

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья

УДК 316.628:005342

### Система стратегической мотивации в инновационном предприятии

И. В. Новикова<sup>1</sup>, З. К. Самайбекова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup> МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

<sup>2</sup> Кыргызский государственный технический университет имени И. Раззакова, Бишкек, Кыргызстан

<sup>1</sup> [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

<sup>2</sup> [samaibekova@mail.ru](mailto:samaibekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**Аннотация:** Современные условия хозяйствования требуют от предприятий высокой степени адаптивности, инновационности и стратегической ориентации на долгосрочные перспективы. Поэтому для эффективной адаптации предприятий к стремительным изменениям в условиях цифровизации и глобальной конкуренции роль внедрения инноваций возрастает, что требует высокой степени вовлеченности сотрудников, готовности к постоянному обучению и поиску новых решений. В этой связи ключевым фактором успешности инновационного предприятия является эффективная система стратегической мотивации, направленная на раскрытие трудового потенциала сотрудников и их активное участие в инновационных процессах. Целью данного исследования является понимание и выявление ключевых аспектов системы стратегической мотивации в инновационном предприятии, а именно: изучить современные подходы к содержанию стратегической мотивации; проанализировать влияние стратегической мотивации на активность сотрудников; выявить основные принципы и направления формирования эффективной системы стратегической мотивации. Данная работа основана на теории стратегии и методологии стратегирования, разработанной под научным руководством академика В. Л. Квинта, также опирается на обширный обзор научных трудов ученых, касающихся анализа стратегической мотивации в инновационном развитии. Дана авторская трактовка стратегической мотивации в инновационном предприятии, определены ключевые принципы стратегической мотивации, способствующие активному вовлечению сотрудников в инновационную деятельность предприятия, разработана шкала оценки уровня системы стратегической мотивации. Система стратегической мотивации становится важным инструментом, позволяющая повысить уровень инновационной активности сотрудников, способствующая повышению их профессиональной компетентности и продуктивности, раскрывая трудовой потенциал, что в свою очередь оказывает положительное влияние на стратегические результаты инновационного предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическая мотивация, система стратегической мотивации, принципы стратегической мотивации, инновационное развитие, инновационное предприятие

**Цитирование:** Новикова И. В., Самайбекова З. К. Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 453–467. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467>

Поступила в редакцию 30.09.2024. Прошла рецензирование 12.10.2024. Принята к печати 18.10.2024.

original article

## Strategic Motivation System in Innovative Business

Irina V. Novikova<sup>1</sup>, Zeynegul K. Samaybekova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<sup>1</sup> MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

<sup>2</sup> Razzakov Kyrgyz State Technical University, Bishkek, Kyrgyzstan

<sup>1</sup> [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

<sup>2</sup> [samaibekova@mail.ru](mailto:samaibekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**Abstract:** Modern businesses have to be adaptable, innovative, and strategically focused on long-term prospects. Innovations allow companies to adapt to the rapid economic changes in the context of digitalization and global competition. Innovative development depends on employees who are ready for continuous learning and search for new solutions. In this regard, an innovative enterprise requires an effective system of strategic motivation that reveals the labor potential of its staff and encourages their active participation in innovations. The article describes the strategic motivation system as part of an innovative business. The authors studied the most relevant definitions of strategic motivation, analyzed the impact of strategic motivation on labor activity, and identified the basic development principles for an effective strategic motivation system. This research relied on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V. L. Kvint. It also featured a comprehensive review of scientific publications on strategic motivation in innovative development. The article introduces an authentic interpretation of innovative strategic motivation, its principles, and an assessment scale, as well as means of increasing personnel involvement. An efficient strategic motivation system encourages the innovative activity of employees, as well as increases their professional skills, performance, and labor potential, which ultimately improves the strategic results of an innovative company.

**Keywords:** strategic motivation, strategic motivation system, principles of strategic motivation, innovative development, innovative enterprise

**Citation:** Novikova IV, Samaybekova ZK. Strategic Motivation System in Innovative Business. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(4):453–467. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467>

Received 30 September 2024. Reviewed 12 October 2024. Accepted 18 October 2024.

## 创新型企业的战略激励体系

伊琳娜·维克托罗夫娜·诺维科娃<sup>1</sup>, 泽伊内古尔·库巴特别科夫娜·萨马伊别科娃<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

<sup>1</sup>MIREA – 俄罗斯技术大学

<sup>2</sup>吉尔吉斯斯坦拉扎科夫国立技术大学经济与商业高等学校, 吉尔吉斯共和国比什凯克

<sup>1</sup> [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

<sup>2</sup> [samaibekova@mail.ru](mailto:samaibekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**摘要:** 现代经济条件要求企业具有高度的适应能力、创新能力和面向长远的战略导向。因此, 为了使企业有效地适应数字化和全球竞争条件下的快速变化, 创新的作用日益增强, 这需要员工高度参与、愿意不断学习和寻求新的解决方案。在这方面, 创新型企业成功的一个关键因素是有效的战略激励体系, 旨在释放员工的劳动潜力, 使其积极参与创新过程。本研

