



LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY  
MOSCOW SCHOOL OF ECONOMICS  
Economic and Financial Strategy Department  
Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University  
“Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems”  
Institute of Mathematical Research of Complex Systems  
Center for Strategic Studies

---

Series  
“ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY”

# STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

THE FOURTH INTERNATIONAL RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE  
February 18, 2021

VOLUME I

MOSCOW STRATEGIC UNIVERSITARIUM

*Collection of selected research articles and  
proceedings of the conference*

Editorial research supervision  
Dr. Vladimir L. Kvint



MOSCOW UNIVERSITY PRESS  
2021

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА  
МОСКОВСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
Кафедра экономической и финансовой стратегии  
Междисциплинарная научно-образовательная школа Московского университета  
«Математические методы анализа сложных систем»  
Институт математических исследований сложных систем  
Центр стратегических исследований

---

Серия  
«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

IV МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
18 февраля 2021 г.

Том I

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА

*Сборник избранных научных статей  
и материалов конференции*

Под научной редакцией  
В. Л. Квинта



Издательство Московского университета  
2021

УДК 338  
ББК 65  
ТЗЗ

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

иностраннный член РАН, д-р экон. наук, проф. *В. Л. Квинт*  
член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, проф. *А. Р. Бахтизин*  
д-р экон. наук, проф. *И. В. Новикова*  
канд. экон. наук *Н. И. Сасаев*

Под научной редакцией академика, иностранного члена РАН,  
д-ра экон. наук, проф. *В. Л. Квинта*

**Теория и практика стратегирования:** IV Международная научно-практическая конференция (18 февраля 2021 г.) Том I: Московский университетариум стратега : сборник избранных научных статей и материалов конференции / под науч. ред. В. Л. Квинта. — Москва : Издательство Московского университета, 2021. — 405, [3] с. — (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»).

ISBN 978-5-19-011618-2

В сборнике представлены научные статьи и материалы участников сессии «Московский университетариум стратега» IV Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». В московской сессии конференции принимают участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, магистранты и аспиранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей из многих регионов России, в том числе из Москвы, Кузбасса, Санкт-Петербурга, а также иностранные ученые из Армении, Германии, Израиля, Киргизской Республики, Монголии, Словении, США, Республики Узбекистан и Франции. Исследования посвящены теоретическим, методологическим и практическим вопросам стратегирования.

Научные статьи и материалы конференции, опубликованные в данном сборнике, полезны научным работникам, специалистам-практикам в области стратегирования, а также аспирантам и студентам высших учебных заведений.

**УДК 338**  
**ББК 65**

**Strategizing: Theory and Practice:** The Fourth International Research-to-Practice Conference (February 18, 2021). Vol. I: Moscow Strategic Universitari-um : Collection of selected research articles and proceedings of the conference / Editorial research supervision Dr. Vladimir L. Kvint. Moscow: Moscow University Press, 2021. 408 p. ("Economic and Financial Strategy" Book Series).

The Collection contains selected research articles and proceedings of participants of the session "Moscow Strategic Universitari-um" of the Fourth International Research-to-Practice Conference "Strategizing: Theory and Practice". The Moscow session of the conference is attended by members of the Russian Academy of Sciences, professors, doctors of sciences, PhD candidates, postgraduate and graduates students, researchers and professionals in the field of strategizing, heads of industrial enterprises of various levels and industries from many regions of Russia, including from Moscow, Kuzbass Region, St. Petersburg, as well as foreign researchers from Armenia, France, Germany, Israel, Kyrgyz Republic, Mongolia, Slovenia, the USA and Republic of Uzbekistan. Research studies describe the theoretical, methodological and practical issues of strategizing.

Research articles and proceedings of the conference published in this collection are useful for researchers and scholars, practitioners in the field of strategizing, as well as postgraduates, graduates students and students of higher educational institutions.

© Коллектив авторов, 2021

ISBN 978-5-19-011618-2

© Издательство Московского университета, 2021

## Уважаемые коллеги!

Вы держите в руках сборник избранных научных статей и материалов участников сессии «Московский университариум стратега» IV Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». Московская сессия конференции была организована кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова и Междисциплинарной научно-образовательной школой Московского университета «Математические методы анализа сложных систем» при поддержке Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ.

В сессии конференции принимают участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, магистранты и аспиранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей из многих регионов России, в том числе из Москвы, Кузбасса, Санкт-Петербурга, а также иностранные ученые из Армении, Германии, Израиля, Киргизской Республики, Монголии, Словении, США, Республики Узбекистан и Франции.

Работа сессии «Московский университариум стратега» включает в себя доклады пленарных сессий и доклады по четырем секциям: «Практика корпоративного и финансового стратегирования», «Стратегические преобразования туризма, выставочно-ярмарочной деятельности и территориального брендинга в эпоху новой посткризисной реальности», «Экономико-математические методы в процессе стратегирования» и «Первые шаги в стратегировании» (для магистрантов и аспирантов, ведущих научные исследования по стратегированию).

Тематика докладов конференции посвящена целому спектру актуальных направлений развития теории стратегии и методологии стратегирования, а также практическим аспектам разработки и реализации стратегий, что подчеркивает интерес ученых к такой молодой междисциплинарной науке.

Авторы выражают благодарность академику Александру Дмитриевичу Некипелову, директору Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, за открытие конференции и поддержку данного сборника.

Благодарим всех участников за плодотворную и креативную работу на пленарных и секционных заседаниях.

*Редакционный совет*

## Dear Colleagues!

You are holding in your hands a Collection of selected scientific articles and proceedings of the session “Moscow Strategic Universitarium” of the Fourth International Research-to-Practice Conference “Strategizing: Theory and Practice”. The conference was organized by the Economic and Financial Strategy Department of the Moscow School of Economics Lomonosov Moscow State University and Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University “Mathematical methods for the analysis of complex systems” supported by Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University’ Institute of Mathematical Research of Complex Systems.

The Moscow session of the conference is attended by members of the Russian Academy of Sciences, professors, doctors of sciences, PhD candidates, postgraduate and graduates students, researchers and professionals in the field of strategizing, heads of industrial enterprises of various levels and industries from many regions of Russia, including from Moscow, Kuzbass Region, St. Petersburg, as well as foreign researchers from Armenia, France Germany, Israel, Kyrgyz Republic, Mongolia, Slovenia, USA and Republic of Uzbekistan.

The work of the session “Moscow Strategic Universitarium” included reports of the Plenary sessions and reports in four sections: “Strategizing Practice: Corporate and Financial”, “Strategizing of Tourism, Trade Faire Industries and Territorial Branding in the Era of New Post-Crisis Reality”, “Economic And Mathematical Methods In Strategizing”, “First Steps in Strategizing”.

The topic of the conference reports is devoted to a whole range of current trends in the development of theory of strategy and methodology of strategizing, as well as the practical aspects of the development and implementation of strategies, which emphasizes the interest of scientists in such a young interdisciplinary science.

The authors are thankful to Professor Alexander D. Nekipelov, Director of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University, for opening remarks on the conference and supporting of the Collection publication.

Editorial Board is very grateful to all conference participants for productive and creative work on the plenary meeting and on the sections.

*Editorial board*

## Программный комитет

**Некипелов Александр Дмитриевич** — академик РАН, д.э.н., директор Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

**Квинт Владимир Львович** — академик, Иностраннный член РАН, д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Высшей научной награды Московского университета — премии имени М. В. Ломоносова I степени за цикл исследований «Теория стратегии и методологии стратегирования», директор Центра стратегических исследований ИМИСС, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

**Просеков Александр Юрьевич** — д.т.н., профессор, член-корреспондент РАН, ректор Кемеровского государственного университета, председатель Совета ректоров вузов Кемеровской области.

**Новикова Ирина Викторовна** — д.э.н., Лауреат премии имени И. И. Шувалова за научные работы I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике», профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, ведущий научный сотрудник, Центр стратегических исследований, Институт математических исследований сложных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова.

**Аблин Игорь Николаевич** — к.ю.н., экс-министр регионального развития России, советник председателя правления «Газпромбанка».

**Алимурадов Мурад Камирович** — к.э.н., доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

**Астанов Кирилл Леонидович** — д.э.н., профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

**Белецкий Андрей Альфредович** — к.э.н., доцент департамента инноваций политехнического института Дальневосточного федерального университета.

**Бодрунов Сергей Дмитриевич** — д.э.н., профессор, Президент Международного союза экономистов, Президент Вольного экономического общества России.

**Власюк Людмила Ивановна** — к.э.н., доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

**Леухова Мария Геннадьевна** — к.и.н., проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям Кемеровского государ-

## Программный комитет

ственного университета, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития.

*Сасаев Никита Игоревич* — к.э.н., старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, ответственный секретарь конференции.

*Хворостяная Анна Сергеевна* — к.э.н., ведущий научный сотрудник, Центр стратегических исследований, ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова.

*Чхотуа Илона Зурабовна* — к.э.н., старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

## Организационный комитет

*Гаврилина Дарья Николаевна* — преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

*Мидов Аслан Замирович* — преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

*Хабеева Мадина Крымовна* — преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

## Содержание

### ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ «ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Развитие преподавания и исследований теории и методологии стратегирования в Московском государственном университете (В. Л. Квинт) . . . . .	19
Экономика качества: теория и практика стратегического планирования (В. В. Окрепилов) . . . . .	25
Факторы «своевременность» и «инновационная информация» при кадровом стратегировании компании (И. В. Новикова) . . . . .	34
Демографическое развитие как стратегический фактор экономики в период пандемии (В. П. Тышкевич) . . . . .	40
Экологические аспекты в системе стратегического планирования (А. В. Шевчук) . . . . .	45

### ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ «ПРАКТИКА НАЦИОНАЛЬНОГО, ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Глобальные тренды и стратегическое прогнозирование народонаселения в России (А. А. Белецкий) . . . . .	54
Стратегии управления проектами, имеющими статус федеральной инновационной площадки высшего образования (А. Ю. Просеков, Т. И. Грицкевич, М. Г. Леухова) . . . . .	59
Стратегическая роль фэшн-стратега для долгосрочного развития предприятий легкой промышленности и индустрии моды (А. С. Хворостяная) . . . . .	67
Отраслевое стратегирование в системе стратегий (на примере газовой отрасли) (Н. И. Сасаев) . . . . .	72
Регионально-отраслевое стратегирование экономического и социального развития (А. А. Козырев) . . . . .	78
Нефтегазовая промышленность в развитии Арктики: стратегические аспекты (А. Г. Казанин) . . . . .	86

## Содержание

Стратегирование химической промышленности (С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко, А. И. Егорова) . . . . .	94
--	----

### СЕКЦИЯ «ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО И ФИНАНСОВОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Стратегическая роль финансов в обеспечении реализации приоритетов хозяйствующих субъектов региона (М. К. Алимуратов) . . . . .	99
Развитие финансового рынка России: возможен ли переход от инерционного сценария к новой стратегии (К. Л. Астапов) . . . . .	105
Интеллектуализация системы управления бизнес-процессами при реализации стратегии создания цифрового предприятия (Д. М. Журавлев) . . . . .	114
Экономические и экономико-правовые вопросы применения технологии блокчейна в системе государственного заказа и закупок Российской Федерации: состояние и стратегические перспективы (О. С. Шварцман) . . . . .	120
Стратегические возможности развития инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий (Д. Н. Гаврилина) . . . . .	128
Стратегические конкурентные преимущества институтов финансовой системы России в условиях внедрения новых финансовых технологий (М. К. Хабекова) . . . . .	135
Стратегический анализ финансовой самостоятельности региона как фактора ресурсной обеспеченности стратегии (А. З. Мидов) . . . . .	140

### СЕКЦИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ТУРИЗМА, ВЯД И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА В ЭПОХУ НОВОЙ ПОСТКРИЗИСНОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

Стратегические преобразования туризма и индустрии гостеприимства в эпоху цифровой экономики (И. З. Чхотуа) . . . . .	150
Стратегические направления развития туризма Кыргызстана в современных условиях (Т. И. Турдиев) . . . . .	159

## СЕКЦИЯ «ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Стратегирование разработки и интеграции в производство систем искусственного интеллекта (М. С. Ткаченко, С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко) . . . . .	167
Модели экономического роста в прогнозировании и стратегировании (Л. И. Власюк) . . . . .	174
Медиасистема России: стратегический подход к анализу (С. А. Вартанов) . . . . .	181
Использование матричного метода при конструировании финансовых стратегий компании (А. Ю. Анисимов, Е. П. Грабская) . . . . .	189
Фрактальные структуры в теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта (Т. А. Алабина, О. Н. Инденко) . . . . .	197
Ситуационные центры — стратегический механизм государственного управления с использованием имитационного моделирования (Д. С. Евдокимов) . . . . .	205

## СЕКЦИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ В СТРАТЕГИРОВАНИИ»

Предпосылки становления и развития сферы стратегирования социально-экономических процессов в Узбекистане (С. Ш. Мирзиёева) . . . . .	214
Стратегический анализ трудовых ресурсов Амурской области (данные интернет-платформы HeadHunter) (К. В. Бойко) . . . . .	221
Анализ функций системы стратегического управления процессами цифровизации в муниципальных образованиях (О. В. Дмитриева) . . . . .	228
Мониторинг реализации стратегии Кузбасса (Я. Б. Александров) . . . . .	235
Стратегические тенденции развития человеческого потенциала в мире (И. В. Генчикова) . . . .	243
Сравнительный анализ программно-стратегических принципов научно-технического развития Российской Федерации и КНР (Ц. Фэн) . . . . .	251

## Содержание

Стратегии научно-технического развития регионов России и Китая (Ю. Ван) . . . . .	261
Стратегический анализ развития цифровой экономики в Китае (К. Се) . . . . .	270
Стратегический подход в организации бизнес-процессов агропромышленных холдингов как фактор повышения глобальной конкурентоспособности (на примере мясной промышленности России) (М. Д. Гринченко). . . . .	275
Теоретические основы стратегирования цифровизации транспортной системы (Л. М. Мосолова) . . . . .	283
Сравнительный анализ асимметричных и симметричных ответных стратегий на примере действий России, Дании, Канады, США и Китая в Арктике (К. А. Алимова) . . . . .	290
Стратегические перспективы цифровой трансформации российского здравоохранения (в контексте глобальных тенденций и задач развития отрасли) (Ю. А. Морозова) . . . . .	300
Стратегический анализ развития угольной промышленности России (О. С. Белягина) . . . . .	309
Стратегическая мотивация в современных компаниях (И. Д. Брагин) . . . . .	316
Индекс человеческого развития как интегральный показатель качества жизни населения в стратегировании (А. В. Дубников). . . . .	322
Развитие стратегического мышления управленческих кадров (А. А. Жукинский). . . . .	329
Роль анализа внутренних возможностей предприятия при разработке стратегии развития (А. К. Тихомирова). . . . .	337
Стратегическое развитие деятельности организации: отечественный и зарубежный опыт (Л. А. Штрайх) . . . . .	343
Обоснование стратегических приоритетов промышленной специализации регионов (Д. И. Тупицин). . . . .	352
Стратегические направления развития экспорта птицеводческой продукции в новых экономических условиях (А. А. Ефремова) . . . . .	361

Подходы к определению оптимального баланса между государственным регулированием и внедрением конкурентных механизмов на электроэнергетических рынках для разработки стратегических документов по реформированию электроэнергетики (А. Л. Бельченко) . . . . .	371
Стратегический анализ внедрения цифровых финансовых технологий на деятельность коммерческих банков (А. Д. Поташева) . . . . .	379
Стратегическая оценка взаимосвязи динамики капитализации крупнейших компаний и основных макроэкономических показателей (Л. М. Авакян) . . . . .	383
Информация об авторах . . . . .	387

## TABLE OF CONTENTS

### PLENARY SESSION “THEORY AND METHODOLOGY OF STRATEGIZING”

Development of teaching and researching of the theory and methodology of strategizing at Lomonosov Moscow State University (Vladimir L. Kvint) . . . . .	19
The economics of quality: theory and practice of strategic planning (Vladimir V. Okrepilov) . . . . .	25
The strategizing of labor resources: factors “timeliness” and “innovative information” (Irina V. Novikova) . . . . .	34
Demographic development as a strategic factor of the economy in the pandemic period (Victoria P. Tyshkevich) . . . . .	40
Environmental aspects in the system strategic planning (Anatoly V. Shevchuk) . . . . .	45

### PLENARY SESSION “STRATEGIZING PRACTICE: NATIONAL, INDUSTRIAL AND REGIONAL”

Global trends and strategic forecasting of population in Russia (Andrey A. Beletskiy) . . . . .	54
Management strategy of projects qualify as federal innovation platforms for higher education (Alexander Yu. Prosekov, Tatiana I. Gritskevich, Maria G. Leukhova) . . . . .	59
Fashion-strategist strategic role for light industry and fashion industry enterprises long-term development (Anna S. Khvorostyanaya) . . . . .	67
Industrial strategizing in the system of strategies (on the example of the gas industry) (Nikita I. Sasaev) . . . . .	72
Regional and sectoral strategizing of economic and social development (Alexander A. Kozyrev) . . . . .	78
Oil and gas industry in the arctic development: strategic issues (Alexey G. Kazanin) . . . . .	86
Strategizing of the chemical industry (Sergey N. Tkachenko, Ilya S. Tkachenko, Angelina I. Egorova) . . . . .	94

SECTION “STRATEGIZING PRACTICE:  
CORPORATE AND FINANCIAL”

The strategic role of finance  
in providing the implementation  
of region business entities priorities (Murad K. Alimuradov) . . . . . 99  
Development of russian financial market: from inertia  
to the new strategy (Kirill L. Astapov) . . . . . 105  
Intellectualization  
of the business process management system  
in the strategy implementation  
of the digital enterprise creation  
(Denis M. Zhuravlev). . . . . 114  
Economic and economic-legal issues  
of blockchain technology application  
in the government procurement  
and purchasing system of the Russian Federation:  
current state and strategic prospects  
(Oleg S. Shvartsman). . . . . 120  
Strategic opportunities  
for the financing infrastructure development  
of small innovative enterprises (Daria N. Gavrilina). . . . . 128  
Strategic competitive advantages  
of the Russian financial system  
in new financial technologies implementation conditions  
(Madina K. Khabekova). . . . . 135  
Strategic analysis of the region  
financial independence as a factor  
of the strategy resource security (Aslan Z. Midov) . . . . . 140

SECTION “STRATEGIZING OF TOURISM,  
TRADE FAIRE INDUSTRIES  
AND TERRITORIAL BRANDING  
IN THE ERA OF NEW POST-CRISIS REALITY”

Strategic transformation of tourism  
and the hospitality industry in the digital economy  
(Ilona Z. Chkhotua) . . . . . 151  
Strategic directions for the development of tourism  
in Kyrgyzstan in modern conditions (Talaai I. Turdiev) . . . . . 159

Table of contents

SECTION “ECONOMIC AND MATHEMATICAL METHODS  
IN STRATEGIZING”

Strategizing  
the development and integration  
of artificial intelligence systems  
into industrial enterprises  
(Maxim S. Tkachenko, Sergey N. Tkachenko,  
Ilya S. Tkachenko) . . . . . 167  
Economic growth models  
in forecasting and strategizing (Lyudmila I. Vlasyuk) . . . . . 174  
Russian media system:  
a strategic approach to analyze (Sergey A. Vartanov) . . . . . 181  
Using the matrix method  
when constructing financial strategies  
of a company (Alexander Yu. Anisimov,  
Elena P. Grabskaya) . . . . . 189  
Fractal structures in the theory  
of strategy and methodology  
of strategizing by V. L. Kvint  
(Tatiana A. Alabina, Oksana N. Indenko) . . . . . 197  
Situational centers —  
strategic governance mechanism  
using simulation modeling (Dmitry S. Evdokimov) . . . . . 205

SECTION “FIRST STEPS IN STRATEGIZING”

Preconditions for the formation and development  
of the sphere of strategizing socio-economic processes  
in Uzbekistan (Saida Sh. Mirziyoyeva) . . . . . 214  
Strategic analysis of the Amur region labor resources (data from  
the HeadHunter internet platform) (Kristina V. Boiko) . . . . . 221  
Analysis of the functions  
of the strategic management system  
for digitalization processes  
in municipalities (Olesya V. Dmitrieva) . . . . . 228  
Inspection of Kuzbass strategy implementation  
(Iaroslav B. Aleksandrov) . . . . . 235  
Strategic trends of human potential development in the world  
(Inessa V. Genchikova) . . . . . 243

Comparative analysis of the programmatic and strategic principles of scientific and technological development of the Russian Federation and the China (Feng Junming) . . . . .	251
Strategies for scientific and technological development of the regions of Russia and China (Wang Yushan) . . . . .	261
Strategic analysis of China's digital economy development (Kunchao Xie) . . . . .	270
Strategic approach to the organization of business processes of agro-industrial holdings as a factor of increasing global competitiveness (on the example of the Russian meat industry) (Maxim D. Grinchenko) . . . . .	275
Theoretical foundation of strategic digitalization of the transport system (Liubov M. Mosolova) . . . . .	283
Comparative analysis of asymmetric and symmetric response strategies on the example of actions of Russia, Denmark, Canada, USA and China in the Arctic (Kristina A. Alimova) . . . . .	290
Strategic prospects for the digital transformation of Russian healthcare (in the context of global trends and industry development objectives) (Julia A. Morozova) . . . . .	300
Strategic analysis of the development of the coal industry in Russia (Olga S. Belyagina) . . . . .	309
Strategic motivation in modern companies (Ivan D. Bragin) . . . . .	316
Human development index as an integral indicator of the quality of life of the population in strategizing (Anatoly V. Dubnikov) . . . . .	322
Development of strategic thinking of management personnel (Artur A. Zhukinsky) . . . . .	329
The role of analysis of the internal opportunities of the enterprise in developing the development strategy (Anastasia K. Tikhomirova) . . . . .	337

Table of contents

Strategic development of the organization's activities: domestic and foreign experience (Lev A. Streikh) . . . . .	343
Justification of strategic priorities industrial specialization of regions (Dmitry I. Tupitsin). . . . .	352
Poultry products export development amid new economic conditions: strategic directions (Alesia A. Efremova) . . . . .	361
Approaches to the definition of an optimal balance between state regulation and the implementation of competitive mechanisms in the electricity markets for the development of strategic documents for the reform of the electric power industry (Anton L. Belchenko) . . . . .	371
Strategic analysis of the digital financial technologies implementation in commercial banks (Anastasia D. Potasheva). . . . .	379
Strategic assessment between the capitalization dynamics and the main macroeconomic indicators for the world largest companies (Laura M. Avakian) . . . . .	383
Information about authors . . . . .	387

ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ  
«ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ»  
PLENARY SESSION  
“THEORY AND METHODOLOGY OF STRATEGIZING”

РАЗВИТИЕ ПРЕПОДАВАНИЯ  
И ИССЛЕДОВАНИЙ ТЕОРИИ  
И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ  
В МОСКОВСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
УНИВЕРСИТЕТЕ

*В. Л. Квинт*

**Аннотация:** в статье рассматриваются основные результаты по развитию преподавания и исследованию теории стратегии и методологии стратегирования кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики и Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, теория и методология, экономическая и финансовая стратегия, центр стратегических исследований.

DEVELOPMENT OF TEACHING  
AND RESEARCHING OF THE THEORY  
AND METHODOLOGY OF STRATEGIZING  
AT LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY

*Vladimir L. Kvint*

**Abstract:** the article discusses the main results of the development of teaching and researching of the theory of strategy and methodology of strategizing by the Economic and Financial Strategy Department of the Moscow school of Economics and Center for Strategic Studies at Institute of Mathematical Research of Complex Systems of the Lomonosov Moscow state University.

**Key words:** strategy, strategizing, theory and methodology, Economic and Financial Strategy, Center for Strategic Studies.

Трудно переоценить научную значимость дальнейших исследований в сфере теории стратегии и практическую эффективность качественной методологии стратегирования. Эта научная работа проводится на кафедре экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики и в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. Среди результатов этой 15-летней работы можно отметить основы общей теории стратегии, которые нашли отражение в нескольких фундаментальных монографиях [7; 8], опубликованных как в России, так и за рубежом ведущими научными издательствами. Работы сотрудников кафедры и Центра были изданы в России, Австралии, Албании, Великобритании, Германии, Канаде, Кыргызстане, Монголии, Польше, Словении, США и Узбекистане. В настоящее время готовится к печати монография в Китае.

Теоретическая значимость данных исследований подтверждается присуждением в 2018 г. высшей научной награды МГУ — премии имени М. В. Ломоносова I степени за цикл исследований «Теория стратегии и методология стратегирования». Что касается монографий, то одна из них — двухтомник «Концепция стратегирования» — была отмечена Вольным экономическим обществом России и Международным союзом экономистов в 2019 г. премией «Экономическая книга года».

Возрастающая роль и значимость стратегии как теории и практики привела к тому, что в последние четыре года пользуются большой популярностью книги, издаваемые в четырех сериях: «Библиотека стратега» (издается в Санкт-Петербурге Северо-Западным институтом управления РАНХиГС при Президенте России) [1; 5; 16; 17; 20; 21], «Стратегия Дальнего Востока России» (издается Тихоокеанской инвестиционной группой развития с последующей публикацией книг в Канаде и США издательством Apple Academic Press) [19; 25; 27], Библиотека «Стратегия Кузбасса» (издается Кемеровским государственным университетом) [6; 18; 22; 23; 24; 25], «Экономическая и финансовая стратегия» (Московская школа экономики Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова) [10]. Вместе с тем, нельзя не отметить, что впервые публикацию на русском языке заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ и руководителя Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ осуществило издательство журнала «Бюджет» [12].

Ученые Кафедры и Центра реализуют результаты своих исследований не только в постоянно обновляющихся учебных курсах, но и при разработке практических стратегий. Образовательная программа «Экономическая и финансовая стратегия» включает 35 учебных дисциплин по теории стратегии и методологии стратегирования, значительная часть из которых преподается учеными – воспитанниками этой молодой школы стратегий МГУ. Настоящий стратег только тогда развивается творчески, когда он не только разрабатывает теоретические вопросы стратегии, но и участвует в практическом стратегировании, а результаты своих научных изысканий и нового практического опыта использует в процессе профессорской и преподавательской деятельности. За последние 10 лет ученые Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ участвовали в разработках Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 г., Стратегии развития Водоканала Санкт-Петербурга до 2035 г., Методологии Стратегии развития Петербургского метрополитена до 2035 г., Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса до 2035 г. и на более длительную перспективу и другие. Особо хотелось бы отметить национальную Стратегию водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан до 2035 г. и на более длительную перспективу. В этой стратегии использовался весь методологический и практический опыт, накопленный учеными ЦСИ. Важно подчеркнуть, что по мнению разработчиков Стратегии воплощение её рекомендаций позволит превратить Узбекистан из водо-дефицитной в водо-достаточную страну, и несомненно самое главное то, что воплощение этой Стратегии в практику позволит существенно улучшить здоровье, повысить качество материальной жизни населения Узбекистана и создаст новые условия для интеллектуального и эмоционального развития жителей этой прекрасной страны.

Творческие планы сотрудников Кафедры и Центра во многом связаны и с формирующейся в настоящее время в МГУ межфакультетской научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем». Среди перспективных исследований, которые интегрированный коллектив Кафедры и Центра предполагают реализовать в новой Школе, нужно, прежде всего, назвать стратегирование человеческого потенциала как главного приоритета и фактора социально-экономического развития. Эта тема также является предметом совместных исследований кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики

и кафедры математического анализа Механико-математического факультета МГУ.

Разработка эффективных и победных стратегий требует прежде всего иного характера мышления – стратегического, во многом пренебрегающего проблемами и реалиями текущей жизни и ориентированного на выбор наиболее действенных, ассиметричных стратегических приоритетов и целей, которые в долгосрочной перспективе обеспечат новый динамизм и победы в конкурентной борьбе [9]. Некоторые люди рождаются с таким характером мышления, и свидетельством этому является жизнь и деятельность наиболее выдающихся стратегических лидеров в истории человечества. Но такому мышлению можно и нужно воспитывать и обучать. Чем раньше человек начинает постигать основы стратегического мышления и принятия стратегических решений, тем с большей вероятностью он может вырасти в стратегического лидера. Поэтому творческим коллективом Кафедры и Центра принимаются усилия не только по развитию системы преподавания стратегии в магистратуре, но и по созданию Школ юных стратегов в гимназиях и школ юных военных стратегов в кадетских училищах. Первая такая школа была создана четыре года назад в Гимназии № 622 Санкт-Петербурга. В 2020 г. еще две Школы юных стратегов были созданы в Кемерово и Новокузнецке, а кроме того, в Кемеровском президентском кадетском училище начала функционировать первая в России Школа юных военных стратегов. С другой стороны, в Московском государственном университете для обеспечения полного цикла обучения профессиональных стратегов в 2017 г. при Московской школы экономики и Высшей школы государственного администрирования был создан Диссертационный совет по защите диссертации на соискание научных степеней кандидата и доктора экономических наук со специализацией исследований в сфере теории и практики стратегирования.

