, анализу и учету инвестиций для начинающих и профессиональных инвесторов. URL: https://cdn.financemarker.ru/reports/2024/МОЕХ/Y/YDEX_2024_12_Y_MСФО.pdf (дата обращения: 02.06.2025); Бонусы работы в Яндексе // МКПАО «Яндекс»: офиц. сайт. URL: <https://yandex.ru/jobs/pages/benefits> (дата обращения: 02.06.2025); Кадровая политика // ПАО «Газпром»: офиц. сайт. URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/people/hr-policy/> (дата обращения: 02.06.2025).

экономики) в ряде нормативно-правовых актов, таких как приказ Федеральной службы государственной статистики от 15 декабря 2017 года № 832 «Об утверждении Методики расчета показателей “Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте” и “Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации”» и приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 16 сентября 2020 года № 3092 «Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учетом приоритетных направлений модернизации российской экономики». Любая отрасль, предприятие и продукция (услуга) могут быть отнесены к инновационной экономике, если соответствуют вышеприведенным критериям.

Далее определим основные факторы, обуславливающие необходимость создания

и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике. Для этого необходим анализ сложившейся практики создания систем мотивации и их стратегической составляющей на примерах конкретных инновационных предприятий, представленный в таблице, а также нормативно-правовых документов, регулирующих инновационную деятельность, и исследований консалтинговых компаний, посвященных системам долгосрочной мотивации в российских организациях.

Практика таких инновационных компаний, как «Сбербанк», «Яндекс» и «Газпром», показывает, что большинство компаний инновационного сектора (вне зависимости от отраслевой принадлежности) не только формируют систему нематериальных стимулов, но и следуют общемировым практикам внедрения программ долгосрочного вознаграждения (LTI — long term incentive)¹. Если говорить в целом о распространенности

¹ Под этим термином понимается система материальных стимулов ключевого управленческого персонала, основанная на предоставлении сотрудникам возможности (при достижении определенных KPI) приобретать ценные бумаги компании ограниченного обращения, позволяя сотрудникам становиться не просто наемными работниками, но партнерами, заинтересованными в стабильном долгосрочном развитии организации.

и эффективности применения такого вида стимула в системе стратегической мотивации, как долгосрочная материальная мотивация в виде возможности покупки ценных бумаг или участия в уставном капитале, то исследования, проведенные в 2024 году консалтинговыми компаниями Ward Howell¹, Kept и АМТ Консалт² и посвященные формам долгосрочной мотивации персонала в российских компаниях, позволяют сделать несколько ключевых выводов:

- внедрение долгосрочных программ мотивации стало следствием острой конкуренции за таланты в инновационных отраслях, особенно в компаниях ИТ-сектора;
- программы долгосрочного вознаграждения по-прежнему остаются крайне востребованными, хотя в 2022–2023 годах часть компаний отказалась от них из-за неопределенности и введенных санкций. Так, до февраля 2022 года доля долгосрочных программ мотивации, основанных на акциях, в общей структуре вознаграждения высшего руководства компании составляла от 60 до 90 %. После начала СВО этот показатель снизился до 22 %, в основном из-за того, что акции крупных российских компаний перестали торговаться на международных биржах;
- внедрение новых инструментов долгосрочной мотивации после 2022 года значительно замедлилось (всего 16 % организаций внедрились в свою систему мотивации), компании предпочитают заменять приостановленные программы новыми (основанными прежде всего на денежных бонусах, чтобы обеспечить гарантированный доход сотрудников), то есть произошла переориентация на более привычные формы вознаграждений, в том числе в инновационных и высокотехнологичных отраслях.

Несмотря на расширяющуюся линейку нематериальных стимулов, денежное воз-

награждение по-прежнему остается если не ключевым, то одним из самых важных стимулов для сотрудников. Так, в исследовании мотивации сотрудников за 2024 год, проведенном консалтинговой компанией Ventra в 2024 году среди 800 респондентов в возрасте от 18 до 65 лет, сотрудники указали, что ключевым нематериальным стимулом считают хороший климат в коллективе (27 %), удаленный формат работы (14 %), а среди материальных — высокую зарплату или перспективу ее повышения (47 %)³.