究的目的是了解和确定创新型企业战略激励体系的关键方面，即：研究战略激励内容的现代方法；分析战略激励对员工活动的影响；明确形成有效战略激励体系的基本原则和方向。这项工作是在 V. L. 昆特院士科学指导下发展起来的战略理论和战略化方法论的基础上进行的；并广泛回顾了与创新发展战略动机分析相关的科学家的科学著作。作者对创新型企业中的战略激励进行了解读，明确了促进员工积极参与企业创新活动的战略激励的主要原则，并制定了评估战略激励体系水平的量表。战略激励体系正在成为提高员工创新活动水平的重要工具、有助于提高员工的专业能力和生产力、展现员工的劳动潜力，进而对创新型企业的战略成果产生积极影响。

**关键词：**战略激励、战略激励体系、战略激励原则、创新发展、创新型企业

接收稿件：2024 年 9 月 30 日。审稿结束：2024 年 10 月 12 日。接受印刷：2024 年 10 月 18 日。

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного технологического прогресса и глобальной конкуренции, предприятиям необходимо постоянное обновление и внедрение инноваций, особое значение приобретает формирование долгосрочного видения развития<sup>1,2</sup>. В этой связи эффективное использование человеческих ресурсов играет решающую роль в успехе инновационной деятельности предприятия. Одним из ключевых инструментов является стратегическая мотивация, направленная на долгосрочное стимулирование сотрудников.

Мотивированные сотрудники являются не только ключевым ресурсом для успешного воплощения инновационной стратегии предприятия, но и олицетворяют движущую силу, способную поддерживать высокую производительность в инновационном развитии и качество, направленное на улучшение экономических и социальных показателей предприятия в цифровой среде<sup>3</sup>. «Если человек, не видит своего места в стратегии, его интересы в ней не учтены, то он вряд ли будет участвовать в ее реализации, а возможно станет даже препятствовать достижению стратегических инициатив. Поэтому очень важно осуществить стратегическую мотивацию»

и выделяет следующие особенности стратегической мотивации: мотивация за отложенный результат; мотивация причастия; мотивация реализации инициатив и мотивация новых компетенций<sup>4,5</sup>.

Стратегическая мотивация выступает одним из основных направлений в инновационном развитии, т. к. именно с её помощью оказывается влияние на сотрудников предприятия. Классики менеджмента М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури характеризуют мотивацию как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации»<sup>6</sup>. А. Я. Кибанов и И. А. Баткаева отчётливо представляют, что «мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»<sup>7</sup>. М. Е. Галецкая считает мотивацию как «процесс субъективный, т. е. характеризующий сознание человека, воспринимающее внешнее воздействие – стимулы»<sup>8</sup>. И. И. Фролова определяет мотивацию труда как «систему побуждающих к деятельности мероприятий с целью улучшения качества труда и роста его производительности: от обеспечения

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.

<sup>2</sup> Некипелов А. Д. Об экономической стратегии и экономической политике России в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 76–89. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>

<sup>3</sup> Окрепилов В. В. Качество как основа развития в цифровой экономике // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 3. С. 26–36. <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-3-26-36>

<sup>4</sup> Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2004. 493 с.

<sup>7</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

<sup>8</sup> Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой учёный. 2016. № 7. С. 810–813. <https://elibrary.ru/VTZC1J>

**Таблица 1. Типы трудовой мотивации по В. И. Герчикову**

**Table 1. V. I. Gerchikov's typology of work motivation**

Типы мотивации	Характеристика	Предпочтительные способы мотивации
Инструментальный	Главная цель – заработать. Сотрудник готов трудиться с максимальной отдачей, если плату за труд считает справедливой. Суть и сложность работы вторичны	Сдельная зарплата, бонусы, премии, проценты
Профессиональный	Для «профессионала» первично содержание работы, а не вознаграждение. Сотрудник ищет в работе возможность самореализации, повышения собственной профессиональной ценности, ему важно заниматься тем, что не всегда под силу другим	Возможность карьерного роста, повышения квалификации, переобучения, публичное признание заслуг
Патриотический	Первична ценность общего дела, результат команды. Важно чувствовать причастность к успеху	Публичное признание достижений, участие в управлении
Хозяйский	Сотрудник такого типа не терпит контроля и детальных указаний в процессе деятельности. Размер оплаты и суть работы вторичны	Ответственность, делегирование полномочий, участие в важных проектах
Избегательный (люмпенизированный)	Сотрудник, избегающий лишней работы. Участвует только в том, от чего не удалось отказаться. Характерны инертность, безответственность	Метод кнута и пряника: патернализм и угрозы наказания

комфортных условий и карьерного роста до «бенефитов от компании и оценки по ключевым показателям эффективности»<sup>9</sup>. В. И. Герчиков предложил пять типов трудовой мотивации сотрудников и способы их стимулирования (табл. 1)<sup>10</sup>.