Уже пятый год Центр стратегических исследований ИМИСС МГУ совместно с Северо-Западным институтом управления Президентской академии России и с участием Шанхайского университета, Национального исследовательского технологического университета МИСиС и Кемеровского государственного университета проводится международный конкурс «Инновационные стратегии развития», популярность которого непрерывно возрастает [15, с. 436]. В 2020 г. в нем приняли участие юные и молодые стратеги из 28 стран.

С 2017 г. кафедра экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ проводит международную научно-практическую конференцию «Теория и практика стратегирования».

Таким образом, в России создана и функционирует на базе Московского государственного университета первая система подготовки кадров профессиональных стратегов, охватывающая обучение на протяжении всей жизни.

### Список литературы

1. Дудовцева Ю. В. Стратегирование развития рынка гериатрических услуг. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 160 с.
2. Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2018. 28 с.
3. Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок — влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 3 (72). С. 50–61.
4. Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок: открытая лекция. Сер.: Профессорский клуб. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2015. 28 с.
5. Квинт В. Л. К истокам стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с.
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
8. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
9. Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 15–21.
10. Квинт В. Л. Становление теории стратегии как междисциплинарной науки // Тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции / под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2020. (Экономическая и финансовая стратегия). С. 15–18.
11. Квинт В. Л. Стратегирование в современном мире. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2014. 52 с.
12. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.

13. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
14. Квинт В. Л. Управление научно-техническим прогрессом: региональный аспект. М.: Наука, 1986. 216 с.
15. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-4-434-447.
16. Манаева И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 400 с.
17. Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 184 с.
18. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. DOI: 10.21603/978-5-8353-2609-9.
19. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика. 2019. 158 с.
20. Садовническая А. В. Стратегирование выставочно-ярмарочной деятельности. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. 94 с.
21. Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
22. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 387 с.
23. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с.
24. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с.
25. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с.
26. Darkin S., Kvint V. The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development. New York, Apple Academic Press, 2017. 166 p.
27. Novikova I. V. The Russian Far East: Strategic Development of the Workforce. Burlington, Canada; Boca Raton, USA, 2020. 155 p.

# ЭКОНОМИКА КАЧЕСТВА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*В. В. Окрепилов*

**Аннотация:** рассмотрен опыт разработки Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на концептуальной основе экономики качества. Представлена методика измерения качества жизни для целей стратегического планирования и управления социально-экономическим развитием.

**Ключевые слова:** экономика качества, стратегия развития, качество жизни.

## THE ECONOMICS OF QUALITY: THEORY AND PRACTICE OF STRATEGIC PLANNING

*Vladimir V. Okrepilov*

**Abstract:** the experience of developing a Strategy for the socio-economic development of St. Petersburg on the conceptual basis of the quality economy is considered. A methodology for measuring the quality of life for the purposes of strategic planning and management of socio-economic development is presented.

**Key words:** quality economics, development strategy, quality of life.

В основе стратегического планирования всегда лежит определение более высоких качественных показателей, к которым необходимо стремиться. Достижение нового качества в социально-экономическом развитии — сложный и длительный процесс. Однако это не стихийный поток случайных изобретений и открытий. Потребители производственной и бытовой продукции, предъявляя всё более высокие требования к её качеству, направляют тем самым технологические и научные разработки в необходимое предприятия и населению русло. Фактически потребители постоянно проводят экспертизу технологического развития, принимая к эксплуатации только то, что улучшает потребительские свойства продукции и обеспечивает прогресс экономики.

Переход от менеджмента качества на уровне отдельных предприятий и отраслей к территориальному управлению качеством был естественной социально-экономической потребностью. Одним из первых в нашей стране такой подход был реализован при разработке в середине 1970-х гг. Ленинградской территориальной системы управления качеством, в чем мне довелось активно участвовать. Многие из прошедшего тогда первую обкатку практикой легло в основу разработки теоретических положений экономики качества и определения трёх её главных составляющих — метрологии, стандартизации и управления качеством.

Качество товаров и услуг, технологическое развитие — это лишь одна сторона научного познания экономики качества. Другая, и скорее, более важная составляющая этой концепции — качество жизни. Здоровье, продолжительность жизни, образование, культура, состояние окружающей среды, общественная и личная безопасность, уровень потребления материальных и духовных благ — весь комплекс тех параметров жизни отдельного человека и общества в целом, которые составляют главную цель экономической деятельности и предполагают системное управление качеством во всех звеньях экономического и социального развития в интересах повышения качества жизни людей [1].

Переход к участию в стратегическом планировании развития территорий стал для экономики качества новым этапом применения и проверки накопленных знаний и опыта на практике. В 2007–2010 гг. на базе Института проблем региональной экономики РАН и других научных учреждений и высших учебных заведений Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона России проводился широкий круг исследований, позволивший разработать и принять в феврале 2011 г. Комплексную научно-техническую программу Северо-Западного федерального округа РФ до 2030 года.

Еще более полномасштабный комплекс работ был связан с разработкой Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга до 2030 года. Работа по её созданию началась в 2013 г. и велась как на основе материалов предыдущих попыток принять стратегический план развития города, так и новых исследований. В ней были задействованы все ведущие научные учреждения Санкт-Петербурга и ряд самых известных российских и зарубежных экономистов вместе с возглавляемыми ими крупными научными коллективами — академики РАН А. Г. Аганбегян (Российская академия народного хозяйства и государственной службы), В. В. Ивантер (Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН), В. Л. Макаров (Центральный эконо-

мико-математический институт РАН), Н. Я. Петраков (Институт проблем рынка РАН), иностранный член РАН В. Л. Квинт (МГУ). Все они вошли в состав созданного при губернаторе Экономического совета, сопредседателем которого я был избран.

Каждый из моих коллег по Академии наук участвовал в разработке Стратегии-2030 с большим интересом, потому что это был пилотный в России проект по составлению стратегического плана развития на длительную перспективу столь крупного и важного для страны региона, каким является Санкт-Петербург.

Существенным фактором было то, что научная группа, участвовавшая в разработке Стратегии, имела большой опыт взаимодействия при обсуждении и реализации других проектов в составе секции экономики Отделения общественных наук РАН. Коллеги поддержали практическую направленность экономики качества на модернизацию экономического и социального развития общества. Суть такой модернизации заключается в глубоких качественных изменениях в технологиях производства, в организации управления производственными и социальными процессами, в разработке методик и параметров измерения этих качественных процессов.

Исходя из таких подходов, была четко сформулирована Генеральная цель Стратегии — «Обеспечение стабильного улучшения качества жизни горожан и повышение глобальной конкурентоспособности Санкт-Петербурга на основе реализации национальных приоритетов развития, обеспечения устойчивого экономического роста и использования результатов инновационно-технологической деятельности» [2].

При формировании Стратегии-2030 была рассмотрена совокупность многих факторов, в том числе случайного характера, которые могли бы существенно повлиять на достижение намеченных показателей развития города. Именно поэтому было предложено иметь в Стратегии несколько вариантов с учетом целого ряда обстоятельств.

В окончательном тексте Стратегии-2030, принятой в мае 2014 года, были предусмотрены три сценария развития Санкт-Петербурга:

- консервативный, согласно которому предусматривалось снижение темпов экономического роста, уменьшение притока инвестиций и сокращение темпов прироста населения города при сохранении тенденции улучшения его благосостояния;
- умеренно-оптимистичный, позволяющий ориентироваться на увеличение темпов экономического роста и инвестиций, что позволит преодолеть последствия начинавшегося кризиса;

- инновационный, в основе которого был заложен переход к экономике знаний, что даст значительный прирост валового регионального продукта и обеспечит устойчивое повышение благосостояния населения.

Как показало дальнейшее развитие событий, введение в 2014 году санкций против российской экономики и конкретных предприятий, все-сторонне взвешенный подход к стратегическому планированию оказался вполне оправдан. А наличие реалистичных прогнозных оценок по достижению экономических показателей в Стратегии-2030 позволило в наименьшей степени корректировать социальные статьи этого документа.

Тем не менее в 2018 году возникла необходимость уточнения стратегических установок города и был разработан новый документ, получивший название «Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года». Такой шаг был продиктован существенным изменением внешних условий развития России, значительными ограничениями возможностей привлечения иностранных инвестиционных и технологических ресурсов, переходом к стратегии импортозамещения.

В Стратегии-2035 по-прежнему была сохранена возможность развития города по нескольким научно обоснованным сценариям с учётом прогнозов технического прогресса, социальных, экономических и экологических изменений. При этом в ходе разработки документа речь шла не о перестраховке и отказе от более высоких рубежей развития, а о более детальной и точной проработке условий реализации приоритетов, направлений, целей и задач развития Санкт-Петербурга, сформулированных в Стратегии-2035.

В частности, предлагалось тщательно проанализировать и предусмотреть в Стратегии проблемы и варианты формирования бюджетных ресурсов региона на длительную перспективу, оценить возможные риски. Доказывалась необходимость представить в Стратегии механизмы стимулирования развития таких приоритетных отраслей экономики Санкт-Петербурга, как ИТ-технологии, без чего невозможно решить актуальную задачу цифровизации экономики, а также фармацевтика и биотехнологии, туризм и другие ведущие отрасли, имеющие все возможности для опережающего роста.

Научная группа особо настаивала на приоритетном развитии отраслей, формирующих экономику знаний, опираясь на опыт стран, демонстрирующих на этой основе наиболее устойчивые темпы социально-экономического развития (см. табл. 1). В Санкт-Петербурге в 2018 году доля отраслей экономики знаний значительно превышала среднерос-

сийский показатель, достигая 25 %, но для успешного развития и обеспечения конкурентоспособности города необходимо выходить на более высокий уровень, соответствующий показателям ведущих стран.

Таблица 1

**Доля отдельных отраслей и сфер экономики знаний  
в валовом внутреннем продукте, %**

Доля отдельных отраслей и сфер экономики знаний в валовом внутреннем продукте, %	Россия	Китай	Страны Западной Европы	США
НИОКР	1,2	2,1	2,5	2,74
Образование	4,0	4,0	8,0	5,7
Здравоохранение и биотехнологии	5,0	6,0	10,0	19,0
Информационно-коммуникационные технологии	4,0	10,0	10,0	11,0
<b>Удельный вес экономики знаний в целом в ВВП, %</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>30–40</b>	<b>50</b>

Два года, прошедших с момента принятия «Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года», подтвердили глубокую научную проработку этого документа, позволяющую развивать город в рамках чётко определенных ориентиров, сохраняя социальную направленность всех экономических и управленческих решений.

Стратегия-2035 определяет 18 стратегических целей социально-экономической политики Санкт-Петербурга, 54 показателя достижения цели и 116 задач социально-экономической политики Санкт-Петербурга. Эти параметры служат основой для достижения уточненной Генеральной цели Стратегии — обеспечение стабильного улучшения качества жизни горожан на основе обеспечения устойчивого экономического роста с использованием результатов инновационно-технологической деятельности и повышения глобальной конкурентоспособности Санкт-Петербурга [3].

В табл. 2 приведены некоторые прогнозные значения Стратегии-2035 в сравнении с реальными показателями 2016 года.

Участвуя в разработке стратегических документов развития Санкт-Петербурга, учёные, входящие в Экономический совет при губернаторе города, всегда предлагали концентрироваться на конечной цели любого решения в сфере экономики — повышении благосостояния населения, обеспечивающего увеличение главного ресурса стабильного развития — рост внутреннего спроса.

Таблица 2

Прогнозные значения «Стратегии-2035»

Показатель	2016 г.	2035 г.
Обеспеченность граждан общей площадью жилья	24,4 кв. м	28 кв. м
Доля инвестиций в основной капитал ВРП	18,1%	25%
Доля предпринимателей, удовлетворенных условиями ведения бизнеса	46,3%	84,5%
Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в ВВП	29,8%	45%
Степень износа основных фондов коммунальной инфраструктуры	46,3%	43%

Источник: Комитет по экономической политике и стратегическому развитию Санкт-Петербурга

Сегодня преждевременно подводить итоги первых этапов реализации Стратегии-2035, тем более в условиях существенного влияния на экономику пандемии коронавируса. Но в качестве обозначения того факта, что благоприятные тенденции в развитии города сохраняются, можно привести результаты представленного в июле 2020 года первого рейтинга регионов России по качеству жизни, подготовленного агентством «Национальные кредитные рейтинги». В нем на основе статистических данных регионы сравнивались по 10 основным параметрам:

- оборот розничной торговли;
- доступность жилья;
- просроченная задолженность по кредитам;
- индекс «белых» доходов;
- депозиты;
- основные фонды социальной сферы;
- обеспеченность жильем;
- обеспеченность педагогами;
- обеспеченность медиками;
- климат.

По большинству этих параметров Санкт-Петербург оказался в данном рейтинге на лидирующих позициях, уверенно получив первое место с максимальным набором баллов (7,00), опередив расположившихся на последующих позициях Москву (6,10), Белгородскую (5,64), Московскую (5,61), Воронежскую (5,31) области, Краснодарский край (5,26) и другие регионы России [4].

Отметим, что и в других рейтингах, оценивающих по различным методикам качество жизни в российских городах и регионах, Санкт-Петербург неизменно занимает ведущие места. Особенно отраднo, что такая позиция определяется и на основе репрезентативного опроса населения города, оценивающего условия жизни по развернутому набору показателей.

Участие в разработке и оценке хода реализации стратегических планов развития Санкт-Петербурга стимулировало создание в Институте проблем региональной экономики РАН на концептуальной основе экономики качества в сочетании с экономико-математическим моделированием уникальной авторской методики измерения качества жизни [5].

В основе предлагаемой методики лежит применение факторного анализа, который позволяет использовать в исследовании обобщенный показатель качества жизни как результирующее значение таких основных интегральных показателей как медико-демографические условия, социально-экономическое благополучие, комфортность и безопасность среды.



Рис. Структурная схема моделирования и применения количественной оценки качества жизни населения

В целях расширения методической базы количественной оценки качества жизни в исследовании предложено использовать базовые индикаторы экономики качества. Введение метрологии, стандартизации и управления качеством в процесс оценки и управления качеством жизни позволяют привести в соответствие современные требования к качеству жизни с целями и условиями инновационного развития в регионах.

Процесс управления качеством жизни рассматривается как стандартизованный и упорядоченный набор фаз, технических и управленческих решений, промежуточных результатов и контрольных точек. Концептуальная основа экономики качества обеспечивает работу данного процесса в двух основных направлениях: обеспечение приемлемого для населения качества жизни и улучшение качества жизни населения в регионе путём достижения намеченных определенных показателей по основным составляющим качества жизни. Структурная схема представлена на *рисунке*.

Ценность модели состоит в том, что сочетание требований к необходимому качеству жизни и возможностей выбора оптимальных способов удовлетворения этих требований, делает ее востребованной при выборе стратегических ориентиров, методов текущего управления, а также при формировании их критериев и шкал оценки качества жизни. Авторская методика измерения качества жизни открывает новые перспективы для роста эффективности регионального управления в условиях цифровизации.

Эффективность применения данной методики предполагается оценить, в частности, в рамках разработки Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2035 года. Сейчас для выполнения этой работы идёт формирование консорциума в составе ведущих научных, учебных и проектных заведений Санкт-Петербурга и всего региона, где Институту проблем региональной экономики РАН отводится функция научно-методического руководства и обеспечения консорциума фундаментальными исследованиями в сфере стратегического планирования.

### Список литературы

1. Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1 (87). С. 8–14.
2. Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года. URL: <http://spbstrategy2030.ru/>
3. Закон Санкт-Петербурга «О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года» (с изменениями на 26 ноября 2020 года). URL: <http://docs.cntd.ru/document/551979680>
4. Рейтинг регионов по качеству жизни // РБК. 21 июля 2020. URL: <https://www.rbc.ru/economics/21/07/2020/5f0ece439a79470d37b66efc>
5. Окрепилов В. В., Гагулина Н. Л. Развитие оценки качества жизни населения региона // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 318–330.

# ФАКТОРЫ «СВОЕВРЕМЕННОСТЬ» И «ИННОВАЦИОННАЯ ИНФОРМАЦИЯ» ПРИ КАДРОВОМ СТРАТЕГИРОВАНИИ КОМПАНИИ

*И. В. Новикова*

**Аннотация:** в работе представлено обоснование необходимости использования в кадровом стратегировании ни факторов времени и объема информации, а своевременности и инновационной информации.

**Ключевые слова:** стратегирование, своевременность, инновационная информация, кадровая стратегия.

## THE STRATEGIZING OF LABOR RESOURCES: FACTORS “TIMELINESS” AND “INNOVATIVE INFORMATION”

*Irina V. Novikova*

**Abstract:** the paper presents the rationale for the need to use in strategizing of labor resources neither the factors of time and volume of information, but timeliness and innovative information.

**Key words:** strategizing, timeliness, innovative information, strategy of labor resources.

В соответствии с методологией стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта «стратеги должны всегда стремиться находить такие стратегические решения, которые с использованием фактора времени превращают преимущества конкурентов и противников в устаревшие и/или бесполезные. В идеале стратеги должны пытаться находить способы использовать ресурсы своих конкурентов для сокращения затрат времени своего стратегизируемого объекта и оптимизации его трудовых, материальных и финансовых ресурсов» [1, с. 51]. Поэтому факторы «время» и «информация» являются одними из основных при принятии стратегических и оперативных решений. Эконометрические и бизнес-модели включают соответствующие показатели для определения результативности деятельности. При этом используются количественные значения данных факторов, что не всегда верно и уместно.

Для стратегических решений более значим момент действия, то есть своевременность, а не просто дата или отрезок времени. Также объем информации менее значим по сравнению с необходимой в данный момент инновационной информацией. Особенно это важно учитывать при разработке кадровой стратегии, так как процесс подготовки, в том числе профессиональной, персонала достаточно длительный, а с точки зрения выявления и внедрения работниками инноваций, чаще всего очень сложный. При этом кадровая стратегия для эффективной ее реализации должна быть согласована со стратегированием развития трудовых ресурсов на глобальном, национальном и региональном уровнях, основной целью которого является «оптимизация, повышение качества и уровня жизни населения, развития трудового потенциала» [2, с. 208].

Основным фактором любого успеха является своевременность принятия решения. Ни фактор времени, ни величина временного вектора, а только одна точка на этом векторе, и она называется своевременность. Проигрышным являются стратегии, которые стартовали ранее необходимого момента, и тем более позже его. Если потребитель не готов к приобретению товаров и услуг, его потребность не сформирована, то появление пионерного товара не принесет эффекта «снятия сливок», но даст возможность конкурентам получить данный эффект от появившегося спроса. Если же отрасль находится в стадии подъема, ближе к плато, то выход в конкурентную борьбу на данном этапе будет уже проигрышным. Данное явление называют «эффектом длинного хвоста» [3, с. 108–109], когда первым игрокам достается максимальный объем потребителей, а все остальные игроки остаются довольствоваться разрозненными редкими покупателями.

Фактор *своевременность* наиболее актуален при кадровом стратегировании компании. Определение появления тренда и внедрение его в производство требует наличия подготовленных кадров, обладающих востребованными навыками. Возможность реализации фактора *своевременность* в данном случае напрямую зависит от скорости подготовки персонала, способного к реализации новых идей. В соответствии с теорией развития инноваций Е. Роджерса (Е. М. Rogers) [4] ключевыми фигурами в распознавании трендов и их внедрении в производство и потребление являются «инноваторы», «ранние последователи», «раннее и позднее большинство».

«Инноваторы — разрушители, двигатели перемен, апологеты риска. Они определяют, каким будет завтрашний день. Их видение уникально, их идеи радикальны, а их влияние редко бывает кратковременным. Они не обязательно творцы или изобретатели. Эти люди способны

упростить и отточить идею, пока она не станет убедительной, привлекательной или вирусной, своего рода социальной сетью» [5, с. 17].

«Ранние последователи — используют свою любознательность, эмпатию, знания, опыт и способность связывать людей и идеи (и наоборот) способами, которые, с одной стороны, привлекают инноваторов, а с другой — успокаивающе и убеждающе действуют на раннее большинство» [5, с. 20].

«Раннее большинство — не лидеры общественного мнения, но они знают многих лидеров из числа ранних последователей и действуют как передаточное звено между ними и поздним большинством» [5, с. 21].

«Позднее большинство — это консерваторы, которым необходимо четко знать, что представляет собой новая идея и какую выгоду она им сулит» [5, с. 22].

В основном люди сложно переносят любые изменения и всеми возможными способами стараются не нарушать созданного ими уклада жизни и работы. Никколо Макиавелли писал, «нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгоды старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне законы; отчасти — недоверчивость людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено продолжительным опытом» [6, с. 43]. Поэтому, чаще всего, находясь в постоянной заботе о сохранении своего сложившегося положения, люди упускают фактор своевременности. Лидерам и управленцам для реализации данного фактора в компании, во-первых, создается корпоративная культура, способствующая развитию стратегического мышления, а во-вторых, проводится подготовка персонала к постоянному поиску и внедрению инноваций, к их положительному восприятию и не отторжению. Проблема здесь заключается в невозможности моментального внедрения данных изменений в компании. Это постепенный достаточно длительный процесс, который может быть полностью нарушен неправильным поведением ее руководства. Обучение персонала, подбор новых работников и их адаптация, требует значительных временных затрат. Отсутствие в компании кадровой стратегии, направленной на разработку и внедрение инноваций, снижает мобильность в принятии и реализации стратегических решений и нейтрализует фактор *своевременность*.

Рост объема информации не оказывает непосредственного влияния на успех. Билл Гейтс и Джек Ма владели меньшими во много раз объемами

информации, чем многие профессора, которые прочитали тысячи книг и написали десятки научных трудов. Но эти два стратега современности владели той информацией, которая *своевременна необходима* и ее *достаточно*. Здесь снова фактор *своевременности* играет ключевую роль.

Big data — огромные массивы информации, которые современный компьютер даже небольшой мощностью может проанализировать за считанные секунды. Искусственный интеллект способен на основе этой информации сделать выводы и прогнозы. Но полученные данные будут только ретроспективными. Они не могут быть уникальными и новыми, так как программа, даже основанная на самообучении, способна выдать только то, что в нее запрограммировали. Деятельность человека, особенно инновационно новаторскую, полностью разложить на отдельные компоненты для оцифровки невозможно, что описано *парадоксом Полани* «мы знаем больше, чем можем сказать» [7, с. 4]. Поэтому человеку нет необходимости в постоянном наращиванье информации, особенно в цифровой век, где ежедневный лавинный рост данных, становится «шумом» для выявления действительно инноваторских решений. Важна толь *инновационная информация*.

Поколение, рожденное в период бурного развития цифровых технологий, так называемый «информационный человек» [8], уже сформировало в себе навык вычленения «необходимой» информации [9]. Проблема остается только в формировании навыков «захвата» инноваций [10]. Данное поколение научилось жить в цифровом формате, приобретать товары и услуги, осуществлять трудовую, общественную и личную деятельность.

Формирование кадровой стратегии включает в том числе анализ предложения на рынке труда, то есть наличие подготовленной рабочей силы. Здесь появляется основная проблема — система образования, подготовки и переподготовки кадров мало подвижна и более консервативна по отношению к инновациям. Эпидемия коронавируса показала, насколько современная система образования не готова к вызовам цифровой эры. Однако этот же кризис спровоцировал резкий подъем развития цифровых навыков преподавателей и учащихся, так называемых STEM-навыков [11], позволяющих взаимодействовать посредством и вместе с цифровыми технологиями, то есть формировать информационный потенциал [12]. Также постоянные изменения, которые с огромной скоростью происходят в мире, сделали актуальной систему постоянного обучения — lifelong learning [13], которая формирует в том числе навык лояльного отношения к инновациям, их поиска и восприятия. Однако это не означает необходимость постоянного на-

ращения объема информации, а свидетельствует о востребованности новых, *своевременных инновационных* данных.

Таким образом, факторы *своевременности* и *инновационной информации* являются одними из основных, которые необходимо учитывать при разработки кадровой стратегии компании, подготовки кадров, определении новых форм мотивации, мониторинга и контроля, построении эффективной организационной структуры. Несвоевременное принятое решение, перегруженное лишней, ненужной информацией способно привести к весьма трагичным последствиям. *Своевременное* стратегическое решение, основанное на *инновационной информации*, приводит к успешным результатам.

### Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике: монография. Кемерово: КемГУ, 2020. 254 с.
3. Форд М. Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы. М.: Альпина нон-фикшн, 2016. 430 с.
4. Rogers E. M. Diffusion of innovations. 5<sup>th</sup> ed. Free Press, 2003.
5. Реймонд Мартин. Исследование трендов. Практическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2020. 240 с.
6. Макиавелли Н. Государь. Искусство войны / пер. Г. Муравьевой. М.: Эксмо, 2014.
7. Polanyi Michael. The Tacit Dimension. Chcago, IL: University of Chicago Press, 2009. P. 4.
8. Новикова И. В. Информационный человек — основа будущих трудовых ресурсов // Международная научная конференция «Ломоносовские чтения-2016. Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова): сборник тезисов выступлений. М.: Экономический факультет имени М. В. Ломоносова, 2016. С. 58–59.
9. Новикова И. В. Регулирование занятости населения на Дальнем Востоке России. Germany. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2016. 197 с.
10. Bakhshi H.J. et al. The Future of Skills: Employment in 2030, Pearson, 2017.
11. With lifelong learning, you too can join the digital workplace // McKinsey Global Institute. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/>

featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce

12. Novikova I. The Russian Far East: Strategic Development of the Workforce. United States: Apple Academic Press, 2020. 155 p.
13. Embracing a culture of lifelong learning — Contribution to the Futures of Education initiative (2020). Hamburg: UNESCO Institute for Lifelong Learning. 2020. 53 p.

# ДЕМОГРАФИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ЭКОНОМИКИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

*В. П. Тышкевич*

**Аннотация:** доклад посвящен проблемам стратегирования развития населения в свете вызовов, возникших в период пандемии COVID-19. Автором рассмотрены основные демографические факторы и их влияние на экономику в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе на экономическое и социальное развитие.

**Ключевые слова:** стратегические приоритеты, демографические процессы, экономическое развитие, занятость, демографическая политика.

## DEMOGRAPHIC DEVELOPMENT AS A STRATEGIC FACTOR OF THE ECONOMY IN THE PANDEMIC PERIOD

*Victoria P. Tyshkevich*

**Abstract:** the report focuses on the problems of population development strategy in the light of the challenges that arose during the COVID-19 pandemic. The author considers the main demographic factors and their impact on the economy in the short-, medium- and long-term perspectives on economic and social development.

**Key words:** strategic priorities, demographic processes, economic development, employment, demographic policy.

Стратегирование населения, всех сфер и аспектов его жизнедеятельности является приоритетным в повестке улучшения качества жизни и развития человеческого потенциала. В соответствии с методологией стратегирования, разработанной академиком В. Л. Квинтом, результативность и эффективность стратегии непосредственно связана с выявлением всех факторов развития, комплексным анализом тенденций различных уровней, в том числе региональных, национальных, глобальных, согласованностью интересов, определением стратегических приоритетов, что позволяет снизить неопределенности и угрозы даже

в таких кризисных ситуациях, носящих глобальный характер, какой в настоящее время стала пандемия COVID-19 [1].