И. В. Новикова и З. К. Самайбекова выделяют ряд принципов, которым должна соответствовать система стратегической мотивации на инновационном предприятии: сочетание материальной и нематериальной мотивации; ориентация на результат; своевременность и адаптивность; прозрачность и справедливость; стабильность и безопасность; развитие трудового потенциала; стимулирование творчества и инициативы; систематическое оценивание и обратная связь [1].

Стратегического подхода в развитии и удержании талантов придерживаются не только организации, но и государство — посредством целого комплекса национальных проектов, ориентированных на кадровое обеспечение. Ведущую роль играет национальный проект «Кадры», запущенный в 2025 году, который является прямым следствием завершившегося в 2024 году национального проекта «Образование» и некоторых государственных программ и федеральных проектов (завершившихся и действующих) в рамках других национальных проектов, таких как государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика», федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации» и т. д. Главной целью нового национального проекта является комплексный подход к качественной и оперативной подготов-

Еще один распространенный вариант ЛТИ — опционы для топ-менеджмента с возможностью приобрести долю в компании (по фиксированной низкой цене или бесплатно) в среднем через 3–7 лет при соблюдении ряда условий и по достижении определенных результатов, которые компания предъявляет индивидуально каждому такому сотруднику.

¹ Advisory Board. Взгляд за кулисы корпоративного управления // Консалтинговая компания Ward Howell: офиц. сайт. URL: https://tei.wardhowell.com/researches/Advisory_Board_2025.pdf (дата обращения: 20.06.2025).

² Программы долгосрочной мотивации в России. Краткие выводы совместного исследования Kept и АМТ Консалт // Консалтинговая компания Kept: офиц. сайт. URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2024/08/ru-long-term-motivation-kept-survey-2024.pdf> (дата обращения: 20.06.2025).

³ Роль HR-бренда для российского бизнеса: исследование Ventra // HR-холдинг Ventra: офиц. сайт. URL: <https://ventra.ru/news/rol-hr-brenda-dlya-rossiyskogo-biznesa-issledovanie-ventra/> (дата обращения: 02.06.2025).

ке востребованных экономикой кадров. Для этого в рамках проекта «Кадры» планируется реализовать четыре федеральных проекта: «Управление рынком труда», «Образование для рынка труда», «Активные меры содействия занятости», «Человек труда». Завершение реализации национального проекта «Кадры» намечено на 2030 год.

Таким образом, в России складывается хороший базис для формирования систем стратегической мотивации на предприятиях инновационных отраслей, который обеспечивается не только успешными практиками ведущих предприятий, но и комплексной государственной поддержкой.

На основе вышеизложенного можно выделить следующие факторы, присущие системе стратегической мотивации, с учетом специфики инновационной экономики:

- высокая скорость разработки и внедрения новых технологий;
- риск и неопределенность;
- необходимость в постоянном обновлении профессиональных навыков и знаний;
- командная работа и кросс-функциональное взаимодействие;
- преимущественно проектный подход к управлению;
- мультизадачность каждого сотрудника, работа в нескольких проектах сразу с разными ролями и разными востребованными компетенциями;
- превалирование значения нематериальных стимулов над материальными;
- высокий уровень самостоятельности, креативности и творческого потенциала сотрудников;
- высокая степень осознания сотрудником своей роли, своих компетенций и собственной профессиональной значимости для организации и, как следствие, конкурентная борьба между организациями за ценных сотрудников.

Выводы

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что теоретические основы стратегической мотивации недостаточно изучены как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе и практике.

Стратегическая мотивация обладает рядом особенностей, которые отличают ее от оперативной мотивации. В частности, в ней делается упор на нематериальные стимулы,

такие как возможности для профессионального роста, признание достижений и участие в значимых проектах с возможностью проявления инициативы и креативности со стороны сотрудника. Кроме того, стратегическая мотивация имеет долгосрочный характер, так как реализация стратегий может занимать многие годы, и это ее основное отличие от мотивации оперативной. Эти и другие аспекты были выявлены и систематизированы в сформулированных отличительных характеристиках.