Для активизации инновационной деятельности предприятия, в частности для высокотехнологичных промышленных компаний<sup>11</sup>, критически важным является формирование действенной системы стратегической мотивации, которая должна отвечать как целям работодателей, так и работников, способствующая реализации стратегических целей и задач<sup>12</sup>. Стратегическая мотивация вносит

ясность и чёткость в отношениях руководителя и подчинённого; даёт возможность понять сотруднику, за что конкретно он получает вознаграждение; формирует принадлежность сотрудника к предприятию<sup>13</sup>. По мнению В. Л. Квинта, «система стратегической мотивации создаётся и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей...»<sup>14</sup> и «должна вдохновлять сотрудников, участвующих в процессах разработки и реализации стратегии, ориентировать их на использование стратегического мышления»<sup>15</sup>, чтобы мотивировать всех уровней управления мыслить и действовать стратегически, что является ключевым факто-

<sup>9</sup> Фролова И. И. Управление вовлечённостью персонала в процесс непрерывного совершенствования. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. 111 с. <https://elibrary.ru/DQUZDP>

<sup>10</sup> Хандус М. Ю. Применение концепции В. И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2017. № 2–2. С. 144–146. <https://elibrary.ru/ZBMTFR>

<sup>11</sup> Алимуратов М. К., Чэнь Ц. Стратегические взаимодействия высокотехнологичных промышленных компаний Китая и России // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 311–319. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1214>

<sup>12</sup> Цзунлян Е. Инновационная активность персонала и способы ее стимулирования на предприятии // Теория и практика общественного развития. 2023. № 5. С. 31–35. <https://doi.org/10.24158/ti-por.2023.5.3>

<sup>13</sup> Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 30–33. <https://elibrary.ru/YNIUEU>

<sup>14</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>15</sup> Там же.

ром для долгосрочного успеха предприятия. Система стратегической мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение<sup>16</sup>. В. А. Шамахов, В. С. Кудряшов и А. Д. Хлутков отмечают, что «в процессе создания и внедрения инноваций большую роль играет человеческий капитал», то есть «умелое формирование таких компетенций сотрудников, как креативность, гибкость, приверженность, способность усваивать новые знания и делиться ими, являются определяющими факторами для внедрения инноваций на предприятии»<sup>17,18</sup>. Значит, система стратегической мотивации инновационного предприятия способствует развитию креативности и внедрению новых идей, поддерживая сотрудников в их стремлении к профессиональному росту и достижению высоких результатов<sup>19</sup>. Стратегическая мотивация определяется как «система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)»<sup>20</sup>. Таким образом, стратегическая мотивация инновационного предприятия – комплекс мероприятий и инструментов, направленных на долгосрочное стимулирование сотрудников к активному участию в процессах разработки, внедрения и реализации инноваций, тем самым развивая трудовой потенциал. Под инновационными предприятиями понимается «компания, активно внедряющие новаторские идеи, технологии, продукты или услуги на рынок»<sup>21</sup>.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование опирается на теорию стратегии и методологию стратегирования академика

В. Л. Квинта, а именно на его концепцию системы стратегического управления. Согласно данной концепции, стратегическая мотивация является одним из главных функций стратегического управления. Объектом исследования выступает система стратегической мотивации инновационного предприятия, а предметом исследования являются механизмы и методы стратегической мотивации сотрудников, направленные на повышение их инновационной активности.

Система стратегической мотивации должна быть адаптирована к реальным условиям внешней и внутренней среды предприятия, сохраняя свои уникальные конкурентные преимущества. Укрупнённая структура системы стратегической мотивации в инновационном предприятии, представлена на рисунке 1<sup>22</sup>.

В современной практике наблюдается достаточно распространённое явление, когда руководство, разработав систему мотивации, забывает о факторе времени, который несёт в себе неизбежные изменения, связанные с острой конкуренцией не только в конкретной отрасли, но и на рынке труда в целом, где борьба за высококвалифицированных специалистов ведётся непрерывно. В. Л. Квинт отмечает, что «многие руководители и менеджеры переоценивают значение финансовых стимулов и игнорируют или недооценивают социальные и моральные, которые могут быть весьма эффективными»<sup>23</sup>. Поэтому наличие первоклассной преданной команды, состоящей из профессионалов, будет свидетельствовать о том, что система стратегической мотивации является эффективной, т. е. детерминирующая инновационную, трудовую и социальную активность любого работника и гарантирующая успешное

<sup>16</sup> Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

<sup>17</sup> 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>

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>

<sup>20</sup> Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.

<sup>21</sup> Самайбекова З. К. «Доковидные» и «постковидные» тренды развития стратегического управления персоналом в инновационных предпринимательских структурах // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 1. С. 103–112. <https://doi.org/10.18721/JE.17107>

<sup>22</sup> Составлено авторами.

<sup>23</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>





**Рис. 1. Укрупнённая структура системы стратегической мотивации в инновационном предприятии**

**Fig. 1. Basic structure of strategic motivation system in an innovative company**

долгосрочное развитие<sup>24</sup>. К примеру, Р. А. Мусаев, анализируя корпоративное управление двух ведущих компаний России – Сбербанка и Яндекса, отмечает, что у Сбербанка хорошо структурирована корпоративная культура, ориентированная на долгосрочный рост и управление рисками, а Яндекс, будучи технологической компанией, применяет гибкий стиль управления с упором на инновации и творческую свободу сотрудников<sup>25</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На основе анализа научных трудов ученых и исследователей определены ключевые принципы (рис. 2<sup>26</sup>), которые лежат в основе эффективной системы стратегической мотивации, способствующие актив-

ному вовлечению сотрудников в инновационную деятельность предприятия<sup>27,28,29,30,31</sup>.

