



ПРАВИТЕЛЬСТВА И ПРОБЛЕМЫ НЕСООТ- ВЕТСТВИЯ НАВЫКОВ В МИРЕ ПОСЛЕ COVID-19

29 МАЯ 2020 г.

Авторы: Лейла Хотейт (Leila Hoteit), Сергей Перапечка, Антон Степаненко,
Майя эль-Хачем (Maya ElHachem)

Этой статьёй мы начинаем серию публикаций о тех мерах, которые различные страны могут предпринять для того, чтобы сбалансировать спрос и предложение на рынке труда. Авторы оценивают реакцию правительств на пандемию и утверждают, что им следует прямо сейчас начать разрабатывать планы, которые позволят подготовить человеческий капитал к вызовам будущего.

Беспрецедентные потрясения на рынке труда во всем мире вынудили страны спешно принимать меры по сохранению уровней занятости. И эти шаги имеют критическое значение в текущей ситуации. Однако в свете вероятного масштаба последствий кризиса они недостаточны и преимущественно имеют краткосрочный характер.

Правительства всего мира столкнулись с проблемой несоответствия навыков, так называемой квалификационной ямой (ситуация, когда предложение не соответствует спросу на уровне организации, отрасли или региона), еще до пандемии COVID-19. Однако вирус усугубит это положение: анализ BCG показывает, что потери производительности из-за несоответствия спроса и предложения навыков могут увеличиться с **6 до 11%**, а недополученный ВВП в мировом масштабе составит **18 трлн долл. США к 2025 году**.

В России, по нашим оценкам, так называемый налог на производительность (недополученный из-за квалификационной ямы валовый продукт) может составить **0,6% ВВП** в краткосрочном периоде в течение

кризиса COVID-19. Однако, если не предпринимать активных мер, направленных на сокращение разрыва в квалификациях, чтобы сбалансировать спрос и предложение на рынке труда, **потери ВВП могут увеличиться втрое — до 1,8%**.

В этих условиях правительствам необходимо придерживаться стратегического подхода, применять комплексную оценку и разрабатывать меры в ответ на ряд фундаментальных вызовов.

Кризис, вызванный пандемией коронавируса, проверяет на прочность рынок труда и ускоряет цифровую революцию. Он ставит новые вопросы о направлении, в котором будет развиваться рынок труда, о том, как будет меняться образ мыслей работников, и о том, что все это будет означать для организации. Сегодня, наряду с мерами по сглаживанию пандемической кривой, правительствам нужно задуматься о будущем и проработать все возможные сценарии перезапуска, подготавливая почву для быстрого, но стабильного в долгосрочной перспективе восстановления. Кризис может быть использован для глобального переосмысления пути развития общества. В этой связи решение проблемы квалификационной ямы будет иметь важнейшее значение.

Еще до кризиса количественная оценка уровня несоответствия навыков и его последствий была непростой задачей. Пандемия лишь усложнила ситуацию. В то же время, прежде чем правительства определятся со своей долгосрочной реакцией, им крайне важно в полной мере представить себе масштабы данного явления. Это позволит сформулировать национальные стратегии развития навыков, которые будут способны разрешить неизбежные в будущем кадровые вызовы и, если все сделать правильно, смогут ускорить рост производительности и повысить готовность человеческого капитала к будущему.

Реакция на потрясения

Сложно переоценить радикальные изменения в глобальных трудовых ресурсах, которые спровоцировал кризис, вызванный вспышкой COVID-19. Анализ BCG показывает, что **в 2020 году более 1,9 млрд человек** (более половины трудовых ресурсов мира) будут затронуты шоком — могут потерять работу или перейти на неполную занятость. Согласно прогнозам ILO (UN International Labor Organization — Международная организация труда), потери трудовых доходов достигнут **3,4 трлн долл. США**. В ближайшие

Рис. 1 | В зависимости от масштабности кризиса, безработица в России может вырасти до 15%



два-три месяца работу с высокой вероятностью потеряет каждый шестой в мире, а уровень безработицы превысит 17%.