По результатам анализа основных стратегических элементов систем мотиваций компаний «Сбербанк», «Газпром» и «Яндекс» продемонстрирована востребованность программ долгосрочного вознаграждения и выявлено замедление процесса внедрения новых программ долгосрочной мотивации после 2022 года. На основе анализа практики указанных инновационных компаний, нормативно-правовых документов в сфере инновационной деятельности, а также результатов исследований консалтинговых организаций о системах мотивации в российских компаниях были выявлены факторы, обуславливающие необходимость создания и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике с учетом ее специфики (высокий уровень инноваций, динамичность изменений, высокая значимость интеллектуального капитала, сочетание работы в команде и личностного самосознания себя как профессионала, риск и неопределенность, присущая деятельности предприятий инновационных отраслей). По результатам этого анализа представлен перечень этих факторов, который может служить основой для разработки систем стратегической мотивации на предприятиях инновационной экономики.

В дальнейшем на основании проведенного исследования планируется углубленное изучение отдельных аспектов данного явления, в частности исследование особенностей формирования стратегического мышления как одного из ключевых факторов создания и реализации эффективной системы стратегической мотивации персонала. Особое внимание будет уделено анализу взаимосвязи между уровнем развития стратегического мышления руководителей и эффективностью реализации системы стратегической мотивации в инновационной экономике. Ожидаемые результаты данного исследования позволят разработать практические

рекомендации по оценке потенциала стратегического мышления у персонала, задействованного в процессе стратегирования, а также выявить наиболее эффективные инструменты и методики для формирования стратегического мышления в процессе

корпоративного обучения. В перспективе это будет способствовать созданию научно обоснованной системы развития стратегического потенциала управленческих кадров и повышению конкурентоспособности организаций в условиях инновационной экономики.

Список источников

1. Новикова И. В., Самайбекова З. К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 453–467. <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467>
2. Хабибуллина З. Р. Место и роль человека в эпоху глобальной мировой трансформации // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2022. Т. 1. № 3. С. 106–111. <http://doi.org/10.37930/2782-618X-2022-1-3-106-111>
3. Фесянова О. А. Теоретические основы стратегической мотивации в трудах нобелевских лауреатов // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 121–130. <http://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-121-130>
4. Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 50–65. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65>
5. Maslow A. H. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
6. McClelland D. C. Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. 663 p.
7. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
8. Lawler E. E. Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York, McGraw-Hill, 1971. 318 p.
9. McGregor D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
10. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М.: МГУ, 1971. 40 с.
11. Асмолов А. Г. Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека, 6-е изд. М.: Смысл, 2023. 448 с.
12. Шопенгауэр А. Полное собрание сочинений: в 4 т. Т. 1 / пер. и под ред. Ю. И. Айхенвальда. М.: Изд-во Д. П. Ефимова: тип. Вильде, 1910. 552 с.
13. Хашева З. М., Мусостова Д. Ш., Виноградов Д. Н. Мотивация персонала в эпоху неопределенности: уроки пандемии COVID-19 // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3. С. 598–601.
14. Фролова И. И. Управление вовлеченностью персонала в процесс непрерывного совершенствования. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2020. 111 с.
15. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
16. Квинт В. Л. Концепция стратегирования: монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
17. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
18. Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС Санкт-Петербург, 2021. 338 с.
19. Бодрунов С. Д. Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.
20. Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>
21. Некипелов А. Д. О возможности формирования обновленной парадигмы теорий индивидуального и группового выбора // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 1. С. 33–43. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-33-43>
22. Ахмедзянова Ф. К. Развитие методических подходов к типологии инноваций в современной экономике // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 1. Вып. 7. С. 26–31. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_7_1_26
23. Хорольская Т. Е., Папова Л. В., Мусаева Б. М. Теоретические основы построения инновационного типа экономики // Вестник Академии знаний. 2022. № 49. С. 314–317.
24. Глазьев С. Ю. Инновационное развитие экономики международный опыт и проблемы России: коллективная монография / [Глазьев С. Ю., Губанов С. С., Погосов И. А. и др.; науч. ред.: В. П. Федоров], Ин-т Европы Рос. акад. наук. СПб.: Нестор-История, 2012. 351 с.