*Принцип сочетания материальной и нематериальной мотивации* подчеркивает, что ограничиваться только финансовыми стимулами недостаточно, поскольку сотрудники обладают разнообразными интересами, ценностями и установками. Денежные вознаграждения не являются единственным мотивационным фактором, поэтому нематериальные стимулы остаются актуальными для всех компаний<sup>32</sup>. В. Л. Квинт указывает, что «стратегическая мотивация не только связана с финансовым и моральным стимулированием; в процессах стратегирования идеи сами по себе могут быть мощным средством вдохновения сотрудников на проявление

<sup>24</sup> Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 30–33. <https://elibrary.ru/YNIUEU>

<sup>25</sup> Мусаев Р. А. Стратегии системообразующих компаний России по развитию бренда (на примере «ПАО Сбербанк» и «Яндекс») // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. 2021. № 1. С. 15–25. <https://doi.org/10.36684/chesu-2021-41-1-15-25>

<sup>26</sup> Составлено авторами

<sup>27</sup> Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.] // М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.

<sup>28</sup> Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с. <https://elibrary.ru/QBGJAZ>

<sup>29</sup> Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon): Apple Academic Press, 2023. 228 p.

<sup>30</sup> Sasaev N. I. Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector. New York, USA: Apple Academic Press, 2024. 138 p.

<sup>31</sup> Svirina A., Polosukhina E. Motivation to innovate as a key factor in innovation development process // Economics and Culture. 2020. Vol. 17. № 1. pp. 87–93. <https://doi.org/10.2478/jec-2020-0008>

<sup>32</sup> Ламихов Ю. Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. 2019. № 1. С. 47–55. <https://doi.org/10.24411/2077-7639-2018-10024>



**Рис. 2. Принципы стратегической мотивации инновационного предприятия**

**Fig. 2. Principles of strategic motivation in an innovative company**

собственной инициативы»<sup>33</sup>. Ключевым аспектом этого принципа является необходимость поддержания постоянного и равномерного внимания к сотрудникам, даже при их высокой вовлеченности в процессы инновационного развития предприятия.

*Принцип ориентации на результат* должен быть строго согласован с долгосрочными целями предприятия, при этом сотрудники должны четко осознавать, каким образом их индивидуальные усилия интегрируются в общий процесс и способствуют достижению стратегических результатов, направленных на инновационное развитие предприятия. По этому поводу И. В. Шацкая и Е. И. Данилина отмечают, что «когда сотрудники могут работать вместе как одна большая команда, при этом их обязанности четко согласованы и понятны всем, эффективность деятельности предприятия повышается»<sup>34</sup>.

*Принцип своевременности и адаптивности* требует, чтобы стратегическая мотивация была оперативной и гибкой, с возможностью адаптации к динамично изменяющимся условиям. Эффективная система стратегической мотивации должна учитывать актуальные тенденции и обеспечивать своевременные стимулы и вознаграждения, соответствующие современным требованиям инновационного предприятия.

*Принцип прозрачности и справедливости* предполагает, что система оценки эффективности деятельности сотрудников должна быть максимально

объективной и открытой. Работникам необходимо предоставить возможность влиять на достижение ключевых показателей результативности и эффективности, которые определяют их вознаграждение. Каждый сотрудник должен воспринимать систему стратегической мотивации как справедливую, при которой его вклад и усилия объективно оцениваются и вознаграждаются в соответствии с их значимостью для инновационных процессов и достижения стратегических целей предприятия.

*Принцип стабильности и безопасности* предполагает, что стратегическая мотивация должна обеспечивать сотрудникам уверенность в будущем, гарантируя стабильность занятости и внутренних факторов, включая законность действий работодателя и дохода, а также безопасные и соответствующие условия труда. Совокупность внешних и соблюдение производственных стандартов, способствует созданию благоприятной рабочей среды, в которой сотрудники могут сосредоточиться на выполнении производственных задач и участии в инновационных процессах, не опасаясь кризисных потрясений, что, в свою очередь, стимулирует их трудовую активность и поддерживает высокий уровень трудового потенциала.

*Принцип развития трудового потенциала* в системе стратегической мотивации предполагает создание условий для постоянного обучения, профессионального роста и раскрытия творческого потенциала работников, что способствует адап-

<sup>33</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<sup>34</sup> Шацкая И. В., Данилина Е. И. Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 2. С. 215–222. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>

тации предприятия к изменениям внешней среды и обеспечивает ее конкурентоспособность.