Число безработных в России может вырасти с докризисных 4,6% до 6–7% в случае самого благоприятного сценария «отскок», до 8–10% — при базовом сценарии «тяги-толкай» и до 12–15%, с увеличением числа безработных на 7,8 млн человек в абсолютном выражении, — если кризис пойдет по сценарию «критический спад»¹.

Последствия кризиса будут сильно различаться по отраслям, причем больше всего пострадают те из них, которые напрямую затронуты карантинными мерами. Согласно анализу BCG, **более 80% всех временных увольнений в мире, вероятнее всего, будут иметь место в сфере непродовольственного ритейла, обрабатывающей промышленности, гостиничном и ресторанном бизнесе, туризме и строительстве.**

В России — при самом жестком сценарии «критический спад» — сокращения могут коснуться до четверти занятых в торговле, сфере услуг, строительстве и недвижимости. Только при этом сценарии могут пострадать и такие

отрасли, как сельское хозяйство, телекоммуникации, нефтегазовая, металлургия и горная промышленность, транспорт и логистика, финансовый сектор, — здесь сокращения составили бы 4–6%.

Наиболее вероятный сценарий «тяги-толкай» предполагает более умеренный уровень сокращений: 11–16% в секторе услуг, 7–10% в торговле, 6–10% в строительстве и недвижимости и 5–10% в промышленности.

Бюджетный сектор и коммунальные услуги не затронуты безработицей при любом сценарии.

Сергей Перапечка, управляющий директор и партнер BCG, так прокомментировал динамику кризиса: «При любом сценарии максимальный удар сначала принимают сфера услуг и непродовольственный ритейл, а затем карантинные меры создают ощутимые сложности для промышленности, добывающей индустрии и производства. Компаниям приходится выводить на карантин значительные трудовые ресурсы, теряя в выпуске и сохраняя зарплаты, в условиях нестабильного спроса и сбоев в межрегиональном сообщении и экспорте.

Рис. 2 | Развитие безработицы по отраслям в зависимости от сценария

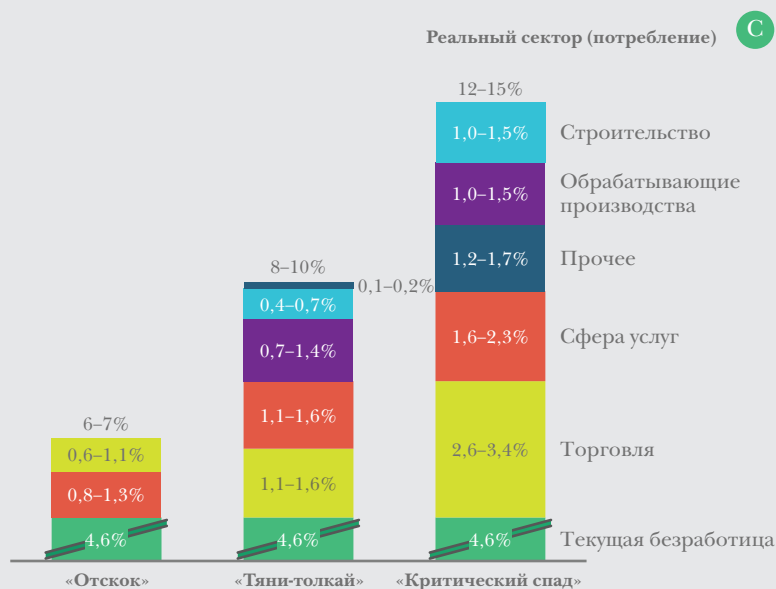


Рис. 3 | Страны активно реагируют на кризис, но меры направлены в основном на поддержку и перераспределение рабочей силы с целью сгладить шок