Влияние пандемии COVID-19 на экономическое развитие через демографические изменения в настоящий момент практически не оценивается, что обуславливает востребованность и актуальность таких исследований как в российской, так и в зарубежной практике. В настоящее время практически отсутствуют работы, связанные с анализом и оценкой влияния демографической ситуации, изменения которой связаны с факторами пандемии COVID-19, на экономику вообще и сферу занятости в частности как непосредственно реагирующую на демографические изменения как в краткосрочной, так и в большей временной перспективе [2]. В то же время демографические факторы являются традиционными при исследовании вопросов воспроизводства трудоспособного населения, его структур, структуры занятости, движения трудовых ресурсов, сферы потребления и накопления, изменений в трудовом, инвестиционном, инновационном и в целом в экономическом потенциалах [3].

В определенной мере это связано с дефицитом достоверных статистических данных, нарушениями текущего учета событий в связи с вводимыми ограничительными мероприятиями, традиционным временным интервалом между происхождением демографических событий и появлением агрегированной статистической информации, публикуемой уполномоченными органами власти, а также отсутствием дополнительных специальных исследований, предоставляющих количественную и качественную информацию. Также отсутствуют многофакторные модели, позволяющие определить и оценить характер и меру воздействия демографических факторов, связанных с санитарно-эпидемиологической ситуацией, на экономические изменения.

Влияние пандемии на само демографическое развитие на настоящий момент также изучено неполно и несистемно, отсутствует однозначная оценка возможных изменений [4; 5]. Основными темами сегодня являются медицинские последствия COVID-19 на микро- и макроуровнях, проблемы систем здравоохранения, социального обеспечения и социальной защиты, экономические потери в различных сегментах экономики и в целом, отрицательная динамика макроэкономических показателей и прогнозирование последующего развития.

Первоочередным, на наш взгляд, представляется определение направлений влияния на сферу занятости через изменения, происходящие в рождаемости, смертности и миграции населения как основных процессах, определяющих динамику его численности и изменения в его структурах в результате естественного и миграционного движения.

Отметим основные направления влияния, которые требуют первоочередного внимания.

Самое острое — изменения, происходящие в процессах смертности и здоровья населения. В настоящий момент отсутствуют достоверные данные по смертности в России за 2020 г. по основным классам причин смертей, не подведены статистические итоги 2020 года. По предварительным данным Росстата, за период с января по ноябрь смертность в Российской Федерации в показателях общего числа смертей стала наибольшей за последние 10 лет наблюдений, составив 1 881 214 чел., сменив тренд с нисходящего на восходящий. При этом избыточная смертность составила около 14 % по сравнению с 2019 г. [6].

Избыточная смертность обусловлена причинами, связанными с COVID-19 не только непосредственно, что можно определить в соответствии с национальными и международными методиками, но и опосредованно. Среди наиболее значимых факторов, опосредованно влияющих на рост избыточной смертности, можно выделить:

- снижение уровня медицинской помощи по ряду направлений в связи с переориентацией на борьбу с пандемией в условиях бюджетной ограниченности [7];
- характерные для кризисных периодов ухудшение психологического климата в обществе [8; 9], снижение уровня самосохранительной культуры, ведущие к росту смертности по ряду внешних причин (различные виды травматизма, убийства, самоубийства и др.), в значительной мере характерные для мужского трудоспособного населения.

Рост показателей смертности произошел во всех возрастных группах, в том числе в трудоспособных возрастах, во всех регионах Российской Федерации, что означает экономические потери трудоспособного населения, уменьшение его численности и доли в населении, изменение возрастной структуры и рост демографической нагрузки при прочих равных условиях. При этом можно отметить положительное влияние пандемии на систему здравоохранения и медицинской помощи в силу повышения внимания и уровня финансирования.

Еще одна составляющая воспроизводства населения — рождаемость [10]. По итогам 11 месяцев 2020 года, несмотря на финансирование пронаталистической политики, направленной на повышение рождаемости, отмечается ее снижение на 4,4 % [6]. Снижение рождаемости традиционно характерно для кризисных ситуаций. Откладывание рождений, возможно, будет компенсировано после улучшения обстановки в обществе. Но едва ли такая компенсация произойдет

в полной мере, что отразится на степени замещаемости поколений, в том числе в перспективе — в трудоспособном возрасте, а также усугубит влияние демографической волны на равномерность режима замещения поколений.

Увеличение смертности и снижение рождаемости усугубили ситуацию естественной убыли российского населения, которая увеличилась по сравнению с 2019 г. более чем в два раза [11]. При этом традиционно компенсировавший такую убыль в общем приросте населения миграционный прирост сможет снизить ее в незначительной мере в связи с сокращением притока трудовых мигрантов из-за рубежа. Сокращение спроса на трудовые ресурсы, последовавшее за введением полного либо частичного локдауна в различных сегментах экономики России и ее регионов, сопровождалось снижением и даже приостановлением притока рабочей силы в связи с вводимыми государствами ограничительными мероприятиями на въезд и выезд из стран. Это изменило как количественные, так и качественные характеристики предложения труда на рынке, повлекшее как положительные, так и отрицательные экономические последствия.

Проблема является острой не только для России, ее социально-экономического и демографического развития. Пандемия COVID-19 затронула все регионы мира и приобрела глобальный характер.

Потери на рынке труда неизбежно означают потери в доходах населения, обострение проблемы бедности и углубление кризиса. Глубина и продолжительность такой ситуации и перспективы ее преодоления определяются комплексом экономических, медицинских, социальных, политических факторов. Но по прогнозам экспертов международных общественных организаций, пандемия COVID-19 и появление новых штаммов вируса сохранится как один из глобальных вызовов человечеству в 2021 г. Все это обостряет актуальность выработки комплексных стратегий, позволяющих реагировать не только на вызовы сегодняшнего дня, но имеющих долгосрочный перспективный комплексный характер, на национальном, региональном и глобальном уровнях.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // *Управленческое консультирование*. 2015. № 7. С. 6–11.
2. Кулькова И. Влияние пандемии коронавируса на демографические процессы в России // *Human Progress*. 2020. Т. 6. Вып. 1. URL: [http://progress-human.com/images/2020/Tom6\\_1/Kulkova.pdf](http://progress-human.com/images/2020/Tom6_1/Kulkova.pdf)

3. Гринкевич Д., Виноградова Е. Быль и убыль: как демографический спад повлияет на экономику России // Известия. 29 декабря 2020. URL: <https://iz.ru/1105487/dmitrii-grinkevich-ekaterina-vinogradova/byl-i-ubyl-kak-demograficheskii-spad-povliiaet-na-ekonomiku-rossii>
4. Tertrais B. Covid-19 et démographie : à quoi faut-il s'attendre ? // Institute Montaigne. 21.04.2020. URL: <https://www.institutmontaigne.org/blog/covid-19-et-demographie-quoi-faut-il-sattendre>
5. Демографический эффект пандемии в мире незначителен — Institut Montaigne // REGNUM. 22.04.2020. URL: <https://regnum.ru/news/society/2925105.html>
6. Коэффициенты рождаемости, смертности, естественного прироста, браков, разводов за январь — ноябрь 2020 года // Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/H6naDXZa/t1\\_2-11.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/H6naDXZa/t1_2-11.xlsx)
7. Осипов Г. В. и др. Российское общество и государство в условиях пандемии: социально-политическое положение и демографическое развитие Российской Федерации в 2020 году. М., 2020.
8. Алёхин А., Дубинина Е. Пандемия: клинико-психологический аспект // Артериальная гипертензия. 2020. № 26 (3). С. 312–316. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pandemiya-kliniko-psihologicheskiy-aspekt/viewer>
9. Новая тревожность. Как изменилась психика людей во время пандемии // Фонд общественного мнения. К-ДАЙДЖЕСТЫ, 20.11.2020. URL: <https://covid19.fom.ru/post/novaya-trevozhnost-kak-izmenilas-psihsika-lyudej-vo-vremya-pandemii>
10. В Совфеде оценили влияние пандемии на рождаемость // РИА Новости. 03.12.2020. URL: <https://ria.ru/20201203/rozhdadmost-1587497998.html>
11. Сводка основных показателей деятельности по миграционной ситуации в Российской Федерации за январь — ноябрь 2020 года // МВД РФ. URL: <https://мвд.рф/Deljatelnost/statistics/migracionnaya/item/22236053/>

# ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*А. В. Шевчук*

**Аннотация:** стратегическое планирование становится реальным инструментом развития страны. Отражение экологических аспектов при подготовке стратегических документов является важной деталью при осуществлении стратегирования.

**Ключевые слова:** стратегия, производительные силы, концепция, экология.

## ENVIRONMENTAL ASPECTS IN THE SYSTEM STRATEGIC PLANNING

*Anatoly V. Shevchuk*

**Abstract:** strategic planning is becoming a real tool for the country's development. Reflection of environmental aspects in the preparation of strategic documents is an important detail in the implementation of strategy.

**Key words:** strategy, productive forces, concept, ecology.

Началом становления стратегического планирования в России можно считать 1915 год, когда академик В. И. Вернадский и группа ученых поставили вопрос перед Российской Академией наук о создании нового структурного подразделения — Комиссии по изучению естественных производительных сил (КЕПС). Следует отметить, что идея зародилась в период большого промышленного подъема 1909–1913 гг., который происходил прежде всего за счет отраслей тяжелой промышленности. Кажущиеся несметными богатства страны не обеспечивали нужд населения и промышленности в условиях войны. В. И. Вернадский задумывает создать в России научную организацию, которая исследовала бы ее природные ресурсы и контролировала их использование. Отличительной особенностью работы Комиссии являлся комплексный подход к изучению естественных производительных сил. То есть исследовался природный объект, определялись запасы, возможности освоения и дальнейшая стратегия развития (строительство рабочих поселений, инфраструктура и пр.) выстраивалась вокруг него [1].

В последующие годы КЕПС решал важнейшие стратегические задачи, связанные с развитием страны, в т.ч. в части: практического использования научных результатов комплексного исследования природных богатств; широкого развития экспедиционных работ; изучения способов рационального использования природных ресурсов с целью внедрения их в хозяйственную деятельность; формирования и развития широкой сети исследовательских институтов в стране.

Индустриализация, электрификация страны, строительство промышленных предприятий, освоение новых территорий, в том числе развитие Северного морского пути, осуществлялось, как правило, без учета влияния народного хозяйства на окружающую природную среду, что обусловило появление в последующие годы целого ряда экологических проблем в регионах.

За прошедшие более чем 100 лет своего развития КЕПС преобразовывался, менялся его статус. Преемником КЕПС стал Совет по изучению производительных сил (СОПС), который продолжил традиции славной организации, разрабатывая пятилетние планы развития страны, а в дальнейшем Генеральную схему развития и размещения производительных сил СССР (1966–1980 гг.). По сути, Генсхема была первым документом стратегического характера, охватывающая как отраслевой, так и региональный разрезы развития [1; 2].

Относительно отражения вопросов экологии в данных стратегических документах следует отметить, что в Генсхеме еще главенствовали показатели обеспеченности минеральными, топливными, земельными, водными ресурсами на перспективу, однако уже поднимались вопросы их комплексного использования. Ставились проблемы развития и размещения минерально-сырьевой базы промышленности, а также разработки схем развития и размещения лесного и водного хозяйств. Однако при подготовке Генеральной схемы развития и размещения производительных сил СССР, планов экономического и социального развития страны разработчиками недостаточно учитывались экологические особенности регионов и состояние природных ресурсов, не уделялось должного внимания рациональному использованию природного сырья, созданию эффективных природоохранных сооружений, проблеме утилизации отходов и вопросам ресурсосбережения.

Отсутствие экологических факторов в планах и генсхемах развития страны было связано с еще не сформированной в период 1917–1960 гг. законодательной базой и соответствующих механизмов природопользования. По сути, имело место жесткое использование природных ресурсов и ассимиляционного потенциала страны [3; 4].

В 1960-х годах для экологической политики и, соответственно для разрабатываемых долгосрочных стратегических документов, характерны две противоречивые тенденции: с одной стороны, активная разработка научных основ рационального природопользования, а с другой, нарастающие тенденции потребительского, а зачастую хищнического отношения к природе, что проявлялось в повсеместном нарушении природоохранного законодательства. Преобладал ведомственный подход к решению вопросов охраны окружающей среды [4].

Проводимые с 1972 г. ООН Международные конференции по проблемам окружающей среды и развития, отметили актуальность проблем деградации природной среды в результате антропогенной деятельности, а последующие саммиты и реализация Программы ООН по окружающей среде (United Nation Environment Programme — UNEP, рус. ЮНЕП) стали влиять на формирование стратегических документов и в Российской Федерации. В этот период в стране начался новый этап формирования экологической политики, который отличался уже комплексным подходом к решению экологических проблем, а также стали создавать совещательные, а с 1988 года управленческие органы охраны природы.

В этот период центральным экономическим органам поручается при разработке Концепции и Основных направлений экономического и социального развития страны, проектов государственных планов, долговременных народнохозяйственных программ предусматривать в них важнейшие направления природоохранной деятельности в увязке с намечаемыми масштабами развития производительных сил и внедрением в народное хозяйство достижений научно-технического прогресса, а также действенные меры к предотвращению ухудшения качества природной среды и нерационального использования природных ресурсов. Ставится задача доводить до министерств и ведомств, а также регионов соответствующие показатели в составе контрольных цифр, государственных заказов, долговременных экономических нормативов и лимитов, при разработке долгосрочных прогнозов и направлений развития отраслей, схем размещения предприятий, народнохозяйственных планов и их реализации предусматривать приоритетное развитие комплексных промышленных и сельскохозяйственных производств на базе малоотходных и безотходных технологических процессов. Рассматривать их как основное стратегическое направление решения проблем охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов. Не допускать к производству новую технику, материалы и вещества, не отвечающие требованиям экологи-

ческой безопасности. А вновь созданному природоохранному ведомству поручается, в том числе, подготовка долгосрочных государственных целевых программ по охране природной среды и рациональному использованию природных ресурсов [5].

С середины 1990-х годов работа по учету экологического фактора в документах стратегического уровня заметно усилилась. Так, была утверждена «Государственная стратегия Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития», направленная на осуществление государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития, закрепленного в Конституции РФ права граждан на благоприятную окружающую среду, прав будущих поколений на пользование природно-ресурсным потенциалом в целях поддержания устойчивого развития, а также решение текущих социально-экономических задач в неразрывной связи с осуществлением адекватных мер по защите и улучшению окружающей среды, сбережению и восстановлению природных ресурсов [6]. Распоряжением Правительства РФ в 2002 г. была утверждена «Экологическая доктрина Российской Федерации», в которой определены цели, направления, задачи и принципы проведения в Российской Федерации единой государственной политики в области экологии на долгосрочный период. При этом стратегической целью государственной политики в области экологии в документе является сохранение природных систем, поддержание их целостности и жизнеобеспечивающих функций для устойчивого развития общества, повышения качества жизни, улучшения здоровья населения и демографической ситуации, обеспечения экологической безопасности страны [7].

В эти годы проводятся академические и отраслевые научные исследования в области стратегирования природопользования и охраны окружающей среды. Результаты ряда исследований были представлены отдельными экологическими разделами в двух коллективных экономических монографиях: «Путь в XXI век, стратегические проблемы и перспективы российской экономики», под редакцией академика Д. С. Львова (1999) и «Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке», под редакцией академика А. Г. Гранберга (2002). В этих книгах стратегические вопросы обеспечения охраны окружающей среды и рационального природопользования были вписаны в контекст стратегий экономического развития [8; 9].

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. получила документом стратегического характера и с отражением целого ряда экологических

факторов, включая экологию производства, бизнеса, человека и пр. На эти показатели в дальнейшем ориентировались многие ведомственные стратегии [10].

Для достижения эффективного взаимодействия органов государственного управления и местного самоуправления, хозяйствующих субъектов, граждан и их объединений по сбалансированному развитию экономики и улучшению качества окружающей среды 30 апреля 2012 г. Президентом РФ были утверждены «Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 года» (далее — Основы). В соответствии с Основами стратегической целью государственной политики в области экологического развития является решение социально-экономических задач, обеспечивающих экологически ориентированный рост экономики, сохранение благоприятной окружающей среды, биологического разнообразия и природных ресурсов для удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений, реализации права каждого человека на благоприятную окружающую среду, укрепления правопорядка в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности. В «Основах...», представляющих собой главный стратегический природоохранный документ на долгосрочную перспективу, приводятся принципы государственной экологической политики, базовые ориентиры, способы ее реализации, направления деятельности государства по достижению главных стратегических ориентиров государственной экологической политики, а также перечень необходимых показателей [11].

Следует отметить заседание Госсовета 27.12.2016, на котором был рассмотрен и одобрен доклад «Об экологическом развитии Российской Федерации в интересах будущих поколений». В документе дана оценка состояния окружающей среды в мире и в Российской Федерации, выделены основные проблемы сфер регулирования природопользования и предложены методы их решения. Доклад, по сути, является «дорожной картой» в сфере природоохранной деятельности на ближайшую перспективу [12].

Анализ ряда стратегических документов различных ведомств (Минприроды России, Минтранса России, Минобрнауки России, Минпромторга России и др.) показал, что вопросы экологической безопасности, охраны окружающей среды, переработки и утилизации отходов отражены в них недостаточно, а в некоторых просто отсутствуют [13].

Принципиальные изменения в системе разработки документов стратегического характера определил ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». С принятием в 2014 году данного закона

в стране формируется система государственного стратегического планирования. Закон определяет правовые основы, принципы и механизм стратегического планирования, проводимого на федеральном уровне, а также уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных образований [14].

Важным элементом в развитии методов отражения экологического фактора в стратегических материалах может стать Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года, определяемая как документ стратегического планирования в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, включающий основные вызовы и угрозы, цели, задачи и механизмы реализации государственной политики в сфере обеспечения экологической безопасности. В документе содержатся основные индикаторы (показатели) с помощью которых будет осуществляться оценка степени реализации мероприятий по выполнению документа [15].

Реализация Федерального закона «О стратегическом планировании» позволит обеспечить разработку и применение стратегических документов различного уровня и направлений в едином методологическом ключе, что даст возможность более эффективно решать задачи социально-экономического развития страны на длительную перспективу с учетом экологических показателей.

Принципиально новым подходом к формированию стратегических целей развития страны и отражения экологических показателей стал Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» (2018) и его корректировка в Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [16; 17]. В данных документах не только увязано социально-экономическое и экологическое развитие, но даны стратегические показатели, а также определены федеральные проекты, которые должны обеспечить их достижение.

Оригинальным и методологически выверенным подходом к разработке стратегии регионального уровня можно считать работу по подготовке стратегии развития Кузбасса-2035. В 2019 году под руководством профессора В. Л. Квинта была создана группа по разработке принципиально новых приоритетов, которые послужили основой для создания обновленной Стратегии региона. При подготовке предложений была взята общая методология стратегирования д.э.н., профессора В. Л. Квинта, руководителя Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова. Данная методология включает анализ

глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей, оценку технологических и научных ресурсов Кемеровской области, их взаимосвязи с формирующимися на горизонте технологическими и экологическими трендами, выявление конкурентных преимуществ объекта стратегирования, включая человеческий капитал, природные ресурсы и другие объективные факторы. Методология изложена им в целом ряде монографий, а также в Концепции стратегии развития Кемеровской области-Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу [18; 19; 20]. На сегодня это вторая стратегия развития региона, утвержденная законодательно [21; 22].

Исследования показывают, что развитие системы экологических показателей, требующих своего отражения в документах стратегического уровня, должно строиться на основе закона «О стратегическом планировании», Указах Президента РФ по достижению национальных целей, а в методологическом плане опорой являются современные практические работы по формированию стратегических документов отраслевого и регионального уровней.

### Список литературы

1. Комплексные пространственные исследования: коллективная монография / под ред. А. А. Адамеску. М.: Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 2019.
2. Смирнова О. О. Азбука стратегического планирования: концептуальные основы разработки генеральной схемы размещения и развития производительных сил СССР и стратегии пространственного развития Российской Федерации. М., 2014. URL: <http://olgasmirnova.ru/data/documents/publ2014-az.pdf>
3. Макеева Е. Д. Природоохранная политика СССР в 1960–1980-х гг.: успехи, провалы и противоречия // История и археология : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2017 г.). СПб.: Свое издательство, 2017. С. 37-41. URL: <https://moluch.ru/conf/hist/archive/243/12646/>
4. Шмыглева А. В. Природоохранная политика советского государства: основные этапы формирования и механизмы реализации. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/43663/1/978-5-7996-1955-8\\_2016\\_14.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/43663/1/978-5-7996-1955-8_2016_14.pdf)
5. О коренной перестройке дела охраны природы в стране (постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 7 января 1988 года N 32).

6. Государственная стратегия Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития (утверждена Указом Президента РФ от 04.02.1994 N 236).
7. Экологическая доктрина Российской Федерации (одобрена Распоряжением Правительства РФ от 31 августа 2002 г. N 1225-р).
8. Путь в XXI век, стратегические проблемы и перспективы российской экономики. Коллективная монография / под ред. академика Д. С. Львова. М.: Экономика, 1999.
9. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке. Коллективная монография / под ред. А. Г. Гранберга, В. И. Данилова-Данильяна, М. М. Циканова, Е. С. Шопхоева. М.: Экономика, 2002.
10. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р.
11. Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 г. (утверждены Президентом Российской Федерации 30.04.2012).
12. Доклад «Об экологическом развитии Российской Федерации в интересах будущих поколений» к заседанию Госсовета 27 декабря 2016 г. М.: Кремль, 2016, 285 с.
13. Отчет о НИР «Разработка программы развития отрасли и технологий переработки отходов промышленности и комплекса ЖКХ». М.: ВАВТ, 2015.
14. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
15. Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена Указом Президента РФ от 19.04.2017 г. № 176).
16. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.».
17. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
18. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
19. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
20. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.

21. Закон Кемеровской области — Кузбасса от 26 декабря 2018 года N 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года». URL: <http://docs.cntd.ru/document/550305101>
22. О внесении изменений в Закон Кемеровской области «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года». URL: <http://docs.cntd.ru/document/571049329>

ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ  
«ПРАКТИКА НАЦИОНАЛЬНОГО, ОТРАСЛЕВОГО  
И РЕГИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ»  
PLENARY SESSION  
“STRATEGIZING PRACTICE:  
NATIONAL, INDUSTRIAL AND REGIONAL”

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ  
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ  
НАРОДОНАСЕЛЕНИЯ В РОССИИ

*А. А. Белецкий*

**Аннотация:** мировые институты развития уделяют значительное внимание моделям изменения популяции народонаселения. Статья посвящена изучению и анализу ряда передовых исследований в данной области в мире и России.

**Ключевые слова:** глобальные тренды, стратегирование, прогнозирование, человеческие ресурсы.

GLOBAL TRENDS AND STRATEGIC FORECASTING  
OF POPULATION IN RUSSIA

*Andrey A. Beletskiy*

**Abstract:** world development institutions pay considerable attention to the patterns of change in the world's population. The article is devoted to the study and analysis of a number of advanced research in this purview in the world and in Russia.

**Key words:** global trends, strategizing, forecasting, human resources.

Глобальные тренды популяции народонаселения и прогнозы на их основе (мировые или региональные) имеют решающее значение для множества показателей развития. Однако, горизонт планирования и множественность влияющих факторов, а также расходящиеся методики оценки, делают прогнозы высоко вариативными. Тем не менее

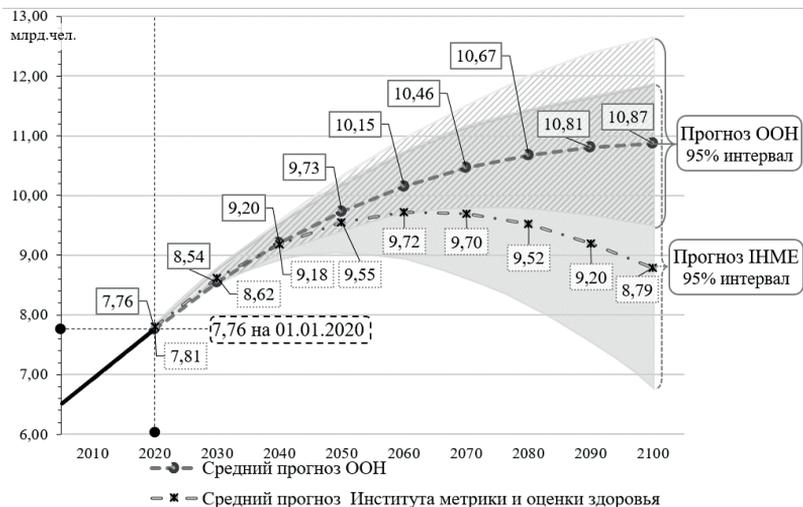


Рис. 1. Прогнозы изменения населения мира ООН (2019) и ИНМЕ (2017), млрд чел.  
 Источник: составлено автором на основе [1; 2]

ряд построенных моделей позволяет сделать базовый, стратегически значимый анализ для оценки экономических, социальных и геополитических изменений в мире.

Общепризнанным источником прогнозных данных народонаселения является департамент по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций (ООН) [1]. Прогнозы выходят с определенной периодичностью, и в 2019 году вышел уточненный прогноз, согласно которому к 2095 году мировая численность населения выйдет на плато и к 2100 году составит 10,87 млрд чел. по среднему варианту (с учетом 95 % вероятностного интервала: 9,50–12,65) (см. рис. 1).

Однако есть и иные точки зрения. Исследования Института метрики и оценки здоровья (Institute for Health Metrics and Evaluation — ИНМЕ) при университете Вашингтона свидетельствуют о том, что мировое народонаселение может начать сокращаться с 2064 года при пике 9,73 млрд чел. и к 2100 году достигнет 8,79 млрд чел. (95 % вероятностный интервал: 6,83–11,83) [2].

При прогнозировании ИНМЕ разработали новые методы прогнозирования смертности, фертильности (соответственно рождаемости), размер валового внутреннего продукта, а также потенциальные экономические и геополитические сдвиги. Благодаря расширению групп факторов, влияющих на результаты прогнозирования, вариативность прогноза увеличилась. А в среднем варианте он стал и более негатив-

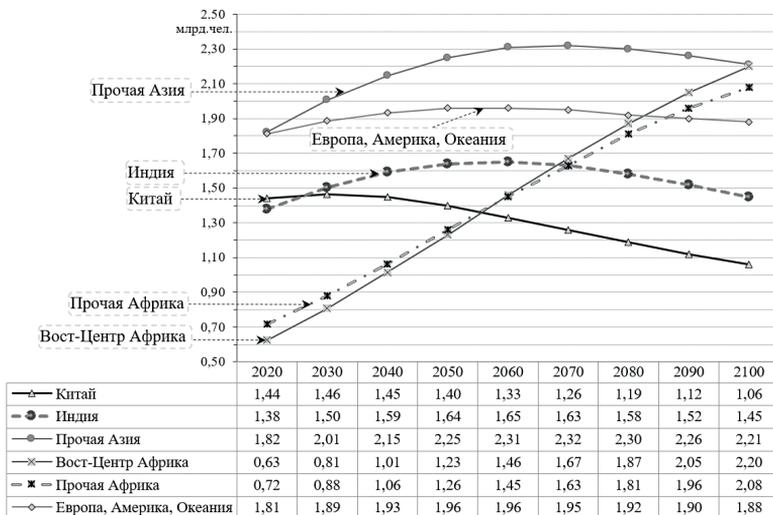


Рис. 2. Прогноз ООН изменения народонаселения мира до 2100 года с группировкой по территориальному признаку.  
Источник: составлено автором на основе [1]

ным. При этом исследователи выделяют следующие основные глобальные тренды, способствующие этому [3; 4]:

- 1) старение населения;
- 2) повышение уровня и доступности образования;
- 3) общемировое снижение показателей рождаемости (факторы различны в зависимости от уровня развития общества и семейных ценностей в разных странах);
- 4) совершенствование планирования семьи в странах развивающегося мира.

Следует так же отметить потенциально значительную вариативность изменения народонаселения территориально (см. рис. 2).

На всех континентах, за исключением Африки, в той или иной степени к окончанию века наметится тенденция сокращения численности населения. При этом Индия по прогнозу выйдет на первое место по численности в 2027 году, а на третье место в мире в 2047 выйдет Нигерия, сместив США. Изменение численности в Африке незначительно отличается по темпу прироста между Восточной, Центральной и прочими районами, но в целом прогнозируется рост за 80 лет в 3,2 раза по сравнению с текущим уровнем (1,34 млрд чел.). Сохранение темпа прироста населения Африки приведет к значительным геополитическим, социальным и экономическим сдвигам.