*Принцип стимулирования творчества и инициативы* в системе стратегической мотивации предполагает внедрение инновационных программ, направленных на поощрение выдвижения предложений и участия сотрудников в разработке инновационных идей, что способствует повышению их мотивации, развитию креативного мышления и привнесению новых подходов к решению стратегических задач. С. Д. Бодрунов считает, что «творчество непосредственно в процессе производства как труд высококвалифицированных, обладающих знанием предмета и знанием использования знания, т. е. креативным потенциалом, специалистов»<sup>35</sup>.

*Принцип систематического оценивания и обратной связи* способствует корректировке системы стратегической мотивации на основе регулярной оценки достигнутых результатов и возникающих трудностей, что позволяет своевременно учитывать успехи и вызовы, обеспечивая непрерывное совершенствование стимулов для поддержания инновационного развития предприятия.

Принципы стратегической мотивации создают основу для построения эффективной и устойчивой рабочей среды. Когда система стратегической мотивации тесно связана со стратегическими целями предприятия и учитывает индивидуальные потребности сотрудников, она становится мощным инструментом для достижения миссии в инновационном развитии.

Система стратегической мотивации в инновационном развитии предприятий требует решения целого ряда непростых задач<sup>36,37,38,39,40,41</sup>:

- задействование творческих и интеллектуальных способностей сотрудников, которые не могут быть присущи каждому работнику в равной мере;
- обнаружение обстоятельств, обуславливающих структуру стратегической мотивации, конкретизацию их сущности в условиях установленной социальной среды, оценку воздействия на сотрудников факторов внутренней и внешней среды;
- обнаружение возможности спонтанного или намеренного изменения факторов в соответствии с условиями инновационного развития производственной системы;
- выбор эффективных методов воздействия на стратегическую мотивацию, их рациональное комплексное сочетание;
- выбор надлежащего комплекса мероприятий, инструментов влияния на успешное инновационное развитие;
- выявление мотивационных ресурсов в стратегическом управлении (организация труда, принципы общественного партнерства, возможности социальной политики) и другие.

Решение указанных задач представляет собой процесс формирования системы стратегической мотивации, начинающейся с обнаружения и дальнейшей конкретизации факторов и отображающих их влияние показателей, оказывающих воздействие на инновационное развитие предприятия.

Для того чтобы использование инструментария системы стратегической мотивации достигало намеченных долгосрочных целей необходимо постоянно оценивать его эффективность. Важно сохранять максимальную объективность, особенно в оценке влияния стимулирования на результаты деятель-

<sup>35</sup> Бодрунов С. Д. Творческая деятельность как открытая проблема: подход ноономики как метатеории // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 1. С. 25–34. <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-1-25-34>

<sup>36</sup> Квинт В. Л. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива. Кемерово: КемГУ, 2022. 283 с.

<sup>37</sup> Зеленая экономика: управление развитием. Стратегия и тактика / С. А. Липина [и др.] // Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2022. 264 с. <https://elibrary.ru/WUACAH>

<sup>38</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 277–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>

<sup>39</sup> Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>

<sup>40</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

<sup>41</sup> Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 359. pp. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>



ности отдельно взятого сотрудника<sup>42</sup>. В этой связи разработана шкала оценки уровня системы стратегической мотивации (табл. 2<sup>43</sup>).

Данная шкала содержит пять уровней, определение которых осуществляется, исходя из балльной оценки 6-ти групп показателей: «эффективность трудовой деятельности»; «соответствие потребностям сотрудников»; «степень вовлечённости в инновации»; «справедливость и прозрачность»; «гибкость и адаптивность»; «удовлетворённость системой стратегической мотивации». По каждой группе руководством предприятия или службой отдела кадров выставляется оценка от 1–5, а затем баллы суммируются. Процесс оценки осуществляется посредством анализа ключевых показателей производительности (KPI) и инновационной активности сотрудников, опросов, анкетирования, собеседования и другие. Периодичность такой процедуры определяется руководством самостоятельно в зависимости от условий и специфики функционирования инновационного предприятия.

Анализ результатов реализации инновационной стратегии позволяет определить возможные отклонения от намеченных целей, оценить их и установить причины возникновения, что, в свою очередь, делает возможным корректировку системы стратегической мотивации также через ключевые направления, обеспечивающие комплексный и сбалансированный подход<sup>44,45,46,47</sup>:

- развитие лидерских навыков – программы, направленные на развитие лидерских компетенций, стимулирующие сотрудников к инновационной активности и инициативе;
- учет баланса работы и личной жизни – обеспечение баланса между рабочим временем и личной

жизнью сотрудников, способствующее увеличению общего уровня удовлетворенности;

- управление стрессом и забота о здоровье направлено на создание условий, способствующих снижению стрессовых факторов и поддержанию физического и психоэмоционального благополучия сотрудников, что обеспечивает долгосрочное развитие трудового потенциала и другие.

## ВЫВОДЫ

В ходе исследования определены, что эффективная система стратегической мотивации:

- демонстрирует более высокий уровень вовлеченности и продуктивности сотрудников;
- способствует удержанию талантов и высококвалифицированных кадров;
- облегчает адаптацию к изменяющимся стратегическим приоритетам предприятия;
- поддерживает инновационную корпоративную культуру, где сотрудники проявляют творческую активность и креативность;
- способствует долгосрочному развитию профессиональных компетенций сотрудников и другие.