Целевой эффект	Направления инициатив	Примеры инициатив	Бенчмарки
ПЕРВАЯ ПОМОЩЬ Защита занятости и доходов	Субсидирование зарплат	Разовые выплаты и временные компенсационные схемы для частичного покрытия расходов предприятий на оплату труда (определенного процента или фикс. эквивалента в мес.)	~90% стран G20 и ОЭСР
	Расширенная социальная защита	Оплата временной нетрудоспособности по болезни в результате вынужденного помещения в карантин, заражения коронавирусом или по уходу за детьми	~65% стран G20 и ОЭСР
	Финансовые, налоговые льготы	Обеспечение упрощенного доступа к финансированию за счет гарантии займов и отсрочки налоговых и социальных выплат с особым упором на МСБ	~95% стран G20 и ОЭСР
	Временная занятость	Временное привлечение трудовых ресурсов из закрытых секторов экономики (напр., летного персонала с навыками оказания первой помощи в качестве доп. ресурсов в лечебных учреждениях)	Швеция, Австралия, ОАЭ
ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ Перераспределение избыточных трудовых ресурсов	Общественная занятость	Перераспределение незанятых госслужащих и работников учреждений под госуправлением для оказания критически важных госуслуг в период пандемии (напр., в сфере здравоохранения и социальных услуг)	Великобритания, Австралия, Ирландия
	Новые формы занятости	Пакет мер для облегчения финансового положения сдельных работников и защиты данного сектора (напр., социальные льготы, выплаты, адекватные планы медстрахования)	ЕС, США, Сингапур
	Целевая переквалификация	Субсидированные государством программы обучения с целью ответа на системные изменения на рынке труда путем повышения квалификации и переквалификации работников	Сингапур, Австралия
	Обмен работниками	Партнерские программы и платформы обмена работниками между предприятиями, у которых снизались потребности в сотрудниках, и теми, кто испытывает нехватку ресурсов, с учетом изменений в экономике	США, Китай, Великобритания, Австралия

Активная поддержка государства должна быть направлена в первую очередь в наиболее пострадавшие отрасли, чтобы выполнить две цели. Во-первых, облегчить финансовую нагрузку и помочь решить срочные текущие проблемы, а во-вторых, заложить основы стабильной работы на долгосрочную перспективу и обеспечить плавный перезапуск важнейших отраслей экономики».

Перепечка подчеркнул, что «важно делать шаги по управляемому возврату бизнеса к работе, со строгими протоколами и мониторингом. Дешевле периодически закрываться на карантин, но локально, чем держать весь бизнес в простое».

Сокращение платежеспособного спроса населения в России может достигать от 2–3 до 9–12% в зависимости от масштабности кризиса.

Чтобы гарантировать занятость и трудовой доход и предотвратить дальнейшее сокращение доступных трудовых ресурсов, правительства предпринимают экстренные меры, в том числе в форме ссуд либо финансовых и налоговых послаблений. Другие меры включают кратко-

срочное перераспределение занятости, разовые выплаты, схемы временных компенсаций, призванные помочь организациям покрыть расходы на оплату труда, а также больничных тем, кто должен находиться на самоизоляции.

Хотя правительства активно реагируют на кризис, их внимание в первую очередь обращено на смягчение шока через первую помощь и перераспределение занятости.

В том, что касается перераспределения занятости, применяемые меры включают временный перевод незанятых работников, в основном из частного сектора, на роли в сфере общественно значимых работ, таких как здравоохранение и социальное обслуживание. Правительства обеспечивают подстраховку для сдельных работников, субсидируют программы обучения, направленные на подготовку к структурным изменениям рынка труда, и организуют схемы совместного использования персонала, позволяющие организациям, чья потребность в трудовых ресурсах сокращается, предоставлять кадры другим компаниям, испытывающим их нехватку.

Мы ожидаем, что уровень безработицы в мире начнет возвращаться к равносному состоянию к концу 2020 года. Однако пандемия уже запустила процесс долгосрочных структурных изменений — от гибких и удаленных схем работы до ускорения автоматизации, — и **эти изменения затронут до 1,5 млрд рабочих мест на протяжении следующего десятилетия. К 2030 году автоматизация подвергнет риску 12% существующих рабочих мест, и около 30% рабочих мест потребуют от людей совершенно новых навыков.** Таким образом, хотя правительствам необходимо в первую очередь активно бороться с кризисом в ближайшей перспективе, не менее важными будут и те меры, которые нужно принять уже сегодня, чтобы гарантировать высокое качество кадрового капитала в будущем.

Стратегический подход

Последствия пандемии пошатнут основы глобального рынка труда. В ответ на такое мощное воздействие потребуются всесторонне проработанные стратегии, выходящие далеко за пределы мер быстрого реагирования на текущий кризис.