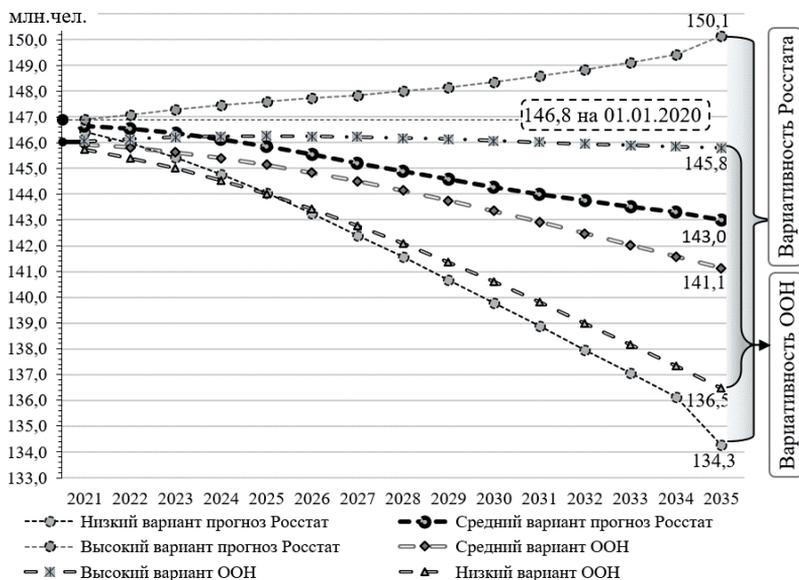


Рис. 3. Прогнозы изменения численности населения России ООН и Росстата в трех вариантах до 2035 года.

Источник: составлено автором на основе [1; 7]

В России, согласно мировым прогнозам, изменение численности населения по среднему варианту будет стабильно отрицательным к 2100 году: по данным ООН до уровня 126,1 млн чел. (95 % интервал 103,5–159,2 млн чел.), а по данным ИНМЕ до уровня 106,4 млн чел. (95 % интервал 66,6–178,8 млн чел.).

Наличие вариативности в мировых прогнозах позволяет сделать предположение о возможности влияния на ситуацию и необходимости разработки стратегии, или как минимум национального демографического прогноза до 2100 года. Горизонт стратегирования обусловлен учетом целеполагания нескольких поколений миграции, планирования семьи и прочих демографических факторов. Анализ тематических российских нормативных и иных документов «стратегического» характера, показывает, что столь долгосрочные стратегически значимые документы не разработаны, или публично не обсуждаются [5]. Росстатом разработан демографический прогноз до 2035 года, на рис. 3 приведены основные значения по сравнению с прогнозом ООН.

Вариативность прогноза Росстата значительно выше, и он излишне оптимистичен, так как не основан на стратегически значимых мероприятиях для достижения более высоких показателей от среднего

варианта. В прогнозе не указано за счет каких ресурсов, решений и действий изменение численности пойдет по высокому сценарию, нет теоретической базы и методологических разработок передовых исследований в теории стратегирования [6].

Динамика численности населения нашла свое отражение в национальных целях Российской Федерации. Так, в 2018 году декларировалась цель «Обеспечение устойчивого естественного роста численности населения Российской Федерации» до 2024 года. Эта задача была излишне оптимистичной и ее скорректировали в 2020 году до «Сохранение населения» и период планирования продлен до 2030 года. При отсутствии системной стратегии «Сохранение населения России», разработанной в соответствии с современной теорией и практикой стратегирования, данная национальная цель, к сожалению, перейдет очередной раз в разряд «добрых пожеланий».

### Список литературы

1. World Population Prospects 2019. Online Edition // United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Dynamics. URL: <https://population.un.org/wpp/> (дата обращения: 12.12.2020).
2. Global Fertility, Mortality, Migration, and Population Forecasts 2017–2100 // GHDx. URL: <http://ghdx.healthdata.org/record/ihme-data/global-population-forecasts-2017-2100> (дата обращения: 14.12.2020).
3. Vollset S. E. et al. Fertility, mortality, migration, and population scenarios for 195 countries and territories from 2017 to 2100: a forecasting analysis for the Global Burden of Disease Study // *The Lancet*. 17 October 2020. Vol. 396. Iss. 10258. P. 1285–1306. DOI: 10.1016/S0140-6736(20)30677-2.
4. World Family Planning 2020 Highlights. URL: <https://www.un.org/development/desa/pd/news/world-family-planning-2020-highlights> (дата обращения: 14.12.2020).
5. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // *Экономика в промышленности*. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-4-434-447.
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
7. Федеральная служба государственной статистики. Демографический прогноз до 2035 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781/> (дата обращения: 12.12.2020).

# СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ИМЕЮЩИМИ СТАТУС ФЕДЕРАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ПЛОЩАДКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*А. Ю. Просеков, Т. И. Грицкевич, М. Г. Леухова*

**Аннотация:** статья посвящена анализу системных проблем высшего образования, выраженных негативным влиянием пандемии, изоляции и новыми реалиями дистанционных форматов социальных и образовательных коммуникаций. Авторами анализируются вызовы социально-экономических реалий традиционным ценностям высшего образования и стратегические возможности проектирования интегративных структур с ключевыми игроками в рамках создания новых структурных площадок университетов, имеющих статус Федеральной инновационной площадки.

**Ключевые слова:** стратегия управления высшим образованием, тактика стратегирования, стратегическая инициатива, интеграция образования и бизнес сообщества, федеральные инновационные площадки высшего образования.

## MANAGEMENT STRATEGY OF PROJECTS QUALIFY AS FEDERAL INNOVATION PLATFORMS FOR HIGHER EDUCATION

*Alexander Yu. Prosekov, Tatiana I. Gritskevich, Maria G. Leukhova*

**Abstract:** the article is devoted to the analysis of systemic problems of higher education, expressed by the negative impact of the pandemic, isolation and new realities of distance formats of social and educational communications. The authors analyze the challenges of socio-economic realities to the traditional values of higher education and the strategic possibilities of designing integrative structures with key players as part of the creation of new structural sites for universities that have the status of a Federal Innovation Platform.

**Key words:** higher education management strategy, strategizing tactics, strategic initiative, integration of education and the business community, federal innovation platforms for higher education.

Тенденции цифровых технологий стремительно меняют образовательное пространство и традиционную структуру классической организации передачи знаний. Реальность пандемии коронавируса, локдауна и изоляции 2020 года изменила оценку угроз для стабильного развития открытого интегрированного мирового сообщества. Мир осознал негативные последствия влияния физической изоляции на экономические процессы. Но в этот период мы не были лишены информационного пространства, напротив, оно стало более доступным и разнообразным благодаря цифровым технологиям. Цифровые возможности присутствия online представили широкие возможности для информационного обмена и коммуникаций не только деловых, но и образовательных. Новая дистанционная реальность весны 2020 года продемонстрировала образовательным учреждениям высшего образования ряд системных проблем, решение которых формулирует необходимость переоценки стратегических инициатив и формулировки новых решений для современной реальности.

Первой системной проблемой стало четкое осознание такого факта, что образовательные организации сегодня не являются единственным источником трансляции знаний [5]. Они по-прежнему единственные имеют монопольное право на профессиональную аттестацию и выдачу дипломов государственного образца в подтверждение квалификации, но приоритетные позиции лидера образовательных технологий и лидера опережающей подготовки востребованных специалистов для региональных экономик для классического образования в рейтингах были утрачены. Обеспечением реализации государственных стратегических ориентиров социально-экономического развития выступают инновационные региональные кластеры, в которых задействованы именно организации, создающие инновационную продукцию, организации инновационной инфраструктуры, осуществляющие взаимодействие между собой инжиниринговых центров, научно-исследовательских центров и университетских образовательных структур, бизнес-инкубаторов, технопарков и остальных участников инновационных процессов.

Целью активизации процессов формирования инновационной инфраструктуры как указано в Постановлении Правительства РФ № 377 от 29.03.2019 года является обеспечение доступности информации и материально-технологического обеспечения для участников развития инновационного кластера экономики, необходимых для осуществления научной, научно-технической и высокотехнологичной деятельности.

В этой системе инновационных коммуникаций университеты надеялись стратегической инициативой лидера исследовательского поиска

и, как результат, согласно концепции «третьей миссии» университеты формируют отрасли нового знания [14]. Лидирование стратегической инициативы вузов выражается процессами влияния научных достижений и открытий на будущие ориентиры социально-экономического развития. Высокотехнологичный бизнес выходит из стен университетов имеющей связку «ВУЗ — трансфер инноваций — бизнес». Гуманитарные вузы стали так же активно осуществлять смену образовательных стратегий, ориентируясь на подготовку профессий цифровой экономики и сопровождения инновационного предпринимательства. Университеты активно вовлечены в социально-культурную жизнь города и региона, их исследовательская деятельность открыта для трансфера знаний в общество [1, с. 7; 4, с. 126; 7, с. 10; 9].

Вторая системная проблема, демонстрирующая структурно-функциональные недостатки совместной интеграции региональных компаний-работодателей и образовательных организаций, осуществляющих профессиональную подготовку кадров для экономики, во многом показала слабость диалога, отсутствие желания бизнеса вкладывать в подготовку специалиста не только на ранних этапах его профессиональной подготовки, но и в процессе его профессионального роста в дальнейшем. В частности, многие компании стали создавать свои обучающие центры без участия университетов либо с привлечением консалтинговых коммерческих структур. Вузы оказались в профессиональном вакууме отсутствия информации об изменениях востребованности работодателей для текущих задач. А бизнес-сообщество стало больше выражать недоверия к эффективности профессиональной подготовки молодых специалистов.

Третья системная проблема, демонстрирующая активное желание государства решить системные проблемы образования с помощью новых перспективных целевых организаций, таких как Агентство стратегических инициатив, Центров опережающей подготовки, Научно-образовательных центров мирового уровня НОЦ, формирование «Атласа новых профессий», проектных платформ «Сколково», «Лидеры России», точек кипения, «Университет 2035», конкурсов «World Skills», технопарков и государственных структур поддержки инновационных и технологических проектов. При этом университеты, основная деятельность которых изначально образовательная, не способны быстро интегрироваться в эти разнообразные структурные проекты инициированные государством по причине неясности общих целей для образовательной и научно-исследовательской стратегии самого вуза.

Такая повестка формирует перед университетами стратегическую задачу обеспечения системы воссоздания уникальных специалистов новых профессий начала третьего тысячелетия — лидеров изменений, лидеров инноваций.

Такие задачи способна решить только гибкая система организации учебного процесса высшего образования. Модернизация образовательной системы изначально ориентирована на инновационность.

Инновацией в образовательном процессе высшего и профессионального образования являются нововведения в образовательные процессы, способные вызвать изменение характера и направленности познавательной деятельности, стиля мышления выпускников, формирование у них инновационных компетенций [11; 12; 14].

Инновационное развитие вуза представляет собой совокупность мероприятий, ведущих к формированию и реализации новых идей и знаний, способных совместно с обучающимися к воплощению, практическому использованию в реализации проектов, удовлетворяющих стратегическим ориентирам развития экономики.

Цели и основные направления модернизации и инновационного развития отечественной экономики определены рядом правовых актов — Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642.

На создание инновационных элементов инфраструктуры в образовательных учреждениях направлен Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 22 марта 2019 г. N 21н «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования».

Вузам самостоятельно дается право, в том числе и право издавать локальные правовые акты, регулирующие инновационную инфраструктуру образовательного учреждения с учетом ее исторических, региональных особенностей и целевой аудитории [8; 10]. При этом инновационная инициатива определена достаточно широко в разработке, апробации или внедрении:

- новых педагогических технологий и систем воспитания;
- инновационных образовательных программ и программ развития образовательных организаций, работающих в сложных социальных условиях;

## Практика национального, отраслевого и регионального стратегирования

- новых профилей подготовки специалистов для обеспечения кадрового и научного потенциала инновационно-технологического развития страны;
- методик подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, на основе внедрения современных образовательных технологий;
- новых механизмов, форм и методов управления образованием;
- новых институтов общественного участия в управлении образованием;
- новых механизмов сетевого взаимодействия образовательных организаций высшего образования.

На декабрь 2020 года в Российской Федерации функционируют 52 инновационные площадки высшего образования и поданы 160 заявок на присвоение проектам, реализуемым вузами в рамках целевых показателей Приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 22 марта 2019 г. N 21н.

Суть и содержание процесса развития инноваций в образовании обусловлены прогнозом научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года, одобренным на заседании межведомственной комиссии по технологическому прогнозированию Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России.

Формирование модели инициирования создания организациями высшего образования инновационных образовательных проектов обеспечило внедрение в практику функционирования образовательной экосистемы вузов новых содержательных компонентов, не свойственных ранее образовательным структурам. Сферы проявления инновационных инициатив организаций высшего и профессионального образования достаточно широко регламентированы Приказом Министерства науки и высшего образования РФ N 21н от 22.03.2019 «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования».

Между тем, стратегии моделирования управления проектами, имеющими статус федеральной инновационной площадки высшего образования, определяют четыре основных вектора инновационных изменений:

- инновации в образовательных организациях различных уровней;
- инновации в управлении образовательными процессами;

- проектирование и моделирование инновационных процессов;
- подготовка преподавателя к инновационной деятельности.

Все эти направления стратегических изменений в образовании обуславливают формирование образовательных трендов, в том числе и цифровые тренды. Они же являются глобальными вызовами профессорскому сообществу в гибком реагировании ответных действий, определяющих эффективность избранной стратегии управления изменениями высшего образования.

В этих процессах вызовом для образовательных организаций высшего образования является повышение уровня знаний профессорско-преподавательского состава по направлениям цифровой экономики благодаря взаимодействию с ведущими специалистами промышленных предприятий. Обмен опытом в области взаимодействия с общеобразовательными организациями и промышленными предприятиями в области воспитания и подготовки высококвалифицированных инженерных кадров.

Стратегия обеспечения реализации инновационных проектов направлены на планировании правительств регионов эффективного развития рынка труда в сфере цифровой экономики совместно с образовательными учреждениями. При этом главным вызовом является нестабильность предпринимательской хозяйственной деятельности априори направленной на получение прибыли от любых действий. Фактически перед профессорским сообществом стоит задача стратегирования развития основных направлений образовательной организации в рамках современных трендов цифровизации и инноватики, но при этом верность выбора стратегических инициатив и выбора ключевых научно-исследовательских направлений прямо возложена на профессуру университетов. При этом необходимо осознавать, готово ли профессорское сообщество к предпринимательским рискам в их правовой природе?

В заключении необходимо подчеркнуть о наличии широких возможностей для формирования собственных уникальных стратегических инициатив вузами как внутри региона, так и на федеральном уровне и на международной арене рынка образования. Однако осознание перспектив принятия ключевых решений в стратегировании основного курса движения университета во многом зависят от целостности и системного взаимодействия внутри самой организации управления текущей деятельностью самого университета профессорского сообщества, лидеров изменений и создания диалоговых структур с ключевыми игроками социально-экономических изменений, т. е. основ стратегирования [6, с. 25–49].

## Список литературы

1. Аверина Л. В. Роль федеральной инновационной площадки в системе дополнительного образования университета // Вестник Самарского государственного технического университета. 2018. № 3 (39). С. 6–18.
2. Александров А. Ю., Захарова А. Н., Николаев Е. Л. Формирование личностной конкурентоспособности будущего профессионала в условиях классического университета // Проблемы современного педагогического образования. Ялта: РИО ГПА. 2016. № 51. С. 480–486.
3. Грицкевич Т. И. Смыслы как порождение социальных взаимодействий // Актуальные проблемы современного гуманитарного знания: сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под общ. ред. З. А. Медведевой, О. Э. Васькиной. Кемерово, 2020. С. 10–12.
4. Грицкевич Т. И. Антиномии идентичности и индивидуальности в поиске оснований социального взаимодействия // Социальные коммуникации: философские, политические, культурно-исторические измерения: сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 62–67.
5. Иванов В. К. Реализация модели деятельности Федеральной инновационной площадки для образовательного проекта // Информационные технологии в образовании: материалы X Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 126–132.
6. Касавина Н. А. Наука в современном российском обществе. Аналитический обзор // *Epistemology & Philosophy of Science*. 2014. № 4 (42). С. 77–90.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
8. Лавина Т. А. и др. Высшее образование: новое качество и форматы образования (по материалам лучших практик работы Федеральных инновационных площадок в 2019 году) // Современное образование: проблемы и перспективы развития. Чебоксары: БУЧР ДПО «Чувашский республиканский институт образования» Минобрнауки Чувашии, 2019. С. 9–26.
9. Матвеева Н. А. Механизмы реализации инновационного потенциала образовательной организации высшего образования (на примере анализа деятельности ФИП) // Мир науки, культуры, образования. 2020. № 2 (81). С. 221–224.

10. Открытие Точки кипения Ульяновского государственного университета [Электронный ресурс]. URL: <https://leader-id.ru/event/21252/>
11. Прокопенко С.А. и др. Исследование сущности интеллектуальноинновационного потенциала горного инженера // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2020. № 7. С. 155–177.
12. Ситникова Е. Л. Развитие инновационной инфраструктуры в сфере образования: опыт региона // Социальные отношения. 2019. С. 90–97.
13. Goldshmidt E. S. et al. Concept of Noospheric Education: Innovative Methods For Developing Personal Cognitive Strategies // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. Vol. XXXV. № 45. P. 383–394. DOI: 10.15405/epsbs.2018.02.45.
14. Gritskevich T. I., Kazakov E. F., Konovalov A. B. Value Of Reforming Social And Economic Models Of Interaction In Society Development // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. Vol. XXXV. № 49. P. 402–428. DOI: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.49>.
15. Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. N.Y.: Elsevier Science, 1998.

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ФЭШН-СТРАТЕГА ДЛЯ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИНДУСТРИИ МОДЫ

*А. С. Хворостяная*

**Аннотация:** в статье исследуется стратегическая роль отраслевого профессионала в легкой промышленности и индустрии моды — фэшн-стратега. Его экспертиза, знание методологии стратегирования, а также навыки и практический опыт обязательно должны быть использованы при разработке долгосрочных стратегий развития предприятий креативных индустрий экономики.

**Ключевые слова:** фэшн-стратег, ментор, трудовые ресурсы, легкая промышленность, индустрия моды.

## FASHION-STRATEGIST STRATEGIC ROLE FOR LIGHT INDUSTRY AND FASHION INDUSTRY ENTERPRISES LONG-TERM DEVELOPMENT

*Anna S. Khvorostyanaya*

**Abstract:** the article examines the strategic role of an industry professional in the light industry and the fashion industry — a fashion-strategist. His/her expertise, strategy methodology knowledge, skills and practical experience must be used to develop long-term strategies for creative industries economy enterprises.

**Keywords:** fashion strategist, mentor, labor resources, light industry, fashion industry.

Стратегическая практика менторства распространена с древнейших времен: Сократ был учителем Платона, тот, в свою очередь, был наставником Аристотеля, а Аристотель — ментором Александра Македонского, великого стратега. Менторство считается одним из мощнейших рычагов роста в любой профессии XXI века и одним из самых эффективных способов развития гибких навыков вроде креативности, ответственности, коммуникативности, умения работать в команде и так далее.



Рис. Стратегическая роль фэшн-стратега.  
Источник: разработано автором

Индустрия моды является ярким представителем креативных индустрий, где ключевая роль принадлежит человеческому капиталу и нематериальным активам [1]. Для долгосрочного успеха такой компании необходимо разрабатывать стратегию с учетом всех отраслевых особенностей [2]. Как определить и выявить эти отраслевые особенности? В этом случае необходим опыт, навыки и деловые связи фэшн-стратега [3], который может выступить ментором (см. рис.).

Фэшн-стратег — это профессионал-аналитик, обладающий стратегическим мышлением в специфической отраслевой сфере — легкой промышленности и индустрии моды, занимающийся:

- выявлением стратегических тенденций (глобальных, региональных, отраслевых, инструментальных, потребительских, технологических);
- выявлением и согласованием интересов и ценностей всех акторов отрасли;
- стратегическим анализом развития отрасли на локальном и глобальном уровнях и изучением поведения отдельных институтов легкой промышленности и индустрии моды;
- выявлением основных стратегических решений и сценариев, принимаемых акторами отрасли;
- разработкой, реализацией, оценкой эффективности, мониторингом стратегий развития предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

## Практика национального, отраслевого и регионального стратегирования

Зная теоретические основы, имея междисциплинарные знания и практические навыки в стратегировании, фэшн-стратег может помочь отраслевому предприятию в адаптации методологии стратегирования и корректировке стратегических целей. Также фэшн-стратег может помочь выявить и согласовать интересы всех участников рынка и найти стратегические возможности.

Фэшн-стратег должен обладать следующими качествами:

- стратегическое мышление;
- стратегическое лидерство;
- развитая интуиция;
- междисциплинарные знания;
- креативность;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;
- гибкость;
- внимательное отношение к деталям;
- умение отвечать асимметрично;
- любознательность и открытость;
- способность вдохновлять, мотивировать и передавать четкое видение;
- способность создавать и поддерживать партнерские взаимоотношения на основе уважения и доверия;
- постоянное отслеживание тенденций и изменений;
- постоянное обучение и саморазвитие.

Следует отметить, что стратегический успех компаний-лидеров отрасли во многом зависит от их руководителей — фэшн-стратегов. Например, стратегическое мышление, деловые навыки, дальновидность и расчетливость Бернара Арно (Bernard Arnault), позволяют диверсифицированному холдингу Moët Hennessy — Louis Vuitton (LVMH) занимать лидирующее положение на рынке, ежегодно увеличивать свое рыночное влияние и портфель активов.

В эту эпоху возрастания рисков внешней среды фэшн-стратегии сталкиваются с вызовами, которые значительным образом трансформируют народное хозяйство, общество, государственные институты и предпринимательский сектор. Внедрение новых цифровых технологий и экологических стандартов, геополитическое напряжение и качественные изменения в потребительских предпочтениях угрожают дестабилизировать отрасль и понизить экономическую и общественную эффективность. Фэшн-стратегии с руководителями компаний должны совместно внимательно следить за реализацией стратегии развития

и влиянием угроз на развитие талантов, устранять любые дефициты навыков и следить за культурными изменениями. Это необходимо для сохранения гарантий, что компании реагируют на демографические сдвиги как в рабочей силе, так и среди потребителей на различных рынках. Особенно фэшн-стратегам следует уделять повышенное внимание культурному риск-фактору на формирующихся рынках, так как традиционные и религиозные нормы могут отличаться.

Анализируя глобальные мировые тенденции, можно отметить, что все стратегические лидеры (Kering, Richemont, LVMH) и остальные компании легкой промышленности и индустрии моды активно занимаются формированием своих трудовых ресурсов через создание и развитие института менторства. Трудовые ресурсы, способные асимметрично отвечать на вызовы отрасли — это серьезное конкурентное преимущество предприятий креативных индустрий. Для этой стратегической цели регулярно организуются стажировки на производственные предприятия и иные подразделения, проводятся образовательные мастер-классы, курсы повышения квалификации и так далее. Наличие наставника-фэшн-стратега для качественной навигации по отрасли может иметь решающее значение для тех, кто только начинает работать. Сегодняшние претенденты на работу в этой отрасли, которая характеризуется высокой волатильностью и неопределенностью [4], должны четко определить свою функциональную роль.

Многие отраслевые институты развития, а также компании индустрии моды, работающие в разных ценовых сегментах, тщательно следят за новыми талантами и прорывными дизайнерскими проектами. Поэтому они проводят внешнюю или внутреннюю экспертизу проектов, направленную на их дальнейшее совершенствование, слияние или поглощение с целью увеличения своего влияния на рынке. Тщательно отобранные бренды или проекты принимают участие в ежегодной программе инкубаторов, хакатонов или акселерации. Широкий спектр новых брендов получает возможность продемонстрировать свою коллекцию, получить помощь наставника-фэшн-стратега или других специалистов. Например, в Швеции действует программа инкубации Swedish Fashion Talents, которая проводится местным Советом моды с 2005 года. Она способствует развитию различных дизайнеров на протяжении многих лет: из 97 брендов, отобранных для участия в программе, 72 все еще успешно функционируют [5].

Таким образом, фэшн-стратег влияет на целые практические процессы, связанные со стратегическим развитием предприятий легкой промышленности и индустрии моды.

## Список литературы

1. Хворостяная А. С. Индустрия моды — яркий пример развития креативной экономики // Экономика и управление. 2014. № 6 (104). С. 62–65.
2. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
3. Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. № 4 (126). С. 33–38.
4. Хворостяная А. С. Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды): монография. М.: Знание-М, 2019. 202 с.
5. ABOUT SWEDISH FASHION TALENTS [Электронный ресурс] // Swedishfashioncouncil. 2020. URL: <https://www.swedishfashioncouncil.se/swedish-fashion-talents-en> (дата обращения: 22.11.2020).

## ОТРАСЛЕВОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЙ (НА ПРИМЕРЕ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ)

*Н. И. Сасаев*

**Аннотация:** в научной статье рассматривается место отраслевого стратегирования в общей системе стратегий. Автором представляется и объясняется концептуальная схема вертикального и горизонтального взаимодействия между стратегиями различного уровня. На примере стратегии развития газовой отрасли автором раскрываются межуровневые вертикальные и горизонтальные взаимосвязи стратегирования и их важность в обеспечении эффективного функционирования как отдельно рассматриваемой газовой стратегии, так и всей системы в целом.

**Ключевые слова:** система стратегий, интересы, стратегический приоритет, газовая отрасль, экономическая и общественная эффективность.

## INDUSTRIAL STRATEGIZING IN THE SYSTEM OF STRATEGIES (ON THE EXAMPLE OF THE GAS INDUSTRY)

*Nikita I. Sasaev*

**Abstract:** the scientific article examines the position of industrial strategizing in the general system of strategies. The author introduces and explains the conceptual scheme of vertical and horizontal interaction between strategies of different levels. Using the example of the gas industry development strategy, the author reveals the vertical and horizontal inter-level relationships of strategizing and their importance in ensuring the effective functioning of both the separately considered gas strategy and the entire system as a whole.

**Key words:** system of strategies, strategic priority, interests, gas industry, economic and social efficiency.

В условиях нестабильной экономической обстановки, что, прежде всего, связано с проявлением энергетических, техногенных, экологи-



Рис. 1. Взаимосвязь стратегий различного уровня в системе иерархий стратегий.

Источник: [2]

ческих, эпидемиологических и других шоков и вызовов, всё большую актуальность обретают вопросы отраслевого стратегирования. В соответствии с теорией стратегии академика РАН В. Л. Квинта [1; 2], под отраслевым стратегированием можно понимать разработку и реализацию стратегии, объектом которой является отрасль, совокупность отраслей, либо межотраслевые связи, направленной на достижение долгосрочного успеха.

Одним из факторов, определяющих эффективность реализации отраслевых стратегий, является их согласованность и взаимосвязь в общей системе стратегий [3]. В соответствии с обозначенной теорией стратегии и методологией стратегирования выделяются семь основных уровней стратегий (глобальный, международный, национальный, отраслевой, региональный, корпоративный, уровень подразделений и личных стратегий) и устанавливается их иерархия в общей системе [2] (см. рис. 1).

В идеальной системе стратегий должны быть интегрированы все ее элементы (национальные, региональные, отраслевые, корпоративные, стратегии подразделений и личные стратегии), а также учтены глобальные и международные аспекты [4]. Движение от личного уровня стратегий к глобальному обусловлено трансляцией общественных интересов на каждый из последующих уровней. Аналогично корпоративные интересы транслируются на уровень отраслевых и региональных стратегий, далее происходит их аккумуляция на уровне национальных стратегий и детерминирование общенациональных интересов. Как правило, это является одним из основополагающих элементов в определении общенационального вектора развития.



Рис. 2. Концептуальная схема вертикального и горизонтального взаимодействия между стратегиями различного уровня.  
Источник: составлено автором

В обратном направлении, от более высокого уровня к более низкому уровню стратегии в иерархии, происходит ретрансляция глобальных и международных аспектов развития на нижеследующие уровни. Национальные стратегии ретранслируют общенациональные интересы и вектор развития на отраслевой и региональный уровни и т.д.

Важно учитывать не только вертикальную интеграцию, но и горизонтальную, которая подразумевает взаимодействие стратегий одного уровня (см. рис. 2).