Важно подчеркнуть, что стратегическая мотивация – это не статичная, а динамичная система, требующая постоянного анализа и адаптации. С изменением стратегических приоритетов, эволюцией рынка труда и развитием индустрии инновационные предприятия должны активно пересматривать свои системы стратегической мотивации. В условиях современной экономики, основанной на знаниях и инновациях, стратегическая мотивация становится важнейшим инструментом, определяющим достижение высоких результатов предприятия, укрепление его позиций на рынке и долгосрочному успеху.

<sup>42</sup> Худякова П. В., Аршанская О. В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1–2. С. 160–164 <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10069>

<sup>43</sup> Составлено авторами.

<sup>44</sup> Белехова Г. В. Баланс между работой и личной жизнью: субъективная оценка и влияние на трудовой потенциал // Human Progress. 2020. Том 6. № 1. С. 1–13. <https://doi.org/10.34709/IM.161.3>

<sup>45</sup> Корпоративные программы укрепления профессионального здоровья работников в Российской Федерации / С. П. Ковалев [и др.] // Экология человека. 2020. № 10. С. 31–37. <https://doi.org/10.33396/1728-0869-2020-10-31-37>

<sup>46</sup> Новикова И. В. Парадоксы современного стратегического лидерства // Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции. Москва, 2023. С. 35–39. <https://elibrary.ru/MXRYTN>

<sup>47</sup> Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 359. pp. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

Таблица 2. Уровни системы стратегической мотивации и их качественные характеристики  
Table 2. Strategic motivation system: levels and quality profile

№ п/п	Уровень мотивации	Характеристики мотивационных уровней							Удовлетворённость системой стратегической мотивации
		Эффективность трудовой деятельности	Соответствие потребностям сотрудников	Степень вовлечённости в инновации	Справедливость и прозрачность	Гибкость и адаптивность			
1	Высокий 25–30 баллов	Сотрудники вносят значительный вклад в достижение стратегических целей	Сотрудники ощущают возможность для профессионального роста и признания	Высокий уровень инициативы, активное участие в реализации инновации	Сотрудники уверены в объективной оценке своего вклада	Быстрая адаптация к изменениям, предоставляя актуальные стимулы для поддержания высокой мотивации	Сотрудники выражают полное удовлетворение системой, высоко оценивая её справедливость		
2	Выше среднего 19–24 баллов	Сотрудники работают эффективно, но проявляют меньше инициативы	Могут быть незначительные неудовлетворённости	Сотрудники проявляют инициативу, но без постоянной креативности	Отдельные моменты, вызывают незначительное недовольство	Адаптация к изменениям может быть несколько медленнее	Сотрудники считают систему эффективной, хотя видят возможности для улучшения		
3	Средний уровень 13–18 баллов	Сотрудники проявляют умеренный интерес	Удовлетворяются лишь базовые условия труда	Сотрудники редко инициируют новые проекты	Возможны сомнения в её справедливости или объективности	Система стратегической мотивации недостаточно гибкая	Сотрудники воспринимают систему как достаточно справедливые		
4	Ниже среднего 7–12 баллов	Вклад сотрудников в инновационные проекты ограничен	Большинство потребностей неудовлетворены	Сотрудники редко участвуют в обсуждениях новых идей или инициативах	Система вознаграждений воспринимается как недостаточно справедливая	Система не адаптируется, сотрудники не видят изменений	Система не стимулирует сотрудников к активной работе и инновациям		
5	Низкий уровень 0–6 баллов	Сотрудники демонстрируют крайне низкую активность	Практически все потребности неудовлетворены	Отсутствие вовлечённости в инновационные процессы	Система воспринимается как несправедливая и непрозрачная	Система стратегической мотивации не эффективная	Полная неудовлетворённость системой стратегической мотивации		

**ЛИТЕРАТУРА**

- Алимурадов М. К., Чэнь Ц. Стратегические взаимодействия высокотехнологичных промышленных компаний Китая и России // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 311–319. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1214>
- Белехова Г. В. Баланс между работой и личной жизнью: субъективная оценка и влияние на трудовой потенциал // Human Progress. 2020. Том 6. № 1. С. 1–13. <https://doi.org/10.34709/IM.161.3>
- Бодрунов С. Д. Творческая деятельность как открытая проблема: подход ноономики как метатеории // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 1. С. 25–34. <https://www.elibrary.ru/OFGHXP>
- Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой учёный. 2016. № 7. С. 810–813. <https://elibrary.ru/VTZCIJ>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>
- Зеленая экономика: управление развитием. Стратегия и тактика / С. А. Липина [и др.] // Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2022. 264 с. <https://elibrary.ru/WUACAN>
- Квинт В. Л. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива. Кемерово: КемГУ, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 626 с.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
- Корпоративные программы укрепления профессионального здоровья работников в Российской Федерации / С. П. Ковалев [и др.] // Экология человека. 2020. № 10. С. 31–37. <https://doi.org/10.33396/1728-0869-2020-10-31-37>
- Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Разработка эффективной системы мотивации на предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 30–33. <https://elibrary.ru/YNIUEU>
- Ламихов Ю. Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. 2019. № 1. С. 47–55. <https://doi.org/10.24411/2077-7639-2018-10024>
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 277–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2004. 493 с.
- Мусаев Р. А. Стратегии системообразующих компаний России по развитию бренда (на примере «ПАО Сбербанк» и «Яндекс») // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. 2021. № 1. С. 15–25. <https://doi.org/10.36684/chesu-2021-41-1-15-25>
- Некипелов А. Д. Об экономической стратегии и экономической политике России в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 76–89. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>