References

1. Novikova I.V., Samaybekova Z.K. Strategic motivation system in innovative business. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):453-467. (In Russ.). <http://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467>
2. Khabibullina Z.R. The place and role of a human in the age of global world transformation. *Noonomika i nooobshchestvo. Al'manakh trudov INIR im. S.Yu. Vitte = Noonomy and Noosociety. Almanac of Scientific Works of the S.Y. Witte INID*. 2022;1(3):106-111. (In Russ.). <http://doi.org/10.37930/2782-618X-2022-1-3-106-111>
3. Fesyanova O.A. Theoretical foundations of strategic motivation in the works of Nobel laureates. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2023;(3):121-130. (In Russ.). <http://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-121-130>
4. Shamakhov V.A., Kudryashov V.S., Khlutkov A.D. Principles of modern management in the innovative activity of economic entities. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2022;(7):50-65. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65>
5. Maslow A.H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943;50(4):370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
6. McClelland D.C. Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press; 1988. 663 p.
7. Vroom V.H. Work and motivation. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.; 1964. 331 p.
8. Lawler E.E. Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 1971. 318 p.
9. McGregor D. The human side of enterprise. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 1960. 246 p.
10. Leont'ev A.N. Needs, motives and emotions. Moscow: Moscow State University; 1971. 40 p. (In Russ.).
11. Asmolov A.G. Psychology of personality. Cultural and historical understanding of human development. 6th ed. Moscow: Smysl; 2023. 448 p. (In Russ.).
12. Schopenhauer A. Complete set of works. In 4 vols. Vol. 1. Transl. from German. Moscow: D.P. Efimov Publ.; 1910. (In Russ.).
13. Khasheva Z.M., Musostova D.Sh., Vinogradov D.N. Staff motivation in an era of uncertainty: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2024;(3):598-601. (In Russ.).
14. Frolova I.I. Managing staff involvement in the continuous improvement process. Kursk: Universitetskaya kniga; 2020. 111 p. (In Russ.).
15. Kvint V.L. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: North-West Institute of Management RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.).
16. Kvint V.L. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (in Russ.).
17. Novikova I.V. Strategic management of labor resources. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2018;11(4):318-326. (In Russ.). <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
18. Shatskaya I.V. The concept of strategic management of personnel provision for innovative development of Russia. St. Petersburg: North-West Institute of Management RANEPa; 2021. 338 p. (In Russ.).
19. Bodrunov S.D. Noonomics. Moscow: Kul'turnaya revolyutsiya; 2018. 432 p. (In Russ.).
20. Bodrunov S.D. Noonomy as a strategical project. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):136-150. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>
21. Nekipelov A.D. On the possibility of forming an updated paradigm of theories of individual and group choice. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya = Economy of the North-West: Issues and Prospects of Development*. 2024;(1):33-43. (In Russ.). <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-33-43>
22. Akhmedzyanova F.K. Development of methodological approaches to the typology of innovations in the modern economy. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2022;1(7):26-31. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_7_1_26
23. Khorolskaya T.E., Papova L.V., Musaeva B.M. Theoretical foundations for building an innovative type of economy. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2022;(49):314-317. (In Russ.).
24. Glaz'ev S.Yu., Gubanov S.S., Pogosov I.A., et al. Innovative development of the economy: International experience and problems of Russia. St. Petersburg: Nestor-Istoriya; 2012. 351 p. (In Russ.).

Информация об авторе

Оксана Алексеевна Фесянова
старший преподаватель кафедры
государственного и муниципального управления
Высшей школы права¹, преподаватель Высшей
школы государственного администрирования²
¹ Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36
² Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

Поступила в редакцию 02.06.2025
Прошла рецензирование 16.06.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Oksana A. Fesyanova
senior lecturer at the Department of State
and Municipal Administration, Advanced
School of Law¹, lecturer at the Advanced
School of Public Administration²
¹ Plekhanov Russian University of Economics
36 Stremyanny lane, Moscow 117997, Russia
² Lomonosov Moscow State University
1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

Received 02.06.2025
Revised 16.06.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.
Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.