Глубина и сила горизонтальной взаимосвязи стратегий одного уровня определяется наличием общих интересов у каждой из рассматриваемых стратегий. Скажем, если продукция одной из отраслей является необходимой для обеспечения производственных процессов смежной отрасли, то в данном случае на уровне их стратегий необходимым станет определение спроса на всей траектории развития. Помимо этого, при разработке стратегий развития отраслей, выпускающих взаимозаменяемую продукцию, полезным станет оценка отраслей-конкурентов с позиции обеспеченности конкурентными преимуществами и ресурсной базы для реализации отраслевых интересов.

Например, в процессе разработки стратегии развития газовой отрасли должны учитываться общенациональные интересы и цели, определенные в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [5], прежде всего, национальная цель по

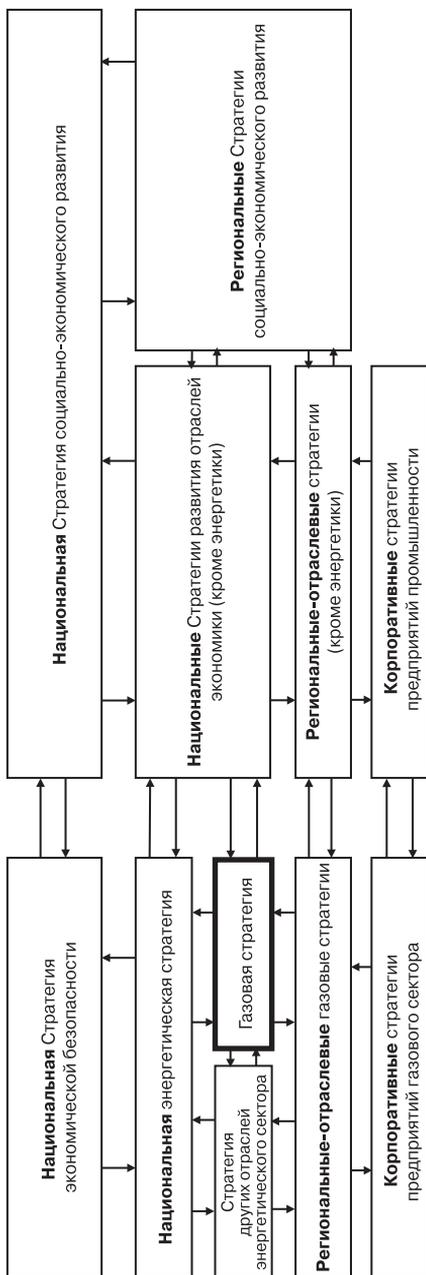


Рис. 3. Концептуальная схема взаимосвязи стратегирования газовой отрасли со стратегиями остальных уровней в общей системе стратегий.  
 Источник: составлено автором

повышению уровня и улучшению качества жизни населения и цель по повышению устойчивости экономики к воздействию внешних и внутренних вызовов и угроз. В соответствии с этим, в процессе стратегирования газовой отрасли как элемента энергетической стратегии необходимым является оценка конкурентных преимуществ и уровня оснащенности ресурсами нефтяной, угольной и других отраслей-элементов этой стратегии в достижении установленных национальных целей. С другой стороны, стратегирование газовой отрасли должно опираться на запросы смежных отраслей (энергетическая, химическая, металлургическая и т.п.). В свою очередь национальная газовая стратегия устанавливает вектор регионально-отраслевым стратегиям развития данной отрасли, которая учитывает корпоративные интересы и возможности, а также регионально-отраслевые аспекты остальных отраслей.

Схематично место газовой стратегии и соответствующие вертикальные и горизонтальные взаимосвязи можно представить следующим концептуальным образом (см. рис. 3).

Уровень согласованности и взаимосвязи стратегий не только определяет практичность и эффективность их реализации, но в целом может повлиять на силу и глубину мультипликативного эффекта от достижения установленных целей [6].

К примеру, если при реализации стратегического приоритета «Развитие газоперерабатывающего и газохимического производства» в России, отечественная газохимическая продукция будет задействована в качестве сырья в производстве товаров смежных отраслей, это окажет положительное влияние, как на газовую отрасль (обеспечит внутрипроизводственную диверсификацию, рост отрасли за счет производства и реализации продукции с высокой добавленной стоимостью и др.), так и на смежные отрасли (получение более дешевого сырья, снижение рисков и др.) [7; 8].

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
3. Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. № 13(3). С. 290–299. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.

4. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
5. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://cdnimg.rg.ru/pril/140/28/53/strategiya2030.pdf>
6. Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
7. Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 52–65 [Электронный ресурс]. Доступ для зарегистрированных пользователей. DOI: 10.31857/S042473880009219-9. URL: <https://emm.jes.su/s042473880009219-9-1/>
8. Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Обоснование развития газоперерабатывающего и газохимического производства как стратегического приоритета развития экономики России // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 102–116. DOI: 10.18721/JE.12508.

# РЕГИОНАЛЬНО-ОТРАСЛЕВОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

*А. А. Козырев*

**Аннотация:** в статье рассматриваются направления регионально-отраслевого стратегирования экономического и социального развития, методологической основой которых являются работы В. Л. Квинта и представителей сформированной им научной школы стратегирования.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, экономическое развитие, региональная экономика, качество жизни.

## REGIONAL AND SECTORAL STRATEGIZING OF ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

*Alexander A. Kozyrev*

**Abstract:** the article discusses the directions of regional and sectoral strategizing of economic and social development, the methodological basis of which is the work of V. L. Kvint and the scientific school of strategizing formed by him.

**Keywords:** strategy, strategizing, economic development, regional economy, quality of life.

Значимыми проблемами разработанных в России стратегий социально-экономического развития регионов является их шаблонность, оторванность от региональной специфики, отсутствие мощного базиса в виде научно обоснованной методологии стратегирования. Следствием данных проблем становится невозможность обеспечить стабильное улучшение качества жизни [36] на основе устойчивого экономического роста.

В актуальных исследованиях [16, с. 435] отмечается, что стратегирование представляет собой динамично развивающееся направление современных научных теоретических и практических разработок. Методологической основой исследований в этой области являются работы В. Л. Квинта и сформированной им почти за полвека научной

школы стратегирования. По мнению В. Л. Квинта, успешное развитие отдельных формирующихся систем обусловлено эффективностью их стратегии и стратегического управления [15, с. 7–8]. Методология стратегирования ученого-стратега служит основой для разработки стратегий экономического и социального развития в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, а также преподавания на кафедре экономической и финансовой стратегии Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Северо-Западном институте управления РАНХиГС, Национальном исследовательском технологическом университете «МИСиС», Кемеровском государственном университете и других вузах [16, с. 436]. Стратегирование совершенно справедливо выделяется исследователями как самостоятельная область экономических знаний в профессиональной сфере деятельности [2]. Отдельного упоминания заслуживает стратегическая систематизация, категоризации и классификации национальных и региональных объектов стратегирования, на пространствах которых функционируют хозяйствующие субъекты [13].

Актуальная классификация проводимых исследований позволяет выделить разработки в области национальных и региональных стратегий, научных и инновационных, экономических и финансовых, экологических, а также стратегий секторов экономики (отраслевые, образовательные, культурные) [12, с. 45–48]. Подвергаются глубокому изучению истоки прогнозирования [10].

Позитивным примером глубоких и научно обоснованных исследований можно назвать монографии, «Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России» [25], «Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса» [29], «Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса» [30], «Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе» [28] и “The Russian Far East. Strategic Priorities for Sustainable Development” [31].

Монография «Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России», изданная в рамках библиотеки «Стратегия Дальнего Востока России» является интересным и творческим исследованием стратегических подходов к развитию трудовых ресурсов Дальневосточного федерального округа. Ее автор, профессор И. В. Новикова излагает свое стратегическое видение современных глобальных, национальных и региональных трендов развития трудовых ресурсов, занятости и рынка труда, факторов влияния информационно-коммуникационных технологий и формирования новых форм занятости, а также проводит OTSW-анализ [25, с. 101–120]. Концепция стратегии разви-

тия трудовых ресурсов содержит механизм реализации, включающий нормативно-правовые, финансово-бюджетные, институциональные и организационные инструменты. Определены ответственные исполнители, реализующие стратегию и ее мониторинг [25, с. 128–134]. Различные аспекты стратегического управления трудовыми ресурсами рассматривается и в других работах автора [26; 27].

В монографии «Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса», написанной авторским коллективом под руководством В. Л. Квинта (И. В. Новикова, О. Е. Абросова, К. В. Бойко, А. А. Боксгорн, А. С. Бочанцев, С. Ю. Бусыгин, А. Ф. Ганеев, А. Н. Ермолаев, Ю. В. Дудовцева, Г. В. Задорожная, Л. Е. Исакова, О. Н. Карпов, И. А. Килина, А. Б. Коновалов, Д. Г. Кочергин, О. Г. Красношлыкова, Г. И. Кузьмина, Е. П. Латышенко, М. Г. Леухова, О. Б. Лысых, Д. Н. Мелешкин, Е. А. Морозова, О. А. Нестеренко, В. А. Овчинников, Н. В. Осипова, Е. А. Пахомова, М. А. Покровская, Е. В. Поличук, А. Ю. Просеков, А. Е. Пьянов, О. П. Червева), проводится глубокий ретроспективный анализ развития человеческого потенциала региона, начиная с периода Российской империи, СССР, заканчивая периодом социально-экономического становления Российской Федерации [29, с. 17–118]. Детально и качественно охарактеризованы основы становления и развития регионального человеческого потенциала: образование [29, с. 119–193], здравоохранение [29, с. 194–222], система социальной защиты [29, с. 222–242], спорт [29, с. 242–262], культурные, творческие и креативные индустрии [29, с. 262–286]. Определяются научно обоснованные приоритеты региона [14], такие как: «центр профессионального превосходства» [29, с. 349–383], «центр высокого качества жизни населения» [29, с. 383–400], «центр достойного труда» [29, с. 400–417] и «центр зеленой экономики» [29, с. 417–429].

Монография «Стратегирование экономического и инвестиционно-го развития Кузбасса» под руководством В. Л. Квинта (авторский коллектив: М. К. Алимуратов, К. Л. Астапов, Г. Ф. Алексеев, Д. В. Багаев, А. А. Боксгорн, Н. С. Бондарев, Е. А. Вейс, К. Г. Венгер, Д. Я. Владимир, Л. И. Власюк, Д. Н. Гаврилина, И. А. Ганиева, А. И. Егорова, П. Д. Косинский, К. В. Кузнецова, А. А. Маслов, А. З. Мидов, А. В. Мяков, С. М. Никитенко, П. Ю. Плешкань, Н. И. Сасаев, Д. Н. Сиземов, И. С. Ткаченко, А. В. Харитонов, М. К. Хабекова, А. С. Хворостяная, Д. Ю. Черноскутов, И. З. Чхотуа, А. В. Шевчук) призвана, на наш взгляд, определить приоритеты и обозначить направления регионального развития. В данном исследовании описаны глобальные стратегические тренды, влияющие на развитие экономики региона, сфор-

мулированы региональные стратегические тренды, формулируются сильные стороны, преимущества и риски [30, с. 13–110], проведено определение стратегических приоритетов диверсификации региональной экономики [30, с. 111–206], осуществлено стратегирование научно-технического потенциала [30, с. 207–271], внешнеэкономических связей и международного сотрудничества [30, с. 272–288], а также финансовой системы для обеспечения развития региональной экономики [30, с. 289–322].

Монография «Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе», написанная авторским коллективом под руководством В. Л. Квинта (И. З. Чхотуа, А. С. Хворостяная, А. В. Садовнича, А. А. Пятовский, К. В. Юматов, А. В. Шевчук, А. Е. Добрянский, О. И. Калинин, О. Ю. Михайлова, А. И. Егорова), представляет собой авангардное исследование экономической и социальной роли туризма и его инновационных видов, а также региональной выставочно-ярмарочной деятельности [28, с. 20–106]. Отдельное внимание авторы уделяют стратегическому брендингу, глобальным и национальным трендам [28, с. 107–252]. По оправдавшей себя научно обоснованной схеме разрабатываются соответствующие приоритеты региона [28, с. 252–321].

Специфические проблемы финансового обеспечения регионально-го стратегирования на основе актуальной методологии [11], и аспектов инвестиционной деятельности [35] исследует в своих работах М. К. Алимуратов. В качестве отправной точки для принятия инвестиционных решений на уровне региона М. К. Алимуратов принимает аксиому о выборе стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами [12]. При этом автор призывает ориентироваться не на прогнозы ожидаемых денежных потоков, а на оценки, заложенные в региональных стратегических документах и документах инвестора, разделяя таким образом процессы прогнозирования и стратегирования [1, с. 5]. Автор обосновывает пути роста стоимости инвестированного капитала за счет его более рационального регионального размещения [1, с. 6] и доказывает ведущую роль региональной стратегии развития, ее качества и степени реализации для снижения внешней неопределенности при выборе региона реализации инвестиционного проекта.

Различные аспекты теории и методологии стратегирования изучаются, в том числе, и автором статьи. Актуальные исследования посвящены поиску направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ регионального развития [18], созданию стандарта

развития конкуренции [20], анализу актуальных отечественных [21] и зарубежных разработок в области стратегирования [19], рассмотрению проблем разработки стратегических приоритетов [17] и факторов повышения региональной конкурентоспособности [8]. Также внимание уделяется изучению мировых экономических трендов, имеющих стратегически важное значение в цифровую эпоху [32] и работ ведущих мировых ученых, фокус внимания которых обращен к проблемам методологии стратегического управления [22].

Стратегическая важность поддержки регионального бизнеса в целом, и малого предпринимательства, в частности, обосновывается в ряде актуальных исследований. В них анализируются методологические основы поддержки бизнеса [23], а также различные аспекты поддержки предпринимательства, такие, как эффективно функционирующие государственные программы [34], региональные антикризисные меры и программы [33], поддерживающие образовательные проекты [24] и создание высокотехнологических бизнес-инкубаторов [3].

Стратегирование продовольственного рынка также является актуальным и востребованным направлением. В работах С. С. Воронкова применяется методология стратегирования в области разработки концепции стратегии развития продовольственного рынка. Данные исследования определяют место стратегии подобного уровня в системе стратегий В. Л. Квинта [6, с. 144], посвящаются поиску особенностей формирования стратегии продовольственного рынка [4, с. 146–156] и определению путей стратегического развития [9, с. 110–112], выявлению возможностей разработки программ импортозамещения и ресурсосбережения с обязательным проведением OTSW-анализа [5, с. 135–136]. Основываясь на методологии стратегирования, данные исследования создают теоретические и методические подходы к формированию концепции стратегии развития продовольственного рынка [7].

Важным представляется проведение глубокого научного исследования приоритетных отраслей для стратегируемого региона. Методологически верно обоснованные подходы станут основой для разработки региональной стратегии экономического и социального развития, которая, в свою очередь, приведет к повышению качества жизни.

## Список литературы

1. Алимуратов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 4–17.

2. Алимуратов М. К., Власюк Л. И. Стратегирование — новая область профессиональных знаний // Управленческое консультирование. 2017. № 11. С. 154–159.
3. Борисов А. В., Козырев А. А. Научно-технологический бизнес как конкурентное преимущество региона // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2014. Т. 5. № 2 (14). С. 75–82.
4. Воронков С. С. Особенности формирования стратегии продовольственного рынка Санкт-Петербурга // Управленческое консультирование. 2018. № 3. С. 146–156.
5. Воронков С. С. Предпосылки формирования стратегии развития рынка продуктов питания в рамках программ импортозамещения и ресурсосбережения (на примере Санкт-Петербурга) // Управленческое консультирование. 2018. № 7. С. 127–138.
6. Воронков С. С. Стратегия развития продовольственного рынка и ее место в структуре целостной национальной стратегии // Управленческое консультирование. 2018. № 9. С. 140–151.
7. Воронков С. С. Формирование концепции стратегии развития регионального продовольственного рынка Санкт-Петербурга и Ленинградской области. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. 148 с.
8. Воронков С. С., Козырев А. А. Развитие продовольственного рынка как фактор повышения региональной конкурентоспособности // Управленческое консультирование. 2019. № 7. С. 69–78.
9. Воронков С. С., Козырев А. А. Роль и перспективы стратегического развития продовольственного рынка // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2018. Т. 9. № 4 (36). С. 106–113.
10. Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2018. 28 с.
11. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
12. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
13. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с. (Серия «Библиотека стратега»).
14. Квинт В. Л. О выборе приоритетов // Бюджет. 2016. № 11. С. 78–81.
15. Квинт В. Л. Стратегирование в современном мире. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2014. 52 с.

16. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447.
17. Козырев А. А. Приоритеты стратегии опережающего развития // Россия: тенденции и перспективы развития: ежегодник / отв. ред. В. И. Герасимов. М., 2016. С. 30–32.
18. Козырев А. А. Реализация конкурентных преимуществ региона в стратегии инновационного развития // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 6. С. 315–323.
19. Козырев А. А. Рекомендации нобелиата экономике России, или как нам реализовать конкурентные преимущества // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 47–63.
20. Козырев А. А. Стандарт развития конкуренции как инструмент решения экономических и социальных проблем региона // Экономика и управление. 2015. № 11. С. 44–49.
21. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 94–95.
22. Козырев А. А., Прокопчук Л. О. Стратегическое управление. СПб.: Нестор, 2000. 72 с.
23. Козырева Е. Д. Методологические основы поддержки малого бизнеса в период кризисных явлений. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 100 с.
24. Козырева Л. Д., Козырев А. А. Онлайн-исследования в системе компетенций специалиста // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. 2010. № 1. С. 137–142.
25. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России: монография / под науч. ред. С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с.
26. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в индустрии 4.0 // Экономическое возрождение России. 2019. № 3 (61). С. 181–184.
27. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326.
28. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 359 с.
29. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с.

30. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 361 с.
31. Darkin S., Kvint V. The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development. New York: Apple Academic Press, 2016. 166 p.
32. Kozyrev A. A. Work and Competition in the Digital Age. St. Petersburg: Strata, 2019. 130 p.
33. Kozyreva E. D. Small Business in Uncertainty. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2020. 96 p.
34. Kozyreva E. D. State Support of Small Business in Russia: Programs and Efficiency. St. Petersburg: Strata, 2019. 112 p.
35. Kvint V. Don't give up on Russia // Harvard Business Review. 1994. Vol. 72. № 2. P. 62–70.
36. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. С. 188–200.

# НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ В РАЗВИТИИ АРКТИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

*А. Г. Казанин*

**Аннотация:** в работе анализируется процесс становления и развития стратегического планирования в Российской Арктике в контексте резкого усиления значимости Арктической зоны в последние десятилетия для развития нефтегазовой отрасли страны, для ее экономического развития в целом и повышения роли Арктики в обеспечении национальной безопасности и глобальной конкурентоспособности России. Наиболее отвечающей современным требованиям к стратегированию развития арктического макрорегиона является комплексная методология иностранного члена РАН В. Л. Квинта. С учетом внешних и внутренних факторов выделены особенности современного состояния и перспективы модернизации стратегического управления российской Арктикой и нефтегазовой промышленности в макрорегионе.

**Ключевые слова:** Арктика, Арктическая зона Российской Федерации, нефтегазовая промышленность, российская энергетика, цифровизация, теория стратегирования.

## OIL AND GAS INDUSTRY IN THE ARCTIC DEVELOPMENT: STRATEGIC ISSUES

*Alexey G. Kazanin*

**Abstract:** the article analyzes the process of formation and development of strategic planning in the Russian Arctic in the context of a sharp increase in the importance of the Arctic zone in recent decades for the development of the country's oil and gas industry, for its economic development in general and increasing the role of the Arctic in ensuring national security and global competitiveness of Russia. The most consistent methodology of Vladimir L. Kvint, foreign member of the Russian Academy of Sciences. Taking into account external and internal factors, the features of the current state and prospects for the modernization of the strategic management of the Russian Arctic and the oil and gas industry in the macroregion are highlighted.

**Keywords:** Arctic, Arctic zone of the Russian Federation, oil and gas industry, Russian energy, digitalization, strategizing theory.

Арктика играет для развития и безопасности России все более возрастающую в своей значительности роль. В Арктической зоне России расположены 46 городов с населением более 5000 жителей, в том числе четыре с населением более 100 тыс. человек, что является рекордом среди прибрежных арктических государств. При населении в 1,7 % от общей численности населения страны, российская Арктика в настоящее время производит 12 % российского ВВП — эта доля больше, чем у любой другой страны Арктической группы. Арктические нефть и газ становятся, наряду с другими ресурсами все более значимыми для российской добывающей промышленности и экспорта.

Евросоюз установил «запрет на поставки в Россию высокотехнологичного оборудования для добычи нефти в Арктике, на глубоководном шельфе и сланцевой нефти» [1]; буквально неделей позже, 6 августа того же 2014 года, США ввели практически аналогичный по сути запрет, под который попали поставки в Россию оборудования для освоения углеводородных ресурсов арктического шельфа, а также глубоководной добычи в целом. Для глубоководных, арктических и шельфовых проектов имеется целый список запрещенного США к ввозу в Россию оборудования. С сентября 2014 года санкции распространились не только на поставки оборудования, но и на предоставление услуг, обмен информацией с российскими партнерами, а также на участие западных компаний в наиболее технологичных добычных проектах. С учетом того, что среди всех отраслей российской нефтегазодобычи наиболее высокая степень зависимости от импорта оборудования и технологий наблюдалась именно в сегменте шельфовых проектов, подобная ситуация делает чрезвычайно актуальным исследование эволюции подходов к развитию арктического нефтегазового сектора (в том числе освоению арктического континентального шельфа России) в последние годы и перспективных подходов к дальнейшему развитию этих направлений в заданных условиях.

Нормативные -правовые основы международного правового режима в Арктике и история их формирования привлекают значительное внимание ученых [2–5]. В то же время, нормативные-правовые основы современной государственной политики Российской Федерации в российской Арктике и их эволюция в последние десятилетия сравнительно нечасто удастаиваются именно систематического внимания исследователей. Появляющиеся в последнее время исключения [6–8]

из этого правила в основном рассматривают нормативно-правовые основы всех магистральных направлений арктической политики России, не выделяя особо какое-то одно (что вполне логично для системного подхода). Советская политика в отношении Арктики представляет собой отдельное комплексное и многоаспектное направление исследований, достаточно активно разрабатывавшееся советскими, а затем и российскими учеными [9–12]. Одна из специалистов в области политики СССР в освоении и развитии Арктики, А. И. Тимошенко, уделяя внимание вопросу преемственности в арктической политике СССР и современной России, делает вывод о сохранности целого ряда стратегических направлений этой политики, связанной, в первую очередь, с обеспечением государственных интересов на арктических территориях и стремлением государства (вне зависимости от политического строя) сохранить свое влияние в Арктике [13].

По мнению ведущего специалиста в области теории стратегирования, иностранного члена РАН В. Л. Квинта, то обстоятельство, что почти половина территории России находится в Арктической зоне или зоне вечной мерзлоты, требует концентрации усилий с использованием мощных научных и производственных центров, таким центром должен стать Санкт-Петербург. В. Л. Квинт являлся руководителем первой и единственной экономической экспедиции по Северному морскому пути, проведенной им в 1980-х годах [14]. Развитие Арктики уже тогда рассматривалось им в числе основных приоритетов развития России. Опыт В. Л. Квинта, выразившейся в разработке в свое время таких мегапроектов, как «Сибирь», «Дальний Восток», «Арктика» [15], чрезвычайно востребован сегодня, в условиях нарастающего глобального интереса к Арктике, тем более, что важное место в теории стратегирования В. Л. Квинта имеет учет глобальных тенденций, являющийся результатом непрерывного стратегического мониторинга не только внутренней, но и внешней среды [16]. В. Л. Квинт уже разработал стратегический сценарий наиболее эффективного использования ресурсов современного Дальнего Востока России [17].

Целью настоящей работы являлась выработка общей картины состояния и оптимальных перспектив развития стратегического управления Арктической зоной РФ во взаимосвязи с развитием нефтегазовой отрасли страны. При этом, с учетом современных достижений теории стратегирования, в том числе, в рамках работ В. Л. Квинта, важно привлечь международные сопоставления со стратегиями и фактическими тенденциями развития арктического нефтегазового сектора США, Канады и Норвегии — арктических государств, имеющих запасы

углеводородов на своих арктических территориях и шельфах арктических акваторий.

Данную картину тезисно можно представить нижеследующим образом.

Арктические регионы России и других арктических стран демонстрируют в последние десятилетия значительное повышение экономической эффективности освоения при сохраняющемся (для России — увеличивающемся) значении нефтегазовой промышленности; при этом имеет место значительное сокращение (в редких случаях, для некоторых регионов России — стабилизация) численности населения; демографическая проблема является ключевой и наиболее значимой для Арктики в последние годы; при этом доходы от добычи углеводородов не компенсируют негативного влияния различных факторов на продолжительность и качество жизни местного населения.

Потенциал ресурсов углеводородного сырья Арктики весьма значителен, при исследован далеко недостаточно для формирования долгосрочных устойчивых стратегий его освоения; в Арктике остаются значительные неразведанные запасы, а также разведанные запасы, добыча которых на данный момент еще не ведется; за пределами нескольких хорошо изученных районов морская Арктика по-прежнему практически не исследована в плане запасов. Из всех арктических государств, по всей вероятности, именно Россия имеет самые большие неоткрытые ресурсы природного газа, наиболее перспективными с этой точки зрения можно считать ряд районов бассейнов Карского и Баренцева морей. Значительно менее изученными остаются восточные части арктического континентального шельфа России, относящиеся к морю Лаптевых, а также Восточно-Сибирскому и Чукотскому морям. Наиболее перспективной частью этой акватории в плане нефтегазовых запасов считается Восточно-Арктическая нефтегазоносная провинция, разработка которой вызовет резкое повышение роли нефтегазовой промышленности для развития восточной российской Арктики.

Сценарий превращения Арктики в одну из «горячих точек» мира является вероятным — уже сейчас не только арктические государства, но и многие страны (в том числе крупные и сильные игроки международной арены), не имеющие арктических территорий, стараются интенсивно продвигать и закреплять свое присутствие, свои интересы в арктическом регионе. Представляется, что ситуация еще более обострится при любом новом витке значимого повышения цен на углеводороды на мировом рынке. Существует и вероятность, что в XXI веке в Арктике развернутся острые конфликты за углеводородные ресур-

сы — причем не только с участием арктических держав, но и государств, не имеющих арктических территорий, но чья потребность в энергоресурсах будет возрастать.

Арктическая политика России претерпела с 1990-х годов эволюцию от отношения к региону как требующему тотальной государственной поддержки до рационально использующейся стратегической ресурсной базы, требующей повышенного внимания к проблемам демографии, значительных инвестиций, широкой программы научных исследований, обеспечения кадровой, экологической и военной безопасности, развития инфраструктуры, в том числе, в рамках интенсификации использования Северного морского пути.

Оценка роли арктического нефтегазового сектора в контексте российской нефтегазовой промышленности в целом, а также взгляды на роль запасов углеводородов, залегающих в различных частях Арктической зоны РФ, претерпели в последние два десятилетия значительные изменения: если в начале 2000-х гг. арктический нефтегазовый комплекс не выделялся как некое целостное явление, то уже в конце 2000-х годов предполагалось, что именно освоение углеводородных запасов арктического континентального шельфа российских территорий послужит «стабилизатором» уровня добычи нефти и газа, когда крупнейшие традиционные месторождения Западной Сибири войдут в фазу естественного постепенного спада добычи; в настоящее время арктические ресурсы рассматриваются как стратегический и рационально используемый запас, требующий разработки новых технологий и усиленной разведки.

Технологии, связанные с арктическим нефтегазовым сектором являются технологическим фронтиром инновационного развития не только собственно нефтегазовой отрасли, но и глобальным фронтиром науки и технологий в целом, что требует ускоренного преодоления проблемы слабого и бессистемного взаимодействия сектора исследований и разработок с реальным сектором экономики, что для российской Арктики отражается в необходимости формирования единой инновационной системы макрорегиона.

Ключевые направления и приоритеты развития нефтегазового сектора на арктических территориях значительно различаются от одной области (региона, района) к другой, но при этом не всегда соответствуют приоритетам и конкретным задачам общефедеральной политики по освоению Арктики.