- Новикова И. В. Парадоксы современного стратегического лидерства // Международная научно-практическая конференция: сборник избранных научных статей и материалов конференции. Москва, 2023. С. 35–39. <https://elibrary.ru/MXRYTN>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2022. 178 с.
- Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>
- Окрепилов В. В. Качество как основа развития в цифровой экономике // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2023. Т. 2. № 3. С. 26–36. <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-3-26-36>
- Растворцева С. Н., Манаева И. В. Методический инструментарий формирования стратегических направлений регионально-отраслевого развития города // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 423–433. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>
- Самайбекова З. К. «Доковидные» и «постковидные» тренды развития стратегического управления персоналом в инновационных предпринимательских структурах // π-Economy. 2024. Т. 17. № 1. С. 103–112. <https://doi.org/10.18721/JE.17107>
- Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с. <https://elibrary.ru/QBGJAZ>
- Фролова И. И. Управление вовлечённостью персонала в процесс непрерывного совершенствования. Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. 111 с. <https://elibrary.ru/DQUZP>
- Хандус М. Ю. Применение концепции В. И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2017. № 2–2. С. 144–146. <https://elibrary.ru/ZBMTFR>
- Худякова П. В., Аршанская О. В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1–2. С. 160–164 <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10069>
- Цзунлянь Е. Инновационная активность персонала и способы ее стимулирования на предприятии // Теория и практика общественного развития. 2023. № 5. С. 31–35. <https://doi.org/10.24158/ti-pror.2023.5.3>
- 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>
- Шацкая И. В., Данилина Е. И. Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 2. С. 215–222. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.] // М.: Издательство Московского университета, 2024. 247 с.
- Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 359. pp. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint V. L., Bodrunov S. D. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon): Apple Academic Press, 2023. 228 p.

- Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2019. Vol. 359. pp. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>
- Sasaev N. I. *Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector*. New York, USA: Apple Academic Press, 2024. 138 p.
- Svirina A., Polosukhina E. Motivation to innovate as a key factor in innovation development process // *Economics and Culture*. 2020. Vol. 17. № 1. pp. 87–93. <https://doi.org/10.2478/jec-2020-0008>

## REFERENCES

- Alimuradov MK, Chen Z. Strategic cooperation of high-tech companies of China and Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):311–319. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1214>
- Belekhova GV. Work-Life Balance: Subjective Evaluation and Influence on Labor Potential. *Human Progress*. 2020;6(1):1–13. (In Russ.) <https://doi.org/10.34709/IM.161.3>
- Bodrunov SD. Creative Activity as an Open Problem: Noonomy Approach as a Metatheory. *Noonomy and Noosociety. Almanac of Scientific Works of the S.Y. Witte*. 2023;2(1):25–34. (In Russ.) <https://www.elibrary.ru/OFGHXP>
- Galetskaia ME. Motivating and stimulating labor performance in personnel management. *Young Scientist*. 2016;7:810–813. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VTZCIJ>
- Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing for Productivity Growth in Digital Economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):298–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>
- Lipina SA, Kudryashova EV, Agapova EV, Zaykov KS, Zakondyrin AE, Zlenko EG, et al. *Green Economy: Development Management. Strategy and Tactics*. Arkhangelsk: Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov; 2022. 264 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/WUACAH>
- Kvint VL. A Conceptual Future for The Kuzbass Region: Strategic Outlines of Developmental Priorities Through 2071, A 50-Year Perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Kvint VL. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. Moscow: Biznes Atlas, 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kibanov AY. *Organizational personnel management*. Moscow.: INFRA-M; 2005. 638 p. (In Russ.)
- Kovalev SP, Yashina ER, Ushakov IB, Turzin PS, Lukichev KE, Generalov AV. Corporate Workplace Health Promotion Programs in The Russian Federation. *Human Ecology*. 2020;(10):31–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.33396/1728-0869-2020-10-31-37>
- Kocherbaeva AA, Samaybekova ZK. Development of Effective System Motivations on Enterprise. *Vestnik KRSU*. 2017;17(11):30–33. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YNIUEU>
- Lamikhov YuB. Creation of Optimal Labor Motivation System at Modern Enterprises. *Discussion*. 2019;(1):47–55. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2077-7639-2018-10024>
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED. The National Strategic Power, International Trade, and National Economic Success in an Unstable World. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):277–397. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Meskon M, Albert M, Khedouri F. *Fundamentals of Management*. Moscow: Delo, 2004. 493 p.
- Musaev RA. Strategies of Systemically Important Companies in Russia for Brand Development (On the Examples of Public Joint Stock Company “Sberbank” And Yandex). *Bulletin of Kadyrov Chechen State University*. 2021;(1):15–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.36684/chesu-2021-41-1-15-25>