Пандемия радикально изменила рабочий распорядок. Теперь, когда **81%** (по оценке ILO) мировых трудовых ресурсов участвуют, в той или иной мере, в «эксперименте» по работе из дома, гибкий график и удаленная работа с высокой вероятностью могут стать новой нормой. По данным Gartner, после кризиса примерно **75%** организаций всего мира планируют перевести не менее **5%** сотрудников, ранее работавших в офисах, на удаленную работу на постоянной основе. Анализ VCG свидетельствует, что более **10%** всех трудящихся с высокой вероятностью будут постоянно работать по удаленным схемам, а для офисных работников эта доля может достигать **30%**.

Внезапно возникшая потребность в удаленной работе онлайн запустила волну массового освоения цифровых навыков,

создавая для профессионалов в самых разных областях новые возможности карьерного роста и увеличения уровня доходов. В Великобритании, например, по оценке Burning Glass Technologies, ставки оплаты труда для должностей, требующих цифровых навыков, на **29%** выше тех, где такие навыки не требуются.

Организация работы также, скорее всего, изменится. Отчасти здесь мы имеем дело с ускорением уже существующих тенденций. Так, в США, по данным отчета Gallup 2018 года, **36%** трудящихся заняты в гигэномике. Их число может вырасти в **1,5** раза к 2027 году, согласно совместному отчету Профсоюза фрилансеров США и биржи Upwork за 2017 год. Одновременно фокус внимания в цифровой трансформации сместится с процедур на результаты. По мере упрощения трудовых отношений и автоматизации процесса заключения контрактов необходимость во множестве позиций, к примеру среди административного персонала, упадет.

Все это требует стратегического ответа и комплексной оценки релевантности существующей базы навыков для будущего рынка труда. Притом что в рамках необходимых правительственных мер важно брать в расчет события, происходящие на трех четко определенных временных горизонтах, все эти шаги — как краткие, так и долгосрочные — нужно разрабатывать и реализовывать уже сейчас, и все они в равной степени срочно необходимы.

Чтобы не допустить коллапса предложения на рынке труда, в первые три — шесть месяцев необходимо будет прилагать максимум усилий по оказанию первой помощи работникам, применяя, в частности, некоторые меры, которые в настоящее время уже реализуют правительства, — от субсидирования зарплат и расширенной социальной защиты до финансовых и налоговых послаблений и временного перераспределения занятости.

В среднесрочной перспективе (на горизонте от шести месяцев до года) потребуются ручная балансировка рынка труда

Рис. 4 | Стратегические меры со стороны государства требуют комплексной оценки релевантности текущей базы навыков для будущего рынка труда



в целях сведения безработицы к минимуму. Меры, необходимые в этой связи, включают подстраховку для сдельных работников, повышение квалификации и гибкую передислокацию рабочей силы.

Кроме того, уже сейчас пора готовиться к будущему после COVID-19 (следующие один – три года), вводя в действие общую стратегию в отношении профессиональных навыков, в которой переобучение кадров будет занимать центральное место. Это означает предоставление всему населению доступа к возможностям непрерывного обучения на протяжении всей жизни, что должно создавать у трудящихся необходимую мотивацию и давать им возможность непрерывно профессионально развиваться. Доступ же к возможностям трудоустройства должен быть всеобщим и равным для всех.

Преодоление усиливающегося несоответствия навыков

Реализация всех перечисленных мер потребует немалых усилий. Еще до пандемии COVID-19 квалификационная яма представляла собой проблему для правительств, которая затрагивала двух из пяти работников в странах ОЭСР, не позволяла миллионам людей реализовать свой потенциал и приводила к заметным потерям производительности

труда. Фактически она представляла ежегодный «налог» на мировую экономику в размере 6%, свидетельствует анализ BCG. Теперь из-за COVID-19 несоответствие навыков может обойтись в 11% с точки зрения производительности, или 18 трлн долл. США недополученного ВВП к 2025 году.

Несоответствие навыков может привести к потере производительности в 11%, или 18 трлн долл. США недополученного ВВП к 2025 г.