Дальнейшая эволюция стратегических документов развития арктических субъектов Российской Федерации требует отражения необходимо-

сти налаживания большей координации федеральных и региональных органов власти, крупных компаний, межрегионального и международного сотрудничества. Особенного внимания, в том числе, для решения демографических и кадровых проблем макрорегиона заслуживает мониторинг и стратегирования повышения качества жизни, являющиеся ключевыми для формирования долгосрочных планов развития любых стран и территорий в настоящее время [18].

На сегодняшний день динамику работ по импортозамещению для нефтегазовой промышленности российской Арктики следует признать позитивной, но не достаточной для обеспечения технологической безопасности в условиях обострения глобальной политической, экономической и энергетической конкуренции. Необходимо повышение качества стратегического управления процессом импортозамещения в части как системного мониторинга его состояния, так и долгосрочного планирования с учетом задач ТЭК и нефтегазовой отрасли.

Основой технико-технологического развития российской Арктики, порождающего необходимые для шельфовых проектов инновации, представляется значительное повышение уровня и оснащенности как фундаментальных, так и прикладных исследований Арктики в целом и арктического нефтегазового сектора в частности (в том числе освоения шельфов), как в материально-техническом, так и кадровом и финансовом плане; в связи с чем перспективно формирование единой инновационной системы освоения Арктики, включающей долгосрочные стратегические проблемы исследований, разработок, внедрения их результатов и кадрового оснащения процесса с учетом возможностей и перспектив межрегионального, межотраслевого и международного сотрудничества.

Наиболее перспективным для развития Арктики в целом является ключевой принцип, заключающийся в становлении и развитии системы цифрового управления регионом через формирование «цифрового образа» или «цифрового двойника» всей арктической социотехноприродной системы в глобальном мире, представляющих собой совокупность моделей, описывающих свойства и динамику системы в зависимости от внутренних процессов и внешнего влияния. Цифровизация госуправления вообще как нельзя лучше соответствует наиболее перспективной для координации человеческой деятельности в Арктике «ноосферной» стратегии. Это означает, что формирование цифровой образа региона становится при принятии вышеописанного подхода ключевой задачей арктической науки и важнейшей задачей российской науки в целом.

Формализация системы стратегического управления на основе комплексной методологии В. Л. Квинта [19], в том числе, и, возможно, на примере применения к развитию Арктической зоны Российской Федерации, должна стать приоритетом развития управленческой практики страны на новом этапе ее развития.

## Список литературы

1. Гулиев И. А. Энергетическая политика нефтегазовых компаний России в новейших условиях введения санкций // Вестник НГУЭУ. 2015. № 2. С. 283–290.
2. Семенов А. В. и др. Арктическая геополитика и интересы России // Образовательные ресурсы и технологии. 2014. № 5 (8). С. 3–13.
3. Гаврилов В. В. Правовое развитие Арктического региона: предпосылки и перспективы // Журнал российского права. 2017. № 3 (243). С. 148–157.
4. Авхадеев В. Р. Многосторонние международные соглашения, регулирующие правовой режим Арктики // Журнал российского права. 2016. № 2 (230). С. 135–143.
5. Скулаков Р. М., Фадеев Н. В. Об отдельных аспектах определения международно-правового статуса Арктики как основы обеспечения безопасности Российской Федерации в регионе // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 4 (289). С. 54–64.
6. Лексин В. Н., Порфирьев Б. Н. Состояние и задачи государственного управления социально-экономическим развитием Российской Арктики: правовой аспект // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 2. С. 114–136.
7. Khabrieva T. Ya., Kapustin A. Ya. On the phenomenon of Arctic law in the context of the legal development of Russia // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2015. Vol. 85(3). P. 260–264.
8. Абрамова А. И. и др. Арктическое право. Концепция развития / отв. ред. акад. Т. Я. Хабриева; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. М.: Юриспруденция, 2014. 152 с.
9. Аганбегян А. Г. Освоение природных богатств Арктической зоны СССР // Известия СО АН СССР. Серия истории, филологии и философии. 1984. Вып. 2. № 9. С. 6–15.
10. Тимошенко А. И. Советский опыт освоения Арктики и Северного морского пути: формирование мобилизационной экономики // Историко-экономические исследования. 2013. Т. 14. № 1–2. С. 73–95.

11. Немченко С. Б., Цеценевская О. И. Арктическая зона Российской Федерации: развитие законодательства в советский период // Вестник Мурманского государственного технического университета. 2016. Т. 19. № 2. С. 466–475.
12. Виноградова С. Н. Формирование государственной политики в отношении коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока: ретроспективный анализ // Труды Кольского научного центра РАН. 2010. № 2. С. 127–139.
13. Тимошенко А. И. Российская региональная политика в Арктике в XX–XXI вв.: проблемы стратегической преемственности // Арктика и Север. 2011. № 4. С. 1–13.
14. Академик В. Квint: «Научно-технический потенциал, туризм и ключи к Арктике — главные преимущества Петербурга в стратегии развития до 2030 года» // Интерфакс. 11.07.2014. URL: <https://www.interfax-russia.ru/northwest/exclusives/akademik-b-v-kvint-b-nauchno-tehnicheskij-potencial-turizm-i-klyuchi-k-arktike-glavnye-preimushchestva-peterburga-v-strategii-razvitiya-do-2030-goda> (дата обращения: 01.12.2020).
15. Владимир Квint: у России нет четкой стратегии развития, отсюда наши беды // Аргументы и факты. 09.10.2015. URL: [https://aif.ru/money/economy/vladimir\\_kvint\\_kak\\_rossii\\_vyrvatsya\\_vperyod](https://aif.ru/money/economy/vladimir_kvint_kak_rossii_vyrvatsya_vperyod) (дата обращения: 01.12.2020).
16. Владимир Квint: «Научная школа стратегии МГУ — сильнейшая в мире» // Бюджет.ру. 16.09.2019. URL: <http://bujet.ru/article/386967.php> (дата обращения: 01.12.2020).
17. Darkin S., Kvint V. The Russian Far East. Strategic Priorities for Sustainable Development. New York: Apple Academic Press, 2016. 166 p. DOI: 10.1201/b21127.
18. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Т. 84. № 3. С. 188–200.
19. Квint В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко, А. И. Егорова*

**Аннотация:** в работе рассматриваются некоторые аспекты стратегирования химической промышленности. Предлагаются стратегические цели для приоритета развития химической промышленности. Обобщаются стратегические задачи в химической промышленности.

**Ключевые слова:** стратегия, химическая промышленность, крупнотоннажное, средне тоннажное, малотоннажное производство.

## STRATEGIZING OF THE CHEMICAL INDUSTRY

*Sergey N. Tkachenko, Ilya S. Tkachenko, Angelina I. Egorova*

**Abstract:** the paper deals with some aspects of the strategizing of the chemical industry. The strategy priorities of the chemical industry are proposed. The strategic goals and objectives of the chemical industry are summarized.

**Key words:** strategy, chemical industry, large-scale, medium-tonnage, small-scale production.

Химическая промышленность входит в число базовых отраслей экономики России, играя исключительно важную роль в развитии всех отраслей промышленности региона. Предприятия химического комплекса области обычно осуществляют деятельность в четырех укрупненных видах экономической деятельности: химическое производство и разработка химических продуктов, производство пластмассовых изделий, фармацевтика, нефтепереработка. Но внедрение современных цифровых технологий, развитие экономики по траектории «экономики-по-запросу» требуют учета новых трендов в химическом бизнесе. Это требует уточнение приоритетов в химической отрасли и ее стратегирование [1–3] с учетом этих трендов.

Предлагается структурировать объекты стратегии химической промышленности, во-первых, по тоннажу химических производств с целью подробной разработки в дальнейшем механизмов и инструментов

финансирования, наиболее применимых в их отношении, за исключением фармакологических предприятий. Согласно этому подходу предлагается следующая структура — создание крупнотоннажных, среднетоннажных, малотоннажных производств. Возможные формы финансирования крупнотоннажных производств — это со стороны государственных корпораций или крупных инвесторов, а также в некоторых случаях путем развития государственно – частного партнерства. Для среднетоннажных и малых — возможности венчурных фондов и фондов поддержки малого и среднего химического бизнеса, для обучения и продвижения химических стартапов — акселераторы. В фармакологии необходимо проектное финансирование. Также необходимо стимулировать развитие смежных с химической промышленностью отраслей, например, химическое машиностроение.

Основная цель приоритета развития — формирование эффективной конкурентоспособной химической промышленности, обеспечивающей устойчивое повышение объемов производства химических продуктов для внутреннего, межрегиональных и международных рынков и стимулирующей развитие смежных отраслей, а также переход на инновационную модель развития фармацевтической промышленности.

Для выполнения цели предполагаются следующие стратегические задачи. Борьба с экономическим спадом, вызванным поведением основных потребителей. Расширение клиентской базы и доступа к рынкам. Обеспечение прибыли за счет повышения эффективности и роста производительности. Увеличение добавленной стоимости на одного занятого работника. Увеличение доли современных технологий и компетенций на химических предприятиях. Улучшение качества инженерной инфраструктуры химических предприятий. Повышение динамики развития фармакологической отрасли. Производство новых удобрений и препаратов для защиты растений и увеличения урожайности. Обеспечение эффективного внедрения цифровых технологий «Индустрии 4.0» [4] с учетом дальнейшей модернизации до технологий «Индустрии 5.0» в будущем. При региональном стратегировании развития химической промышленности предлагается рассматривать возможность кластеризации предприятий.

Предполагается, что финансирование основных средств кластеров будет увеличено за счет роста инвестиционных средств крупных химических предприятий и привлечения государственных и иностранных инвестиций и возможно региональных инвесторов. Так же следует привлекать средства на фондовом рынке, и участвовать в государственных программах и грантах.

В части поддержки бизнеса [5] поддерживаем программы направленные на возмещение части затрат на реализацию инвестиционных проектов за счет госбюджета, в том числе при:

- модернизации и техническом перевооружении производственных мощностей;
- внедрении энергосберегающих технологий и оборудования;
- проведении исследований для реализации инвестиционных проектов;
- разработке и реализации программ повышения производительности труда.

Отметим возможные риски химического сектора, это:

- избыточные мощности, неактивные денежные средства, слабый рост спроса, сокращение объемов торговли и неопределенность вокруг цен на сырье;
- соблюдение баланса между удовлетворением внутреннего и мирового спроса на химическую продукцию, так как китайские инвестиции являются постоянным источником дисбаланса между предложением и спросом на определенные группы химических продуктов за счет императивного строительства избыточных мощностей по ряду продуктов химической промышленности;
- для специализированных продуктов со стороны потребителей наблюдается более активное сопротивление повышению цен, обусловленному инфляцией цен на сырье, хотя химические продукты массового производства, напротив, во избежание избыточного предложения, адаптируются к инфляционным ожиданиям;
- низкий спрос, слабый рост ВВП, сохраняющаяся неопределенность в результате мирового экономического кризиса, а также тот факт, что инвестирование в развивающиеся рынки уже не столь актуально приводит к тому, что доход на капитал (ROC) у большинства химических предприятий может испытывать некоторое снижение прибыльности.

В тоже время в условиях экономического кризиса и при низких ценах на энергоресурсы химическая промышленность может стать локомотивом экономики России, а также выступить в качестве крупнейшего налогоплательщика в регионах. Помимо этого, химическая промышленность имеет значительный мультипликативный экономический эффект — одно новое рабочее место в рамках химического производства может создавать еще восемь рабочих мест на уровне экономики в целом.

Внедрение технологий, соответствующих принципам «зеленой химии» и «зеленой экономики» [6] приведет к возможности конкуренции

продуктов химической промышленности в нормативном поле стандартов «зеленой химии», которые, видимо, будут вводиться повсеместно.

Прирост налоговых поступлений на фоне диверсификации экономики, увеличение экспорта продукции химического производства и развитие объектов промышленной инфраструктуры химической и фармакологической промышленности способствуют динамичному экономическому росту, что положительно повлияет на социальную обстановку в регионе. Повышение уровня квалификации работников и специалистов в химической отрасли приведет к повышению производительности труда на промышленных предприятиях.

Таким образом, в приоритете развития химической отрасли необходимо стратегировать механизмы создания новых предприятий крупнотоннажной, среднетоннажной, малотоннажной химии, а также фармацевтической отрасли.

Консолидацию работы предприятий химической отрасли путём формирования химических кластеров на базе крупных предприятий регионов в качестве якорных с учетом географической близости, общности принципов и технологий, общности сырьевой базы, общей основной инфраструктуры, взаимосвязи в производственной и маркетинговой сфере.

Вместе с тем наряду с вышеописанными рекомендациями следует провести:

- реиндустриализацию и оптимизацию избыточных и неэффективных активов, в том числе через развитие промышленных парков;
- диверсификацию продуктовых линеек и повышение маржинальности продукции за счет повышения глубины переработки химических продуктов и возвращения в хозяйственный оборот отходов производства.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Та-свир, 2018. 160 с.
2. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
3. Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года (с изменениями на 14 января 2016 года). Приказ от 8 апреля 2014 года N 651/172. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Министерство энергетики Российской Федерации.

Strategizing practice: national, industrial and regional

4. Химическая мультивселенная 4.0 // Делойт туш Томацу Лимитед. 2018. 36 с.
5. Гавриленко В. А. Мировой рынок химической и нефтехимической продукции: перспективы и вызовы для российских поставщиков // Вестник химической промышленности. 2016. № 4. С. 27–30.
6. Anastas P. T., Warner J. C. Green Chemistry: Theory and Practice. New York: Oxford University Press, 1998.

СЕКЦИЯ «ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО  
И ФИНАНСОВОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ»  
SECTION “STRATEGIZING PRACTICE:  
CORPORATE AND FINANCIAL”

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ ФИНАНСОВ  
В ОБЕСПЕЧЕНИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТОВ  
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ РЕГИОНА**

*М. К. Алимуратов*

**Аннотация:** реализация стратегических приоритетов развития регионов требует концентрации большого количества разнообразных ресурсов. Финансы в системе ресурсного обеспечения реализации стратегии выполняют важнейшие функции привлечения ресурсов, их перераспределения, стоимостной оценки на всех этапах реализации региональных стратегических приоритетов. В статье определены основные функции финансов в системе ресурсного обеспечения региональных стратегий.

**Ключевые слова:** региональные стратегии, финансовая стратегия, функциональные стратегии, стратегические функции региональных финансов.

**THE STRATEGIC ROLE OF FINANCE  
IN PROVIDING THE IMPLEMENTATION  
OF REGION BUSINESS ENTITIES PRIORITIES**

*Murad K. Alimuradov*

**Abstract:** implementation of strategic priorities for regional development requires the concentration of a large number of diverse resources. Finances in the system of resource support for the implementation of the strategy perform the most important functions of attracting resources, their redistribution, and valuation at all stages of the implementation of regional strategic priorities. The article defines the main functions of finance in the system of resource provision of regional strategies.

**Keywords:** regional strategies, financial strategy, functional strategies, strategic functions of regional finance.

Региональная экономическая система является сложно организованным механизмом, включающим большое количество разнообразных элементов, находящихся во взаимосвязи и взаимовлиянии. Для обеспечения эффективного и непрерывного функционирования подобных систем требуется обеспечение всеми факторами простого и расширенного экономического воспроизводства [1]. Выделение региональных социально-экономических структур, не имеющих потенциала формирования подобных систем, нецелесообразно и может привести в лучшем случае к потере конкурентных позиций и вложенных ресурсов, а в худшем — к несостоятельности регионального хозяйства и экономики.

Процесс разработки региональных стратегий, направленных на обеспечение последовательного развития экономической и социальной сферы региона и повышение качества жизни людей, должен учитывать необходимость ресурсного обеспечения всех принятых к реализации стратегических приоритетов [2]. Отсутствие в регионе эффективной и последовательно реализуемой региональной стратегии, содержащей обоснованные и обеспеченные всеми видами необходимых ресурсов приоритеты, в конечном итоге приводит к ухудшению качества жизни населения, снижению конкурентоспособности локализованных в регионе производств, нехватке инвестиционных ресурсов, росту неопределенности и даже оттоку населения [3].

Финансы — одна из наиболее распространенных и сложных экономических категорий, выполняющих множество функций, как в экономической системе, так и в процессах разработки и реализации региональных стратегий. Выполняя одну из важнейших обеспечивающих функций и формируя основу инвестиционных ресурсов, финансы одновременно позволяют осуществлять определение уровня и стоимостной оценки обеспеченности региональных стратегических приоритетов всеми необходимыми для их реализации ресурсами. Возможность осуществления стоимостной оценки ресурсной обеспеченности, в свою очередь, позволяет разрабатывать и внедрять эффективные системы мониторинга и анализа процессов реализации региональных стратегий. Подобная многофункциональность финансов делает этот элемент региональных стратегических документов одним из ключевых и, в той или иной степени, является элементом большинства функциональных стратегий хозяйствующих субъектов [4].

Стратегическая роль финансов в системе региональных экономических отношений обуславливается тем фактом, что элементы финансовой системы присутствуют во всех основных механизмах финансово-экономических отношений региона:

- формирование и распределение региональных бюджетов;
- обоснование и привлечение ресурсов для обеспечения непрерывности инвестиционного процесса;
- развитие и обеспечение функционирования региональной биржевой и внебиржевой торговли ценными бумагами;
- создание условий для эффективного формирования и перераспределения частных финансов домохозяйств региона;
- функционирование банковской системы;
- привлечение прямых иностранных инвестиций и пр.

Финансы обеспечивают как формирование инвестиционной основы и производственного потенциала, обеспечивая приобретение основных средств в виде оборудования, техники, строительства инфраструктурных объектов и объектов необходимой социальной инфраструктуры для долгосрочного развития региональной экономической системы, так и поддержание достаточного объема текущих активов для гарантирования непрерывности экономических процессов хозяйствующих субъектов. Благодаря эффективной реализации данной функции финансовой системы, обеспечивается непрерывное последовательное развитие региона в выбранных приоритетных направлениях.

Разработка стратегий различного функционального назначения в регионе требует учета финансовой составляющей в каждой из них. Будь то инвестиционная, внешнеэкономическая стратегия или стратегия развития кадрового потенциала. Это обусловлено как важностью обоснования инвестиционной обеспеченности стратегических направлений развития по каждому из приоритетов функциональных стратегий, так и необходимостью определения стоимостных показателей различных экономических взаимоотношений в процессе их реализации. Схематично подобное значение финансов в системе региональных стратегических документов можно описать следующим образом (*см. рис.*).

Подобная взаимосвязь функциональных стратегий требует от объекта стратегирования принятия стратегических принципов перераспределения финансовых потоков между приоритетами различных функциональных стратегий для обеспечения их полноценной реализации на всех этапах стратегирования. Хотя, согласно методологии стратегирования [5], непосредственное перераспределение ресурсов,



Рис. Финансовые потоки в системе отдельных функциональных стратегий.  
Источник: составлено автором

в том числе и финансовых, для реализации стратегических приоритетов осуществляется на этапе формулирования задач, направленных на решение каждой из целей приоритета, в процессе разработки стратегии следует учитывать этот принцип, предполагающий формирование условий для их достижения.

Региональная экономическая система включает большое количество взаимосвязанных элементов [6], поддержание функционирования и стратегического развития которых требует, среди прочего, привлечения необходимых финансовых ресурсов для реализации, как текущих задач, так и финансирования проектов и видов деятельности, формирующих потенциал долгосрочного развития региона. Наличие региональных стратегических документов, в которых обоснованы и приняты к реализации долгосрочные стратегические приоритеты, позволяет как руководителям регионов, так и отдельным хозяйствующим субъектам концентрировать ресурсы исключительно на стратегически значимых направлениях развития. Это, с одной стороны, приводит к снижению уровня неопределенности относительно характера вложения средств и источников получения доходов [7], а с другой существенно повышает эффективность эксплуатации доступных финансовых ресурсов за счет того что не происходит их отвлечения на реализацию второстепенных по приоритетности, либо идущих в разрез с принятыми, приоритетных направлений развития.

В региональной экономической системе финансы выполняют следующие стратегические функции:

- обеспечение своевременности и непрерывности привлечения всех видов необходимых ресурсов;
- формирование условий для прозрачности осуществляемых региональными властями видов стратегической инвестиционной деятельности;
- создание эффективной региональной бюджетной системы, обеспечивающей высокое качество оказания социальных услуг населению;
- обеспечение возможностей для проведения стоимостной оценки осуществляемых в регионе проектов в системе стратегических приоритетов на всех этапах их реализации;
- гарантирование формирования справедливой стоимости при оценке эффективности реализуемых стратегических инвестиционных проектов;
- создание в регионе условий для свободной смены прав собственности на имущественные объекты по справедливой стоимости.

Реализация этих функций требует создания в регионах эффективной налогово-бюджетной системы, развитие институтов частной собственности, рынка ценных бумаг, современной инвестиционно-банковской инфраструктуры, а также институтов страхования, что должно в совокупности содействовать повышению качества жизни населения региона [8]. При этом для осуществления долгосрочных капиталоемких проектов, основанных на региональных стратегических приоритетах, необходимо развивать современные институты финансирования крупных производств и малого бизнеса, используя авангардные каналы привлечения инвестиционных ресурсов и формируя региональные инвестиционные фонды развития. В стратегической перспективе на качестве реализации стратегических инвестиционных проектов будет сказываться то, насколько последовательно в регионах используются такие инструменты как интернет-банкинг, цифровые валюты, краудфандинг, публичное размещение на открытых рынках, внедрение современных инструментов страхования финансовых рисков и пр.

### Список литературы

1. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2006. 496 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.

4. Тюханова А. В., Бузурукова Д. А. Стратегии. Деловая, корпоративная, операционная и функциональная типы стратегий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 9–1. С. 109–112.
5. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
6. Журавлев Д. М. Региональная социально-экономическая система: устойчивость и конкурентоспособность // Управление экономическими системами: Региональная экономика. 2018. № 10. URL: [http://www.uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items-&id=5138](http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items-&id=5138) (дата обращения: 28.11.2020).
7. Алимуратов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика в промышленности. 2020. № 1. С. 4–17.
8. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.

# РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО РЫНКА РОССИИ: ВОЗМОЖЕН ЛИ ПЕРЕХОД ОТ ИНЕРЦИОННОГО СЦЕНАРИЯ К НОВОЙ СТРАТЕГИИ

*К. Л. Астапов*

**Аннотация:** стратегия развития фондового рынков должна опираться не только на совершенствование инфраструктурных институтов, но и на формирование новых институтов развития и фондовых бирж в регионах Российской Федерации.

**Ключевые слова:** стратегия, финансовый рынок, регулирование финансовым рынком.

## DEVELOPMENT OF RUSSIAN FINANCIAL MARKET: FROM INERTIA TO THE NEW STRATEGY

*Kirill L. Astapov*

**Abstract:** strategy for stock markets development should be based not only on developing infrastructure institutions, but also on founding new development institutions as well as stock exchanges in regions of the Russian Federation.

**Key words:** strategy, financial market, financial market regulation.

Стратегия развития финансового рынка до 2018 года была нацелена на совершенствование инструментов регулирования финансового рынка и продолжение реализации принятых Банком России международных обязательств, в том числе участия в «Группе двадцати», Совете по финансовой стабильности. Продолжилось снятие барьеров для доступа иностранного капитала на российский финансовый рынок, а также российских участников на новые долговые рынки азиатского региона. Таким образом, задача стратегии заключалась в завершении выстраивания институциональной среды и регулирования, которые увеличивали привлекательность финансового рынка и преодолевали существенное доминирование банков над небанковскими финансовыми институтами. Такой подход был оправдан в указанный период

времени, ведь изначально требовалось создать соответствующую институциональную среду, и лишь затем привлекать широкий круг розничных инвесторов на фондовый рынок.

Несмотря на то, что большая часть институтов финансового рынка была спроектирована до 2014 г., для их эффективного функционирования требовались дополнительные условия. Центральной стратегической целью развития финансовых рынков является эффективное перераспределение долгосрочных финансовых ресурсов, которые, в первую очередь, обеспечивают пенсионные фонды. Однако несбалансированность Пенсионного фонда России потребовала замораживания накопительной части пенсии, что затрудняет формирование частных пенсионных фондов.

В стратегии развития на 2019–2021 годы, несмотря на ее преемственность, усилены акценты на поведение рыночных субъектов и формирование конкурентной среды. Предполагалось, что именно доверие к финансовым институтам, деловая репутация, справедливая конкуренция способны устранить искажения, существующие в российской финансовой системе. По моему мнению, данная стратегия в значительной мере опиралась на стратегию Комиссии Австралии по ценным бумагам и инвестициям (Australian Securities and Investments Commission). Несмотря на то что изучение лучшего зарубежного опыта необходимо, следует отметить, что конструирование догоняющих стратегии аргументированно критикуется признанными учеными в области стратегирования.

Надо признать что значительно эффективней разработка собственной стратегии, основанной на сложившейся методологии стратегирования [1]. Прежде всего, изучаются интересы и ценности акторов (компании-эмитенты, инвесторы — институциональные и частные, причем и резидентов, и нерезидентов, финансовые компании — посредники, инфраструктурные организации фондового рынка, государственные регулирующие органы, международные органы). Большое число участников и разнонаправленность их интересов, безусловно, осложняет выработку согласованной позиции и регулятору нередко приходится идти на определенные компромиссы. Однако приоритетными направлениями должны стать национальные цели развития и рост российской экономики, т.е. финансовый рынок должен стать механизмом трансформации долгосрочных сбережений в инвестиции в российские компании при обеспечении защиты прав инвесторов.

Следующий шаг — учет трендов на глобальном и национальном уровнях. Тренды в финансовой индустрии включают не только цифро-

визацию и расширение числа розничных инвесторов во многих странах мира, но и нацеленность на защиту интересов национального бизнеса, постепенное снижение значимости международных инвестиционных банков, рейтинговых агентств и усиление роли национальных игроков, рост неопределенности, повышение уровня корпоративного и государственного долга в большинстве стран мира. Цифровизация меняет традиционные модели бизнеса, когда все большую популярность получают не только международные банки со столетней историей, но и новые игроки, в том числе из числа высокотехнологических компаний и теневое банковского сектора (shadow banking). Бизнес, основанный на платформах, начинает конкурировать с традиционными классическими банками. Такие изменения, с одной стороны, создают значительные возможности для развития небанковских финансовых компаний, а значит и расширения числа финансовых продуктов (стоит признать, что традиционные финансовые институты начали предлагать сложные структурные продукты инвесторам, в первую очередь квалифицированным инвесторам), а с другой, новые цифровые продукты выпадали из существующего банковского законодательства. Соответственно, регуляторы вынуждены использовать новые инструменты регулирования, такие как RegTech, SupTech, регулятивную песочницу, и это уже стало трендом в регулировании современного финансового рынка.

Следующий тренд, который пока не получил однозначной оценки среди регуляторов разных стран — распространение цифровых валют, в том числе криптовалют, ICO. С одной стороны, все большее число регуляторов, включая Банк России, заявляют о возможности эмиссии цифровых валют, а с другой — криптовалюты ограничиваются во многих странах. Сохранится ли в будущем государственная монополия на эмиссию денег или рост волатильности на валютных рынках заставит инвесторов использовать альтернативные криптовалюты? Запрет использования криптовалют в одних странах при допустимости в других создает регуляторное неравенство, а заинтересованные инвесторы продолжают зарабатывать на зарубежных криптовалютных площадках.

Анализ трендов будет неполным, если не учитывать серьезные трансформации в обществе и меняющиеся предпочтения инвесторов. Новые интересы поколения Y, нередко предпочитающее не труд и сбережения, а увеличение потребления, в том числе впечатлений. В длительной (не среднесрочной) перспективе предпочтение не индивидуальной, а совместно-используемой собственности, может отразиться на всей финансовой архитектуре. Традиционные банковские институты и сбережения могут вытесняться альтернативными инструментами

совместного финансирования, часть которых будет иметь спекулятивный характер. Это еще сильнее не только сократит предложение долгосрочных финансовых ресурсов, но и снизит спрос на долгосрочные инвестиции. Например, следующее поколение может предпочесть аренду недвижимости, а не ипотеку. Лидеры бизнеса смогут инвестировать не в долгосрочные активы (заводы и оборудование), а в менее затратные модели и бизнес-процессы, основанные на OEM — модели, лицензионной модели.