- Nekipelov AD. On Economic Strategy and Economic Policy in Russia Under Current Conditions. Scientific Works of The Free Economic Society of Russia. 2021;230(4):76–89. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-76-89>
- Novikova IV. The Paradoxes of The Modern Strategic Leadership. Proceedings of International Scientific and Practical Conference. Moscow; 2023. 35–39 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/MXRYTN>
- Novikova IV. Strategic human resource management. Moscow: KNORUS; 2022. 178 p.
- Novikova IV, Khvorostyanaya AS. Strategic Talent Development for Creative Economy Enterprises. Administrative Consulting. 2024;(4):136–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2024-4-136-145>
- Okrepilov VV. Quality as The Basis for The Development in Digital Economy. Noonomy and Noo-society. Anthology of Scientific Works of the S.Y. Witte. 2023;2(3):26–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/2782-618X-2023-2-3-26-36>
- Rastvortseva SN, Minaeva IV. Methodical tools of establishing strategic trends of regional and industrial development of the city. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):423–433. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-4-423-433>
- Samaibekova ZK. Pre- and Post-Covid Trends in The Development of Strategic HR Management in Innovative Business Structures.  $\pi$ -Economy. 2024;17(1):103–112. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.17107>
- Tokareva YuA, Glukhenkaya NM, Tokarev AG. Integrated approach to staff motivation. Shadrinsk: Shadrinsk State Pedagogical University; 2021. 216 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QBGJAZ>
- Frolova II. Managing staff involvement in continuous improvement. Kursk: Closed Joint-Stock Company Universitetskaya Kniga; 2020. 111 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/DQUZP>
- Khandus MYu. Applying V. I. Gerchikov's concept to personnel motivation system. Bulletin of Master's Studies. 2017;(2–2):144–146. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ZBMTFR>
- Khudyakova PV, Arshanskaya OV. Modern Concepts of The Labor Motivation System. Economy and Business: Theory and Practice. 2020;(1–2):160–164. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10069>
- Tszunlyan E. Innovative Activity of The Staff and Ways of Its Incentive in The Enterprise. Theory and Practice of Social Development. 2023;(5):31–35. (In Russ.) <https://doi.org/10.24158/ti-por.2023.5.3>
- Shamakhov VA, Kudryashov VS, Khlutkov AD. Principles of Modern Management in the Innovative Activity of Economic Entities. Administrative Consulting. 2022;(7):50–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65>
- Shatskaya IV, Danilina EI. Strategic aspects of increasing efficiency of economic activity of industrial enterprises. Russian Journal of Industrial Economics. 2024;17(2):215–222. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>
- Kvint LV, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI. Economic and financial strategy. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.)
- Kocherbaeva A, Samaibekova Z, Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019;359: 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy. USA (Palm Bay), Canada (Burlington), United Kingdom (Abingdon): Apple Academic Press, 2023. 228 p.

Samaibekova Z, Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2019;359:30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

Sasaev NI. *Strategizing the Russian Gas Industry: The Far Eastern Vector*. New York, USA: Apple Academic Press; 2024. 138 p.

Svirina A, Polosukhina E. Motivation to innovate as a key factor in innovation development process. *Economics and Culture*. 2020;17(1):87–93. <https://doi.org/10.2478/jec-2020-0008>

**КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Все авторы внесли равный вклад в исследование и подготовку публикации.

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

**ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Работа выполнена при поддержке Программы развития МГУ, проект № 23А-Ш05-01. Междисциплинарная научно-образовательная школа «Математические методы анализа сложных систем», направление «Стратегирование развития сложных систем: глобальных, национальных, региональных, корпоративных»

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:** Новикова Ирина Викторовна, доктор эконом. наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики; ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, профессор МИРЭА – Российского технологического университета, Москва, Россия; [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Самайбекова Зейнегул Кубатбековна, кандидат эконом. наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии Высшей школы экономики и бизнеса, Кыргызский государственный технический университет имени И. Раззакова (Бишкек, Кыргызская Республика); соискатель-докторант Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [zksamaybekova@mail.ru](mailto:zksamaybekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**CONTRIBUTION:** Both authors made equal contributions to the research and publication.

**CONFLICTS OF INTEREST:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Irina V. Novikova, Doctor of Economics, Professor, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University; Leading Researcher, Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Studies of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University; Professor, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; [novikovaiv5@gmail.com](mailto:novikovaiv5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3741-3031>

Zeynegul K. Samaybekova, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Economics and Corporate Management, Higher School of Economics and Business, Razzakov Kyrgyz State Technical University (Bishkek, Kyrgyz Republic); postgraduate student at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Studies of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [zksamaybekova@mail.ru](mailto:zksamaybekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**FUNDING:** The research was supported by the Moscow State University Development Program, Project No 23А-Ш 05-01: Interdisciplinary Research and Academic School of Mathematical Analysis of Complex Systems: Strategizing the development of global, national, regional, and corporate complex systems.