Избежать столь тяжелых последствий для экономики возможно. Для этого правительствам необходимо ответить на семь ключевых вызовов, объединенных в трех базовых понятиях, которые являются залогом мощных и производительных трудовых ресурсов:

- 1) навыков (навыки будущего и постоянное развитие);
- 2) мотивации (осознанная самостоятельность и уважение ценностей: люди рассматриваются как равные партнеры в формировании облика общества и экономики);
- 3) доступа (безбарьерный и инклюзивный рынок труда, мобильность компетенций).

Рис. 5 |

Квалификационная яма — вызов мировой экономики...

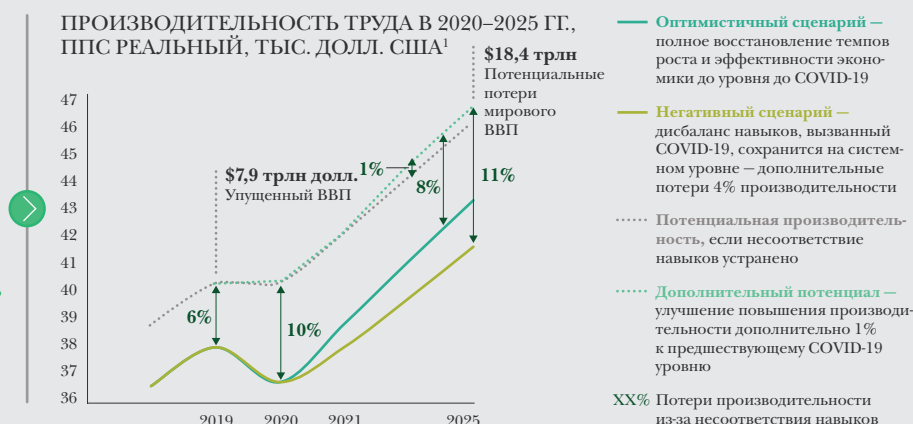
...требующий особенного внимания в текущей ситуации кризиса COVID-19

6%

Потери производительности

8 трлн долл.

Упущенный ВВП



¹ ВВП, обменный курс на основе ППС, реальный, в ценах 2015 г. в долл. США.

Источники: Oxford Economics; анализ BCG.

Антон Степаненко, партнер BCG, отметил: «Сегодня во времена шторма на рынках труда, когда за короткое время закрывается и открывается такое количество новых профессиональных возможностей для каждого, правительства многих стран получают возможность ощутимо повысить производительность труда без привязки к созданию новых основных средств. Ключом к этому являются понимание причин возникновения “квалификационной ямы”, когда личный потенциал работника скован неверным выбором профессии, и устранение таких причин.

С помощью Future Skills Architect, разработанного в BCG аналитического инструмента, можно перенастроить политику в области регулирования труда и внедрить передовые международные практики оптимального распределения занятости, пере- и дообучения и повышения производительности. В результате можно будет как минимум вернуть производительность на докризисный уровень, а при более успешной динамике — даже поднять до +10–15% от докризисного уровня».

Чтобы помочь правительствам справиться с вызовами и сформулировать работающие решения, BCG создала трехэтапную методологию «Конструктор