Данные тренды безусловно изменяют архитектуру будущего финансового рынка. Для установления перспектив российского фондового рынка будем использовать OTSW-модель. Использование данной модели объясняется тем, что при разработке стратегии мы ориентированы на длительную перспективу, а тренды, которые мы уже определили на предыдущем этапе, являются достаточно устойчивыми. При таких условиях оправданно начинать анализ именно с факторов внешней среды. Конечно, при анализе столь сложных объектов стратегирования не всегда просто классифицировать факторы на внешние, не поддающиеся непосредственному управлению объектом стратегирования и внутренние, управляемые. Более того, внутренние сильные и слабые стороны могут меняться со временем – собственно, стратегия и ориентирована на трансформацию внутренних условий так, чтобы перейти к новому этапу развития финансового рынка.

Среди конкурентных преимуществ российского финансового рынка и его сильных сторон следует отметить следующие: макроэкономическая стабильность, свободное движение капитала (эти условия не всегда являются преимуществом, но с точки зрения доступа иностранных инвесторов, это определено преимуществом), интегрированность страны в международный финансовый рынок, институты финансового рынка в целом соответствуют международным требованиям (фондовая биржа и условия торгов t+2, учетная система, включающая как центральный депозитарий, так и депозитарии-кастодианы и регистраторы, а также торговые репозитарии, централизованный клиринг по всем биржевым инструментам, наличие центрального контрагента на рынке деривативов).

В нашей стране достаточно много крупных компаний, в том числе в регионах, ценные бумаги которых не обращаются на фондовом рынке. Полагаю, это одна из основных возможностей — число эмитентов, как и число ценных бумаг, обращающихся на финансовом рынке, могут быть существенно увеличены. Дополнительной возможностью является достаточно низкий free float по обыкновенным акциям, которые

дают право голоса. Мажоритарные акционеры предпочитают держать свои пакеты акций для сохранения контроля над предприятиями, что в отдельных случаях может негативно отражаться на эффективности деятельности компаний, поскольку важно, чтобы предприятие контролировалось эффективными и ответственными собственниками. Таким образом, приватизация, слияния и поглощения должны стать ключевыми элементами стратегии развития финансового рынка.

Среди основных угроз для института российского финансового рынка можно отметить следующие. Прежде всего, это высокая волатильность национальной валюты. Однако здесь следует учитывать, что при изменении цен на нефть, курс рубля, как правило, движется в противоположном направлении, поэтому рублевый эквивалент стоимости акций российских нефтяных компаний (и уже тем более стоимость бензина на внутреннем рынке) более стабильны. Еще одной угрозой в условиях нестабильности является отсутствие ограничений на вывод валюты. Именно в кризисных условиях иностранные инвесторы могут закрывать спекулятивные позиции, что еще больше усиливает давление как на курс национальной валюты, так и на стоимость ценных бумаг российских эмитентов. Однако эта угроза может быть хеджирована посредством использования новых механизмов валютного контроля. Еще одной угрозой является усиление санкционного давления, не только ограничивающих доступ крупных российских компаний отдельных отраслей (нефтяная, оборонная, финансовая) на зарубежные финансовые рынки, но и оказывающих психологическое давление на инвесторов, тем самым повышая неопределенность во всей экономике.

Среди сильных сторон (внутренние факторы) мы выделяем наличие крупных компаний энергетики, металлургии и других отраслей, причем в первую очередь идет речь об индустриально развитых регионах нашей страны, предприятий АПК (которые сейчас на фондовом рынке представлены единичными компаниями, как правило федерального уровня). Таким образом, потенциально значимое число эмитентов при недооцененности российских ценных бумаг — тот ресурс, который следует использовать при разработке стратегии. Новое регулирование в банковской сфере, введение подоходного налога на процентные доходы с крупных банковских вкладов, является мотивирующим фактором для перевода накоплений из банков на финансовый рынок. При этом не стоит недооценивать консервативность мышления большинства инвесторов, наученных негативным опытом, что потерять сбережения в нашей стране значительно проще, чем заработать. Соответственно более привлекательно вкладываться в иностранную валюту, а не ин-

вестировать сбережения в акции и облигации российских компаний. Тем не менее, число инвесторов, в том числе розничных, скорее всего продолжит увеличиваться. Однако возникновение серьезных кризисов и девальвация национальной валюты может серьезно подорвать интерес инвесторов к российскому финансовому рынку — а на эффект «забывания» уходит 5–7 лет и более.

Среди слабых сторон для развития финансового рынка выделяется дефицит долгосрочных сбережений в экономике. Это обусловлено не только неразвитостью пенсионной системы и других институтов, но и высокими рисками в экономике. Высокие риски ограничивают возможность последовательной реализации стратегии из-за меняющихся экономических условий, которые не контролируются инвесторами. Такие риски носят системный характер, т.е. эти риски не могут быть снижены посредством диверсификации инвестиций внутри рублевой зоны. Высокие риски обусловлены следующими обстоятельствами: 1) высокой правовой неопределенностью — несмотря на существенное улучшение законодательства в последнее десятилетие, решения судов зачастую имеют противоречивый характер, 2) волатильность курса рубля, 3) недоверие населения, бизнеса и инвесторов к сложившейся системе политического управления, которое имеет оттенки феодално-клановой системы; 4) преобладание государственных и крупных корпораций, сдерживающих развитие конкуренции; 5) извлечение дополнительной прибыли от инсайдерской информации, в том числе за счёт интересов миноритарных акционеров, выкупа у них акций и т.д.

Формирование новой стратегии финансового рынка требует серьезных изменений в макроэкономической стратегии. Тем не менее, можно предложить ряд стратегических инициатив, которые позволят воспользоваться имеющимися конкурентными преимуществами.

Нашим приоритетом является создание условий для осуществления долгосрочных инвестиционных проектов с меньшим уровнем системных рисков. Для этого могут быть предложены следующие стратегические инициативы.

1. Развитие фондовых и товарных бирж в регионах (или в федеральных округах).

На определенном этапе создание единственной биржи в Москве — Московской биржи — рассматривалось как положительный шаг, который позволит российской торговой площадке конкурировать с известными биржами в Нью-Йорке, Лондоне и других городах. На текущем этапе предлагается рассмотреть возможность создания бирж в регионах. Это обусловлено не столько тем, что необходима конку-

ренция среди бирж внутри страны, сколько необходимо перераспределения финансовых ресурсов из Москвы в регионы. Регионы России отличаются не только уровнем развития, но и, по сути, разные регионы принадлежат к разным технологическим укладам — Москва и Санкт-Петербург относятся к постиндустриальным регионам, часть — к индустриальным регионам, в каких-то преобладают добывающие отрасли, а часть регионов относится к аграрным. В таких условиях компании из отдельных регионов находятся в заведомо проигрышных условиях по сравнению с крупнейшими компаниями федерального уровня и им сложно привлекать финансирование. Создание фондовых бирж в регионах, в которых население и инвесторы знают эти компании, люди сами работают в этих крупных региональных компаниях, позволит привлечь финансовые ресурсы региональных инвесторов и населения.

2. Для снижения неопределенности на региональных финансовых рынках важно повысить стабильность, в том числе за счет использования региональных институтов развития.

Конечно, государство и региональные власти не могут гарантировать надежность вложений в акции и облигации региональных предприятий. Однако возможны различные модели поддержки региональных предприятий. Прежде всего, в некоторых регионах целесообразно сформировать институты развития, которые могут иметь схожие функции с ВЭБ. Но если ВЭБ сконцентрирован на крупнейших федеральных проектах, региональные ВЭБы смогут осуществлять поддержку системообразующих проектов в регионах. Известно, Бюджетный кодекс ограничивает возможность региональных властей участвовать в капиталах банков, но для банков развития либо можно сделать исключение (в конце концов, законодательство ведь можно совершенствовать), либо создавать институты развития в иных правовых формах (фонды, что сейчас и делают регионарные власти) [2].

Региональные институты развития смогут также снизить риски неопределенности за счет использования механизмов государственно-частного партнерства в важных региональных проектах. Более того, региональные институты развития могут поддерживать осуществление эмиссии облигаций крупными региональными предприятиями, выступая (в отдельных случаях) гарантами при размещении корпоративных облигаций и при получении банковских кредитов.

3. Для осуществления долгосрочных инвестиционных проектов важна региональная поддержка промышленных и технологических кластеров.

Такая поддержка может осуществляться региональными институтами развития. Можно рассмотреть инициативу, когда поддерживается не одно конкретное предприятие, а весь кластер в целом. Такой подход нуждается в дополнительном исследовании, поскольку обычно эмиссия бумаг делается конкретным эмитентом. Тем не менее, выпуск пакетных ценных бумаг законодательством также допускается, например, ипотечные облигации. Подобный инструмент может эмитироваться региональными банками (фондами) развития.

4. Важно поддерживать спрос на долгосрочные финансовые ресурсы среди населения.

Такие программы как кредитование высшего образования и непрерывного обучения при поддержке региональных властей (а также региональных предприятий-работодателей) будут стимулировать людей инвестировать в свое образование, непрерывное повышение квалификации. Однако населению сложно брать подобные риски, поскольку инвестиции в образование не всегда оправданны по экономическим причинам, но региональные программы поддержки могут скорректировать сложившуюся ситуацию, особенно если эти программы реализуются самими предприятиями, понимающими, дефицит каких кадров они испытывают.

Еще одна перспективная программа — субсидирование ипотечного кредитования. Данная программа безусловно направлена на повышение качества жизни людей, поскольку приобретение недвижимости является импульсом для другого долгосрочного потребления (мебели, бытовой техники и т.д.). Конечно, программа субсидирования не должна создавать перекосов на финансовом рынке и приводить к возникновению пузырей. В этой связи позиция Банка России о необходимости сокращения срока действия этой программы понятна. Однако приобретение недвижимости и реализация иных долгосрочных вложений, повышение финансовой дисциплины населения при оплате ипотечных кредитов, интересы людей по улучшению жилищных условий в конце концов, перевешивают риски финансовых диспропорций. Условия, при которых этой программой могут воспользоваться все слои населения, являются несомненным преимуществом (стоимость недвижимости в программах ограничена, а значит стимулируется рост среднего класса).

5. Ввод отдельных ограничений на закрытие позиций в рублевых позициях иностранными инвесторами [3], а также введение наднациональной валюты, эмитируемой международными финансовыми институтами [4], повысят стабильность не только российского финансового рынка.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. Алимуратов М. К. и др. Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса // Экономика в промышленности. 2020. № 3. С. 399–408.
3. Астапов К. Л. О трансформации экономической политики в условиях кризиса 2020 г. // Общество и экономика. 2020. № 11. С. 5–20.
4. Астапов К. Л. Трансформация современной экономической и кредитно-финансовой системы в многополярном мире // Партнерство цивилизаций. 2020. № 3–4 (27–28).

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Д. М. Журавлев*

**Аннотация:** рассматриваются вопросы цифровой трансформации предприятий, предполагающей максимально полное раскрытие потенциала сквозных цифровых технологий через их использование во всех аспектах бизнеса.

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, программное приложение, сквозные цифровые технологии, стратегирование, цифровая трансформация.

# INTELLECTUALIZATION OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM IN THE STRATEGY IMPLEMENTATION OF THE DIGITAL ENTERPRISE CREATION

*Denis M. Zhuravlev*

**Abstract:** the issues of digital transformation of enterprises are considered, involving the fullest possible disclosure of the potential of end-to-end digital technologies through their use in all aspects of business.

**Key words:** business planning, digital transformation, end-to-end digital technologies, software application, strategizing.

Постиндустриальная модель развития подошла к исчерпанию своих производительных возможностей к началу XXI века, о чем свидетельствуют последние кризисы и снижение темпов экономического роста. В настоящее время мир стоит на пороге новой промышленной революции, находясь в той стадии трансформации, когда инновации из различных сфер деятельности взаимно проникают и изменяют друг друга [7].

Индустрия 4.0 (Industry 4.0) подразумевает переход на полностью автоматизированное цифровое производство, управляемое интеллек-

туальными системами в режиме реального времени в постоянном взаимодействии с внешней средой. Трансформация технологического уклада называется революцией именно потому, что изменения происходят не поверхностные, а радикальные, перестройка идет сверху вниз, на всех уровнях, как производства, так и управления.

В перечень приоритетных задач цифровизации входят: управление инфраструктурой и ресурсами, взаимодействие с клиентами, мониторинг работоспособности оборудования, оптимизация технического обслуживания, управление аварийными и нестандартными ситуациями, снабжение запасными частями и комплектующими, управление ремонтами и ряд других [4].

Цифровая трансформация отличается от обычной автоматизации, так как ее смысл заключается в радикальном повышении эффективности деятельности предприятия и, как правило, приводит к формированию новых бизнес-моделей. Цифровая трансформация требует смещения акцента на периферию и повышения гибкости центров обработки данных, которые должны ее поддерживать. Процесс предполагает отказ от технологий, обслуживание и поддержка которых может существенно увеличить издержки предприятия, и изменение культуры производства, которая должна обеспечить кардинальное повышение производительности труда.

Важно подчеркнуть, что для цифровой трансформации никогда не будет достаточно только лишь наличия технологии как таковой. Для того чтобы процесс цифровой трансформации был полноценным, необходимы четко сформулированная цель и бизнес-задачи, то есть наличие стратегии, смысл реализации которой состоит в необходимости достижения такого состояния предприятия, при котором его развитие будет обеспечиваться через синхронизацию с общегосударственными, региональными и отраслевыми приоритетными целями.

Поэтому прежде, чем планировать и реализовывать какие-либо проекты по цифровой трансформации, необходимо сначала убедиться в том, что не только готовность самого предприятия к восприятию инноваций, но и его внешнее окружение (институциональная среда, макроэкономическая стабильность, наличие квалифицированного персонала и пр.) соответствует заявленным целям и задачам.

Готовность региональной экономики к преобразованиям определяется состоятельностью составляющих ее основу системных экономических процессов (развитие транспортной и телекоммуникационной инфраструктуры; уровень социальной поддержки населения; численность и качество экономически активного населения; нормативно-пра-



Рис. 1. Структурная схема информационной системы.  
Источник: составлено автором

вовая поддержка бизнеса, способность предприятий к восприятию инноваций и др.) и наличием стратегии, «целью которой является развитие социально-экономической системы, направленное в конечном итоге на повышение качества жизни людей» [3]. Причем важен не сам факт наличия стратегии, а ее обеспеченность необходимыми ресурсами по всем приоритетным направлениям [2] (программам развития). Данный постулат является аксиомой для всех программных документов, начиная со стратегии регионального развития и заканчивая стратегией микро-предприятия.

На практике процессы проверки готовности субъекта Российской Федерации к цифровизации могут быть проведены при помощи специального программного обеспечения «Прогнозно-аналитическая система стратегирования социально-экономического развития субъектов Российской Федерации» (см. рис. 1), результатом работы которой являются представленные в виде графических изображений (таблиц и графиков) аналитические зависимости, отражающие текущее состояние и перспективные направления развития экономики региона [5].

В любом случае, основной компонентой решения по цифровой трансформации предприятия является его бизнес-модель, от полноты и адекватности которой зависит насколько эффективными и успешными будут не только планируемые преобразования, но и вся работа в целом.

Исходными данными для построения бизнес-модели является стратегия цифровой трансформации предприятия, которая включает в себя полномасштабное маркетинговое исследование рынка, анализ внешней и внутренней среды, комплексные программы по отдельным направлениям цифровизации, синхронизированные с ресурсными возможностями.

Бизнес-модель предприятия включает в себя описание существующих бизнес-процессов и план их поэтапного реинжиниринга в соответствии с изменяющимися целями и задачами по их достижению, определенными долгосрочной стратегией. Кроме того, бизнес-модель должна иметь возможность имитации реакций на внешние (макроэкономическая ситуация, появление новых технологий, изменение предпочтений потребителей) и внутренние факторы (расширение производства, изменение технологических цепочек, диверсификация продуктовой линейки). Моделью задается и организационно-штатная структура предприятия, включая планы по повышению производительности труда [6].

При разработке стратегии цифровой трансформации необходимо учесть, что залогом успеха является создание на предприятии единого информационного пространства, то есть тогда, когда практически все процессы, от непосредственного контроля и управления технологическими процессами до бизнес-планирования и документооборота, осуществляются с применением цифровых данных и цифровой инфраструктуры. Синергия сквозных цифровых технологий является полусом инноваций и обеспечивает задел для технологического и социально-экономического прорыва.

Интеллектуальное сопровождение процессов жизненного цикла производства позволяет отображать бизнес-процессы в виртуальной электронной среде в цифровом виде, что делает возможным информационную интеграцию производственных процессов и совместное использование данных за счёт унификации форматов их обмена, причём результаты предшествующих процессов становятся исходными для следующих.

Технологически единое информационное пространство предприятия можно определить следующим образом – это набор интегрированных приложений, которые комплексно поддерживают все основные бизнес-процессы операционной и коммерческой деятельности, учебно-расчетные процедуры, управление взаимоотношениями с потребителями, планирование и прогнозирование, бюджетирование, управление нормативно-справочной информацией, а также обеспечивают обмен данными между всеми сервисами [7].

Связующим звеном приложений является система управления корпоративными процессами и контентом, которая в целевой функции

**Информационная основа** — корпоративный портал (система управления корпоративным контентом)

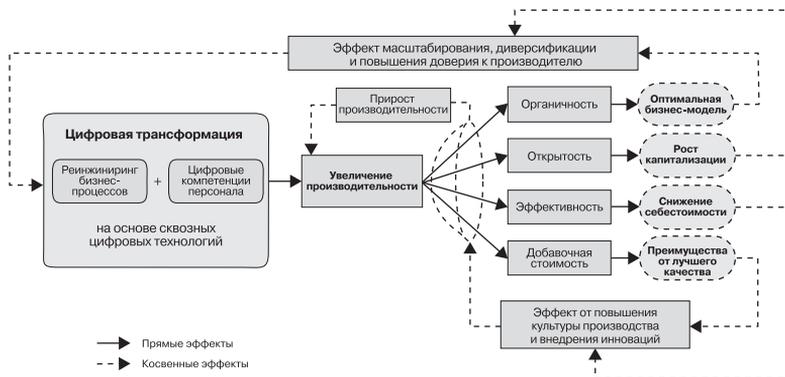


Рис. 2. Модель экономических эффектов при цифровой трансформации

анальной ИТ-экосистеме проектируется как единое окно к каталогу «внутренних услуг» предприятия, а также как инструмент операционной работы руководителей и персонала при выполнении ежедневных рутинных операций и поручений. По сути, такая система является «зонтичной», то есть закрывающей все потребности в получении и обработке информации, необходимой для принятия решений от уровня генерального директора до работников цеха (филиала), построенная на принципах непрерывности процессов управления и информирования.

На рис. 2 схематично представлена модель экономических эффектов при цифровой трансформации предприятия, где технологическую основу составляет ИТ-экосистема, связующим и интегрирующим звеном которой является система управления корпоративными процессами и контентом.

В заключение необходимо отметить, что цифровая экономика является очередным этапом глобального мирового развития и вызвана необходимостью обеспечения технологического лидерства субъектов и государств на основе сквозных цифровых технологий. Причем базовой компонентой решения по цифровой трансформации является бизнес-модель, основой для которой является стратегия.

### Список литературы:

1. Гилева Т. А., Бабкин А. В., Гилёв Г. А. Разработка стратегии цифровой трансформации предприятия с учетом возможностей бизнес-экосистем // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 6 (176). С. 629–642. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-6-629-642.

2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Управленческое консультирование. 2014. № 11 (109). С. 15–17.
4. Пинчук В. Н., Журавлев Д. М. Предприятие. Технологии и экономика цифровой трансформации. Новосибирск: Академиздат, 2020. 216 с.
5. Прогнозно-аналитическая система стратегирования социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2020612044. URL: [https://new.fips.ru/registers-doc-view/fips\\_servlet?DB=EVM&rn=4095&DocNumber=2020612044&-TypeFile=html](https://new.fips.ru/registers-doc-view/fips_servlet?DB=EVM&rn=4095&DocNumber=2020612044&-TypeFile=html)
6. Чаадаев В. К. Организационное обеспечение реинжиниринга бизнес-процессов на основе проектного управления // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2007. № 4. С. 144–150.
7. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018. 285 с.

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙНА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАКАЗА И ЗАКУПОК РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОСТОЯНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

*О. С. Шварцман*

**Аннотация:** цифровизация предоставляет принципиально новые возможности в рамках государственных закупок в виде использования технологии блокчейн, анализ преимуществ и недостатков которой проводится в рамках данной статьи.

**Ключевые слова:** цифровизация, экономико-правовые вопросы, технология блокчейна, стратегические перспективы.

## ECONOMIC AND ECONOMIC-LEGAL ISSUES OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY APPLICATION IN THE GOVERNMENT PROCUREMENT AND PURCHASING SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION: CURRENT STATE AND STRATEGIC PROSPECTS

*Oleg S. Shvartsman*

**Abstract:** digitalization provides fundamentally new opportunities in public procurement in the form of using blockchain technology, the analysis of the advantages and disadvantages of which is carried out within this article.

**Key words:** digitalization, economic and legal issues, blockchain technology, strategic prospects.

Государственные закупки являются основным инструментом обеспечения функционирования и развития экономики России, ресурсом ее инновационного и рыночного развития, основанного на справедливой конкуренции.

При этом высокий уровень коррупции в экономической сфере назван в Указе Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» одной из угроз и вызовов для экономической безопасности, а борьба с нею — одной из целей государственной политики в данной сфере. Таким образом, сфера госзакупок в настоящее время выступает одним из основных источников коррупционных явлений.

Президентом Российской Федерации в декабре 2017 года был издан Указ о развитии конкуренции, одним из ключевых направлений которого стало расширение участия малого и среднего бизнеса в государственных закупках. Справедливая и честная конкуренция обозначена в качестве одной из задач государственного заказа.

Решению как первого, так и второго комплекса проблем может помочь продуманная цифровизация процесса госзакупок, в частности, связанная с применением блокчейна — базовой технологией распределенного реестра.

Стоит отметить, что данная технология не упоминается в Стратегии развития информационного общества<sup>1</sup>, однако, находит отражение в словаре и в направлении «Финнет» Национальной технологической инициативы<sup>2</sup>, Программе «Цифровая экономика Российской Федерации», Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации».

Обсуждению проблемы развития и внедрение в госзаказ России блокчейна был посвящен целый ряд всероссийских и международных научно-практических мероприятий с участием представителей руководства Правительства России. Данный вопрос остается актуальным на сегодняшний день и дальнейшую перспективу. Однако, лицами, ответственными за принятие государственных решений, справедливо считается недостаточно проработанным как в технологическом, так и в правовом, юридическом и даже политическом отношении.

Конвергентный характер предлагаемого исследования обусловил задачу включения в научный оборот новых источников, переосмысления фронтиров научного интереса, закономерностей экономического развития.

Научные основы теории и методологии обеспечения конкуренции при государственных закупках заложены классиками экономики

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».

<sup>2</sup> Национальная технологическая инициатива. URL: <http://www.nti2035.ru/nti/reference/> (дата обращения: 01.07.2019).

и управления, такими как П. Друкер [1], Дж. Гэлбрэйт, Л. Крушвиц [2], М. Портер [3], Ф. Фабозци, Й. Шумпетер [4], и развиты в работах отечественных и зарубежных ученых: А. Н. Асаула [5], Х. Ауха, Л. М. Каплана, Г. К. Клейнера, Д. Мастермана [5], В. С. Резниченко, Е. Б. Смирнова [6], С. Хендриксона [7] и др.

Проблемы организации и повышения эффективности государственных закупок находятся в центре внимания российских ученых: Р. А. Герасимова [8], В. А. Кошечева, К. В. Кузнецова [10], А. С. Иванова [11], Ю. П. Панибратова [12], И. И. Смотрницкой [13], В. П. Фролова, А. Е. Чурбанова [14], Р. Б. Шакирова [15], С. С. Шувалова, О. А. Ястребова.

Блокчейн является базовой технологией распределенного реестра. Название свое блокчейн получил от изобретателя криптовалюты Саши Накамото в 2008 году, хотя работы по данной тематике проводились, начиная с конца прошлого века. Блокчейн активно развивался в ходе распространения и развития криптовалют (биткоин, эфириум и др.).

В настоящее время число статей, посвященных данной тематике, лавинообразно растет (как и статей, связанных с другими сквозными технологиями). С 2016 по 2018 год с нескольких десятков в год в базе Scopus число статей по блокчейну выросло до нескольких тысяч (в 2018 году). Вместе с тем, работам, непосредственно посвященным применению блокчейна в госзакупках, посвящено совсем немного, всего 11 работ, из них только несколько непосредственно анализируют реальный опыт его локального применения.

Имеются также несколько крупных докладов различных международных и зарубежных консалтинговых организаций («Делойт» и др.) на эту тему. В российской научной литературе (elibrary) на начало июля 2019 года можно найти 24 работы, посвященные перспективам применения блокчейна в процедуре закупок и реализации госзаказа. При этом внедрение блокчейна в практику государственных органов в России и по всему миру, в том числе, в институт госзаказа, наблюдается по всему миру.

В представленной в 2016 году Национальной технологической инициативе одним из ключевых направлений являлся «Финнет — рынок децентрализованных услуг, ориентированных на массовый сегмент, предлагающих новую парадигму привычных социальных практик, где роль любого регулятора становится лишней»<sup>1</sup>. Предполагалось, что

---

<sup>1</sup> НТИ: Стратегия, Рынки. Презентация. Санкт-Петербург, 7 ноября 2016. URL: [http://restec-expo.ru/netcat\\_files/userfiles/01%20Prezentatsiya%20rynkov%20NTI.pdf](http://restec-expo.ru/netcat_files/userfiles/01%20Prezentatsiya%20rynkov%20NTI.pdf) (дата обращения: 01.07.2019).

«продукты на основе распределенных реестров» будут иметь мировой рынок в объеме более 150 млрд долл. к 2035 году. Вместе с тем в настоящее время на сайте НТИ нет информации по направлению «Финнет»<sup>1</sup>.

Таким образом, при значительной степени разработанности и внедренности на практике тема развития и внедрения блокчейна в финансово-экономические институты в целом и в институт государственного заказа в частности является недостаточно обсужденной в науке и обеспеченной научно-обоснованными выводами и рекомендациями.

Тем не менее, на сегодняшний день, уровень развития блокчейна готов для коммерческого использования. Его развитие прошло так называемую «обкатку» на криптовалютных площадках. В настоящее время широкое значение приобретают попытки внедрения блокчейна в институты не только взаимоотношений между экономическими субъектами, но и взаимоотношений между государством и обществом.

Это, в свою очередь, является показателем возрастающего «запроса на взаимное доверие» как в развитых, так и развивающихся обществах. В связи с этим, блокчейн как технология распределенного реестра, обеспечивающая прозрачность всех процедур госзаказа от его формирования до реализации, может иметь широкие перспективы для внедрения в российской практике.

Вместе с тем, российская экономика имеет характер высокоцентрализованной, социально-ориентированной, сильно структурированной, недостаточно инновационной и конкурентной системы, ориентированной в значительной степени на нужды государства и системы централизованного распределения благ. В свою очередь это обусловлено геополитическими и геоэкономическими причинами, заключающимися в высокой степени созависимости регионов и отраслей между собой и от центра, большими размерами и низкой плотностью населения страны, ее недостаточной освоенностью как ойкумены во всех отношениях, высокими затратами на ведение целого ряда видов экономической деятельности, высокими в относительных и абсолютных выражениях расходами на оборону и т.д.

Ввиду этого, создание и развитие систем прозрачных систем навсегда обеспечит не только снижение уровня коррупции, экономию бюджетных средств, а также повышение конкурентоспособности, но и собственно достижение самих целей госзаказа. Проблема заключается в сложности формализации процедур не только определения поставщика и заключения контракта (смарт-контракт), но и формирова-

<sup>1</sup> НТИ, ФИННЕТ. URL: <http://nti2035.ru/markets/finnet> (дата обращения: 01.07.2019).

ния собственно госзаказа, экономически безопасного для государства, которое вынуждено контролировать весь процесс как главный оператор совокупности систем электронных закупок.

Законодательное оформление систем распределенного реестра находится в России в зачаточном состоянии и планируется только в ближайшие несколько лет. Ввиду этого, руководство Министерства финансов России в настоящее время не видит ближайших перспектив развития блокчейна в системах госзакупок.