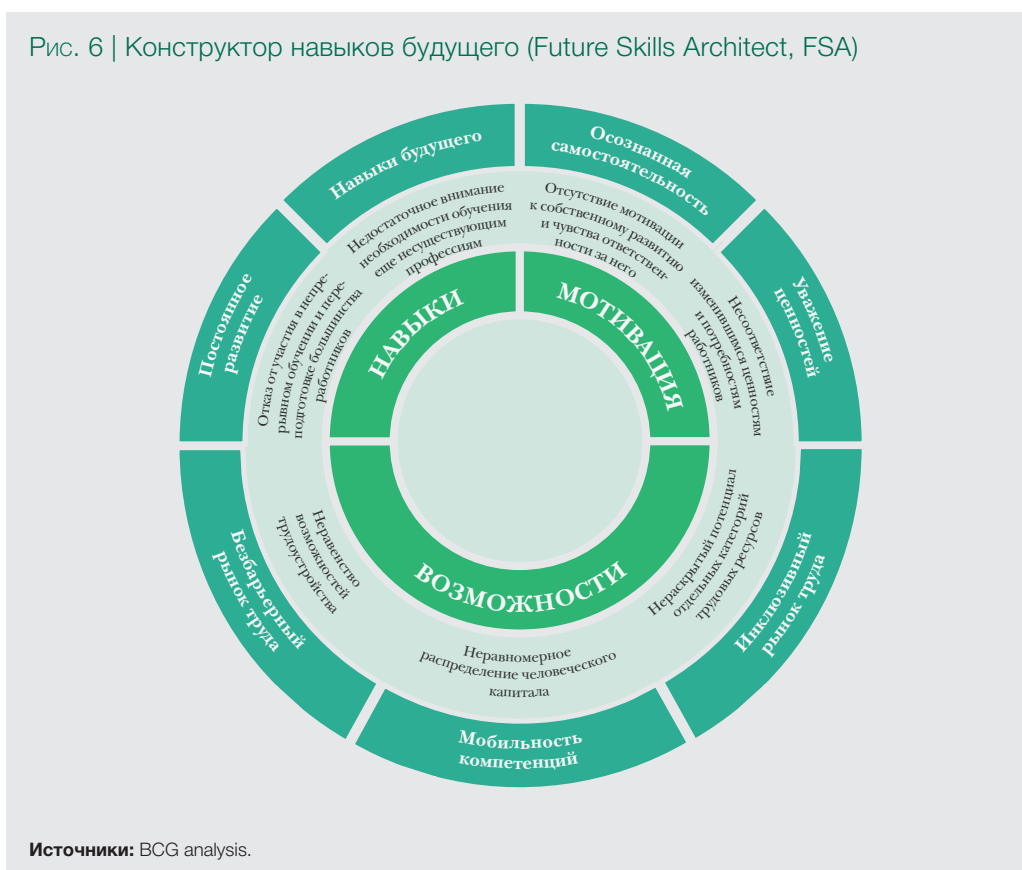
навыков будущего (Future Skills Architect, FSA)». Она отвечает на семь ключевых вызовов, позволяет получать ценные аналитические выводы в отношении различных аспектов несоответствия навыков и включает в себя библиотеку решений.

Знание — сила

Вооруженные глубоким пониманием природы несоответствия навыков и ее связи с семью ключевыми вызовами, перечисленными выше, правительства могут формулировать и применять специально разработанные меры, уместные в специфическом контексте стоящих перед ними экономических и кадровых задач, и вводить в действие стратегии работы с кадрами и образованием, позволяющие уменьшить несоответствие навыков, сложившееся в их странах. Такая работа предполагает три шага:

- Проведение **диагностики**, позволяющей получить ценные выводы в отношении того, насколько эффективно страна отвечает на собственные вызовы, связанные с несоответствием навыков, в контексте семи ключевых вызовов, и дающей правительству возможность определиться с уместными шагами.

Рис. 6 | Конструктор навыков будущего (Future Skills Architect, FSA)



- **Бенчмаркинг**, дающий возможность выяснить, что предпринимают сопоставимые страны, какие практические решения они используют для ответа на каждый из семи ключевых вызовов и каким образом им удается успешно решать проблему несоответствия навыков.
- **Принятие решений** – этот процесс не только определяет то, каким образом страна может применить практические решения, уже доказавшие свою эффективность в других странах, но и помогает ей разрабатывать собственные.

Методология FSA может использоваться для работы с различной проблематикой, стоящей перед той или иной страной, от производительности труда и вовлеченности рабочей силы до выполнения целей устойчивого развития, сформулированных ООН.

Освоение структурных изменений на рынке труда, спровоцированных COVID-19 кризисом, – первоочередная задача для правительств всех стран. Чтобы перестроить свою экономику, им необходимо устранить дисбаланс между существующими навыками и теми, которые требуются уже сейчас или будут нужны в ближайшее время.

В посткризисном мире те правительства, которые сумеют изменить существующую в их странах базу навыков, смогут реализовать новые возможности человеческого капитала и продемонстрировать свою способность быть ведущими, а не ведомыми, станут показательным примером для других государств.

Примечание

¹ Подробнее о сценариях развития кризиса в России читайте в исследовании BCG «[Не пережить пандемию, а выиграть в кризис](#)».