В настоящее время развитие системы госзаказа в России поступательно наращивает уровень решения набора ключевых проблем данного института, связанных с широкими возможностями для организации коррупционных сделок, снижением уровня конкуренции и угрозой для экономической безопасности;

Цифровизация госзаказа в России и мире (то есть перевод в цифровой вид документов, процедур и коммуникаций в рамках функционирования) вносит определенный, значительный, хотя и не решающий вклад в преодоление указанных проблем и, в значительной степени, направлена на формализацию, повышение открытости и ускорение процедур, на данном этапе большой вклад в их решение вносит совершенствование нормативного регулирования процессов. Стратегия цифровизации в настоящее время как нельзя в большей степени нуждается в стратегической мудрости, которую в качестве обязательного приоритета процесса стратегирования постулирует академик В. Л. Квинт [16].

Блокчейн является одной из быстро развивающихся цифровых технологий, его научно-технологическое обеспечение находится на фронтире науки; его широкое применение в функционировании финансовых, экономических и государственных институтов, хотя и сталкивается с трудностями во внедрении, ожидается примерно с середины будущего десятилетия.

В настоящее время в институте государственного заказа за рубежом и в России применение блокчейна проводится в экспериментальном ключе; попытки широкого внедрения в российскую практику, в частности, в практику госзаказа в прошлом году, в настоящий период столкнулись со значительными трудностями правового оформления, по всей видимости, нехватки кадрового обеспечения данного процесса. Блокчейн в госзаказе не запрещен, имеется общее оформление в правовом поле понятия «смарт-контракта», однако, он еще несколько лет в инерционном сценарии будет реализовываться только на экспериментальных площадках.

Применение блокчейна в классическом виде в России без подготовительных экономических процессов пока не может привести к разрешению большинства проблем госзаказа. Вместе с тем, через процесс подготовки кадров (повышения квалификации занятых в госзаказе специалистов в сфере цифровых технологий в целом и технологий распределенного реестра), формирование института электронной репутации как поставщиков(исполнителей), так и экспертов, а также заказчиков к середине следующего десятилетия можно подготовить и провести масштабную реформу формирования единой цифровой экосистемы бизнеса в России и института госзаказа в частности, которая помимо прочего позволит высвободить до 0,5 млн специалистов.

Общими стратегическими ориентирами развития блокчейна в госзаказе целесообразно считать:

- на первом этапе (до 2021 года) — формирование и принятие нормативной базы по использованию блокчейна в системе госзакупок в контексте реализации Национальной программы «Цифровая экономика в Российской Федерации»; создание нескольких «блокчейн-песочниц»; подготовка до 10 тыс. работников сферы госзаказа по направлению «технологии распределенного реестра»;
- на втором этапе (до 2024 года) — внедрение блокчейна в системы формирования госзаказа (определение начальной цены ряда наиболее простых товаров), внедрение блокчейна в маркировки цепочки поставок продукции широкого потребления (продукты, лекарства, строительные материалы, дорожные работы, товары); оцифровка всех заказчиков и поставщиков как единую экосистему; формирование института цифровой репутации заказчиков, экспертов и поставщиков; подготовка до 200 тыс. работников сферы госзаказа в области компетенций в сфере технологий распределенного реестра;
- на третьем этапе (до 2028–2030 года) — полное внедрение блокчейна в систему госзакупок; решение вопроса о формировании финансового института цифровых бюджетных денег.

Таким образом, в условиях России внедрение технологии блокчейн станет одним из факторов решения ряда насущных проблем: уровня коррупции, неэффективного использования бюджетных средств, слабой конкурентоспособности и др. Применение блокчейна в рамках государственного заказа позволит также в значительной мере более эффективно добиться поставленных целей и обеспечить надежность и прозрачность проводимых операций. Однако основной проблемой

остается вопрос формализации процессов в системе электронных закупок, а также законодательное оформление применения блокчейн технологии в данной сфере. Указанные обстоятельства значительно затрудняют процессы внедрения блокчейн технологии в сферу государственных закупок.

## Список литературы

1. Друкер П. Эффективное управление / пер. с англ. М.: АСТ: Астрель, 2004.
2. Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции. Неоклассические основы теории финансов. СПб.: Питер, 2000.
3. Портер М. Конкуренция. СПб.: Вильямс, 2003.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1983.
5. Асаул А. Н. и др. Организация и проведение подрядных торгов в регионе / под ред. д.э.н., профессора А. Н. Асаула. СПб.: Гуманитика, 2004.
6. Masterman J. W. An Introduction to Building Procurement Systems. London: E&FN SPON, 1999.
7. Смирнов Е. Б. Принципы обеспечения конкурентоспособности предложения подрядчика при подготовке к торгам // Вестник гражданских инженеров. 2013. № 3. С. 220–225.
8. Hendrickson C. Project Management for Construction. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 1999.
9. Герасимов Р. А. Повышение эффективности размещения госзаказа на выполнение геологоразведочных работ: дис. ... канд. экон. наук. М., 2006. 156 с.
10. Кузнецов К. В. Настольная книга поставщика и закупщика: торги, тендеры, конкурсы. М.: Альпина паблишерс, 2003.
11. Иванова О. В. Методика комплексной оценки эффективности государственных закупок Орловской области // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2010. Вып. 3. С. 10–14.
12. Панибратов Ю. П., Смирнов Е. Б. Развитие договорных отношений в инвестиционно-строительном комплексе в России и за рубежом // Экономика строительства. 1998. № 4. С. 15.
13. Смотрицкая И. И., Черных С. И., Шувалов С. С. Контрактная система закупок в российской экономике: перспективы и ограничения развития. Научный доклад. М.: ИЭ РАН, 2014.

14. Чурбанов А.Е. Схемы реализации концессионных проектов, применяющиеся в мировой практике, и возможность их использования в России // Вестник ИНЖЭКОНа.. № 3. С. 12.
15. Шакиров Р.Б. Теория и практика проведения подрядных торгов в строительстве. М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2002.
16. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Д. Н. Гаврилина*

**Аннотация:** в результате анализа и оценки стратегических тенденций российского рынка финансирования малых инновационных предприятий был выявлен ряд стратегических возможностей развития данного рынка, последующее использование которых позволит сформулировать стратегические приоритеты развития инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегические возможности, малые инновационные предприятия, венчурный рынок, стратегические тенденции.

## STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR THE FINANCING INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF SMALL INNOVATIVE ENTERPRISES

*Daria N. Gavrilina*

**Abstract:** the strategic trends analysis and assessment of the Russian financing infrastructure for small innovative enterprises made it possible to identify a number of strategic opportunities for this market, the subsequent use of which will formulate strategic priorities for the financing infrastructure of small innovative enterprises.

**Key words:** strategic opportunities, small innovative enterprises, venture market, strategic trends.

Ключевым этапом фазы прогнозирования является сканирование внешней и внутренней среды и создание их объективной, стратегически ориентированной характеристики, содержащей оценки новых возможностей и угроз [1]. Использование выявленных в процессе сканирования внешней среды новых возможностей и нейтрализация угроз и опасностей является важным этапом при разработке любых стратегий, позволяющим выявить в дальнейшем конкурентные преимущества объекта стратегирования [2].

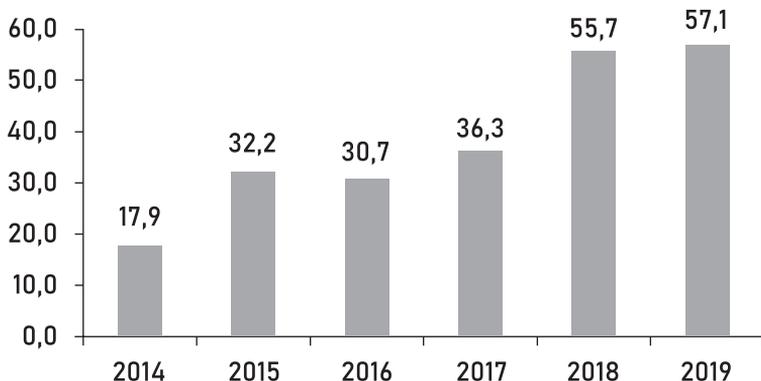


Рис. 1. Объем сделок, совершенный корпоративными венчурными фондами в мире, млрд долл. США.  
Источник: [3]

В результате проведенного анализа стратегических тенденций развития инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий можно выделить следующие стратегические возможности развития данного рынка капитала в России.

Объем предложения финансовых ресурсов, доступного малым инновационным предприятиям и другим участникам рынка, является основополагающим фактором, обуславливающим темпы роста рынка финансирования малых инновационных предприятий. Таким образом, в ходе исследования была выявлена стратегическая возможность развития российского венчурного рынка, заключающаяся в усилении роли корпоративных венчурных фондов.

Для повышения уровня конкурентоспособности компаниям различных отраслей необходимо участвовать в непрерывном процессе модернизации собственных производств и разработки инновационных, высокотехнологичных продуктов и услуг. В связи с чем на глобальном рынке венчурного капитала сформировалась стратегическая тенденция увеличения объемов венчурных инвестиций со стороны корпоративных фондов (см. рис. 1).

Согласно глобальным трендам, усиление роли корпоративных венчурных фондов происходит и на российском венчурном рынке (см. рис. 2). Таким образом, крупные российские компании, располагая достаточным уровнем финансовых ресурсов, позволяющим им осуществлять инновационную деятельность, формируют и развивают собственные венчурные фонды в рамках отдельных внутренних подразделений. В данном случае с учетом интересов и ценностей корпора-

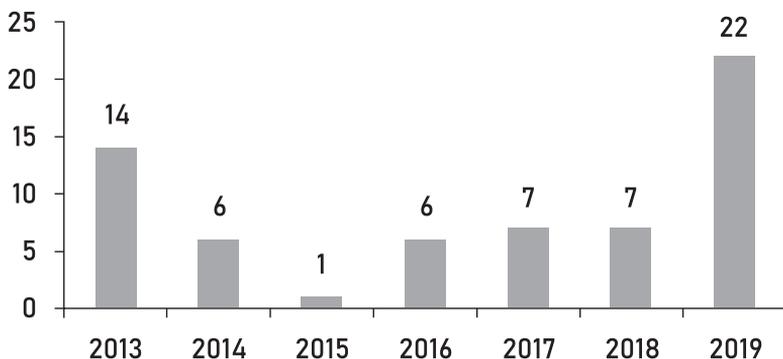


Рис. 2. Венчурные инвестиции с участием корпоративных фондов в России.  
Источник: [4]

ции она выступает не только в роли инвестора малых инновационных предприятий, но и потенциальным заказчиком, что в дальнейшем обеспечивает развитие рынка сбыта.

Данная стратегическая возможность также подтверждается высоким показателем затрат на исследования и разработки в России и низким уровнем инновационной активности предприятий, что подчеркивает большую роль в развитие инновационной деятельности за счет крупных российских компаний. По данным за 2016 г. Россия занимает 8-е место в мире по абсолютным значениям затрат на исследования и разработки (см. рис. 3).

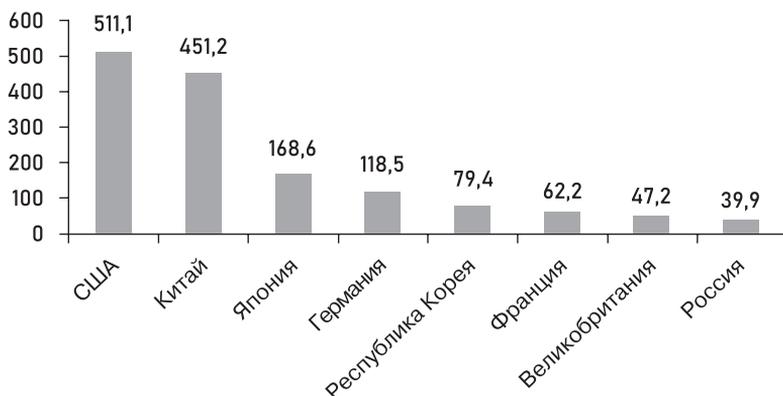


Рис. 3. Внутренние затраты на исследования и разработки по странам лидерам в 2016 г., млрд долл. США.  
Источник: [5]

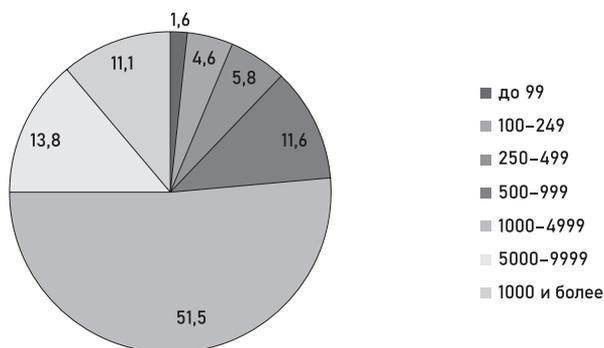


Рис. 4. Затраты на все виды инноваций по величине организаций в 2016 г., %.  
Источник: [6]

Согласно данным большую долю затрат в России на все виды инноваций осуществляют крупные компании (см. рис. 4). Высокие показатели затрат на исследования и разработки корпораций связаны, в первую очередь, с достаточным уровнем капитала для реализации инновационной высокорисковой деятельности.

По результатам анализа можно выделить стратегическую тенденцию превалирования частного капитала на российском венчурном рынке (см. рис. 5). Однако с 2017 г. наблюдается новый тренд увеличения объемов венчурных инвестиций с участием государственных фондов и усиления их роли на рынке венчурного капитала (см. рис. 6). Сложившиеся закономерность предоставляет стратегическую возможность для малых инновационных предприятий, удовлетворяя их потребность в увеличении предложения финансовых ресурсов.

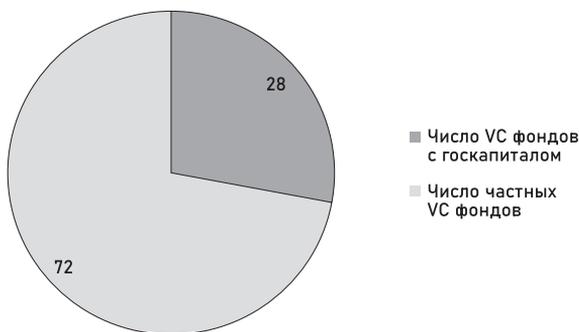


Рис. 5. Доля венчурных фондов с госкапиталом, %  
Источник: [4]

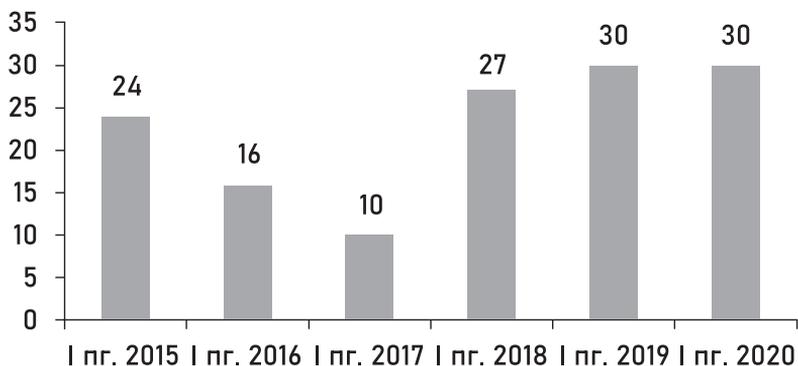


Рис. 6. Объем венчурных инвестиций с участием госфондов, млн долл. США.

Источник: [7]

Формирование и совершенствование механизмов по увеличению объемов сбыта инновационной продукции является стратегической целью развития инновационной деятельности в России. Отраслевая структура венчурных инвестиций сконцентрирована в области развития информационно-коммуникационных технологий (см. рис. 7). А также в первом полугодии 2020 г. объемы инвестиций в секторе «биотехнологий и медицины» вышли на уровень пятилетней давности [7]. В связи с чем стратегическая возможность приоритетного развития рынков сбыта инновационных товаров и услуг в сфере ИКТ и биотехнологий, медицины позволит сформировать базис для развития других секторов инновационной продукции.

Согласно опыту зарубежных стран венчурными инвесторами могут выступать и массовый сегмент частных лиц, в случае наличия необходимых инструментов инвестирования и регулирования [8]. Прогноз динамики глобального рынка краудфандинга свидетельствует о стра-

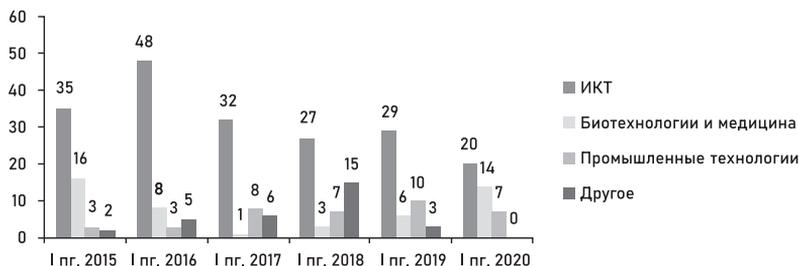


Рис. 7. Объем венчурных инвестиций по отраслевым секторам, млн долл. США.

Источник: [7]

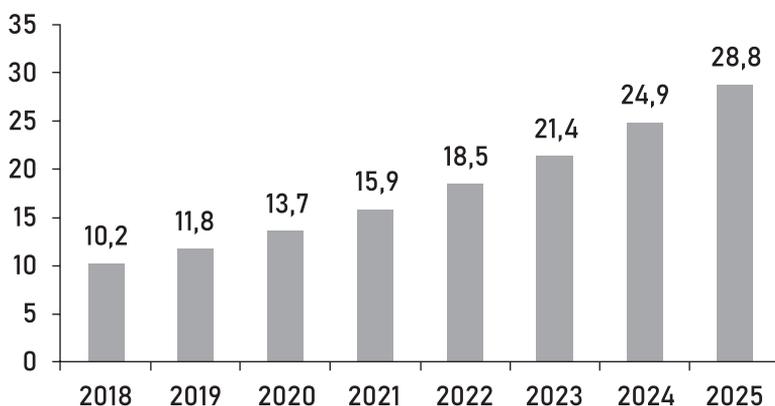


Рис. 8. Прогноз динамики мирового рынка краудфандинга, млрд долл. США.

Источник: [10]

тегической тенденции усиления роли альтернативных источников финансирования малых инновационных предприятий, способствующих массовости инвестирования неквалифицированными инвесторами (см. рис. 8). В связи с чем необходима разработка стратегических инициатив со стороны государства по регулированию альтернативных источников данного рынка капитала. Вступление в силу Федерального закона от 02.08.2019 № 259-ФЗ (ред. от 20.07.2020) «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [9] служит стратегической возможностью для развития альтернативных источников финансирования малых инновационных предприятий.

Таким образом, по результатам анализа стратегических тенденций развития инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий был выявлен ряд стратегических возможностей развития данного рынка капитала. В работе представлены далеко не все стратегические возможности, что служит основой для дальнейшего изучения данной темы исследования.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).

3. The 2019 Global CVC Report. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/corporate-venture-capital-trends-2019/> (дата обращения: 28.11.2020).
4. Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России (РАВИ). URL: <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-2019-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf> (дата обращения: 29.11.2020).
5. Россия и страны мира — 2018 г. // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/world18.pdf> (дата обращения: 30.11.2020).
6. Индикаторы инновационной деятельности: 2018. URL: [https://www.hse.ru/data/2018/03/23/1164003717/Indicators\\_of\\_Innovation\\_2018.pdf](https://www.hse.ru/data/2018/03/23/1164003717/Indicators_of_Innovation_2018.pdf) (дата обращения: 30.11.2020).
7. Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России (РАВИ). URL: <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-I-2020-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf> (дата обращения: 01.12.2020).
8. Стратегии развития рынка венчурных и прямых инвестиций в Российской Федерации на период до 2025 года и дальнейшую перспективу до 2030 года. URL: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/898/VC\\_Market\\_Development\\_Strategy\\_2019.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/898/VC_Market_Development_Strategy_2019.pdf) (дата обращения: 23.10.2020).
9. Федеральный закон от 02.08.2019 N 259-ФЗ (ред. от 20.07.2020) «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330652/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/) (дата обращения: 15.11.2020).
10. Global Crowdfunding Market Size, Status and Forecast 2019–2025. URL: [https://reports.valuates.com/sreport/QYRE-Auto-1598/Global\\_Crowdfunding\\_Market\\_Size\\_Status\\_and\\_Forecast\\_2019\\_2025](https://reports.valuates.com/sreport/QYRE-Auto-1598/Global_Crowdfunding_Market_Size_Status_and_Forecast_2019_2025) (дата обращения: 01.12.2020).

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ИНСТИТУТОВ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

*М. К. Хабеева*

**Аннотация:** в исследовании проведен стратегический анализ внедрения инноваций в финансовую систему России. Также приводится анализ стратегических конкурентных преимуществ финансовой системы России в процессе активного внедрения современных технологий и инноваций.

**Ключевые слова:** стратегические конкурентные преимущества, финансовые инновации, инновационное стратегирование.

## STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE RUSSIAN FINANCIAL SYSTEM IN NEW FINANCIAL TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION CONDITIONS

*Madina K. Khabekova*

**Abstract:** the paper provides strategic analysis of the innovations implementation into the financial system of Russia. The analysis of strategic competitive advantages of the Russian financial system in the process of active implementation of modern technologies and innovations is also given.

**Key words:** strategic competitive advantages, financial innovations, innovation strategizing.

Стратегические финансовые инновации, представляющие собой продукты, осуществляющие финансовые услуги с помощью информационных технологий и цифровизации, привели к конкурентной борьбе между традиционными банками и компаниями отрасли финансовых технологий.

Лауреат Нобелевской премии по экономике 2006 г. Эдмунд Фелпс в своей книге «Массовое процветание» [1] называет инновациями

«новый метод или новый продукт, который становится новой практикой в какой-то части мира». Э. Фелпс отмечает важность не только появления самого факта инновации, но и ее внедрения в экономику и жизнь общества. Он отмечает, что необходимо экспертное мнение людей, которые смогут оценить перспективы нового продукта и то, имеет ли смысл заниматься его финансированием, а также запускать его в оборот.

Развитие отрасли финансовых технологий и скорость, с которой создаются инновационные продукты или услуги, зависит от развития и эффективного функционирования экосистемы, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных факторов, таких как спрос, технологии, доступ к капиталу, кадровый потенциал и стратегическое управление.

Крупнейшие российские банки начали развивать финансовые технологии самостоятельно. Стратегические преимущества этих технологий очевидны, но их использование влечет за собой новые риски, связанные с распространением и использованием данных. Особенности российской банковской системы напрямую влияют на развитие отрасли финансовых технологий. В связи с этим Банк России, как мегарегулятор, поддерживает отрасль и планирует постепенно адаптировать нормативные требования к новым условиям.

Россия находится на активном этапе развития отрасли, однако пока не является ее лидером на мировой арене. В ходе исследования были выявлены следующие стратегические конкурентные преимущества России, которые необходимо учитывать при разработке стратегии внедрения инноваций в национальную финансовую систему.

## **Эффективная инфраструктура**

Отрасль финансовых технологий объединяет работу государственных органов, предпринимателей, финансовых учреждений и непосредственно клиентов. На *рис. 1* представлены стратегические элементы отрасли финансовых технологий.

Основу структуры составляют пользователи услуг отрасли финансовых технологий. Согласно методологии, разработанной основоположником теории стратегии, д.э.н., профессором, Иностранным членом РАН, Лауреатом премии М. В. Ломоносова I степени за научные работы, в основе стратегии лежат интересы и ценности человека и общества [2]. Далее в структуре представлены следующие элементы:

- 1) разработчики инновационных технологий, представляющие собой стратегические кадровые ресурсы;

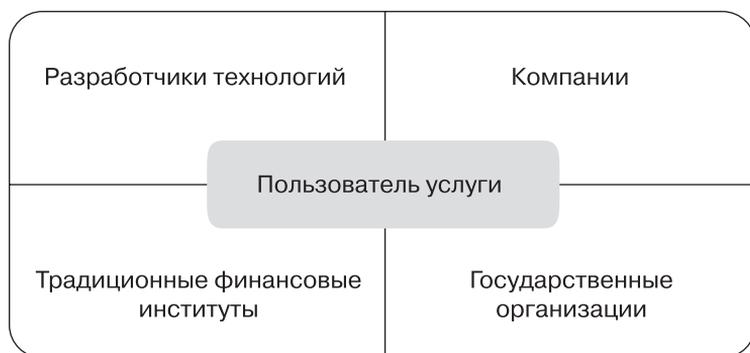


Рис. 1. Стратегическая структура отрасли финансовых технологий

- 2) компании отрасли финансовых технологий;
- 3) традиционные финансовые институты;
- 4) государственные организации, отвечающие за функцию стратегического управления экосистемой финансовых инноваций.

### **Фактор стратегической безопасности**

В России создана собственная национальная платежная система «Мир», которая благодаря современным технологиям обеспечивает стратегическую безопасность финансовой системы России. По данным отчетности АО «НСПК» на конец 2019 года российскими банками было выдано 73,1 млн карт платежной системы «Мир», а годовой прирост составил 38 % в сравнении с аналогичным периодом прошлого года [3].

### **Разработка стратегических документов**

Несмотря на то, что в России отсутствует стратегия развития финансовой системы на долгосрочную перспективу, Банк России регулярно публикует руководство по развитию и внедрению инноваций в различные сферы. В 2018 году Банк России опубликовал документ «Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020» [4], который не только включает в себя ключевые инициативы, но и предполагает реализацию целого ряда стратегических инфраструктурных проектов. Среди них — разработка платформы для регистрации транзакций, разработка платежного шлюза Банка России, развитие рынка финансовых услуг и механизмов передачи финансовых сообщений и идентификатора клиента.

Кроме того, данный документ также предусматривает применение инновационных технологий для совершенствования процесса финансового регулирования и надзора, а также кибербезопасность.

Следует отметить, что для повышения эффективности реализации данных инициатив, необходимо разработать полноценную стратегию развития финансовой системы России и обеспечить ее согласованность с другими национальными стратегия развития.

## **Обеспечение функции стратегического управления**

Развитие новых финансовых услуг, а также ужесточение регуляторных требований увеличили расходы финансовых организаций на соблюдение всех необходимых стандартов, что привело к возникновению чрезвычайной ситуации нового и динамично развивающегося направления в мире — RegTech (технологии регулирования).

RegTech предполагает использование финансовыми организациями инновационных технологий для повышения эффективности соблюдения регуляторных требований и управления рисками.

Примерами применения инструментов RegTech являются:

- идентификация клиента (процедуры KYC — «Знай своего клиента»);
- выявление подозрительной деятельности и предотвращение мошенничества;
- автоматизация процедур подготовки и предоставления отчетов;
- контроль соответствия.

Банк России планирует развивать SupTech — технология надзора, которая будет осуществлять функцию стратегического управления, мониторинга и контроля качества реализации стратегических документов и нормативных документов. SupTech — это использование регуляторами инновационных технологий (Big Data, машинное обучение, искусственный интеллект, облачные технологии и т.д.) для повышения эффективности регуляторных процессов и надзора за участниками финансового рынка.

Восемь из десяти (82 %) россиян пользуются теми или иными услугами в области финансовых технологий, что делает Россию третьим наиболее развитым рынком в мире после Китая и Индии [5]. Согласно исследованию, денежные переводы и платежи являются самой популярной финансовой услугой среди россиян, так как 90 % жителей страны пользовались этой услугой хотя бы один раз. Осведомленность о других услугах в области инноваций в финансовой системе также довольно высока (от 81 до 86 %).

Отрасль финансовых технологий постепенно приводит к радикальной трансформации финансового сектора России. Для качественного и эффективного развития рынка необходимо согласовать стратегии развития всех участников экосистемы, что приведет к появлению большого количества инновационных финансовых услуг.

### **Список литературы**

1. Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений. М.: Издательство института Гайдара, 2015.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. Акционерное общество «Национальная система платежных карт». Годовой отчет 2019.
4. «Основные направления развития финансовых технологий на период 2018–2020 годов». Банк России.
5. Global FinTech Adoption Index 2019 EY.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА КАК ФАКТОРА РЕСУРСНОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ СТРАТЕГИИ

*А. З. Мидов*

**Аннотация:** в исследовании проводится стратегический анализ финансовой самостоятельности дотационных регионов, выявляются стратегические тенденции и приоритеты развития дотационных регионов.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое развитие, стратегические тенденции, финансовая самостоятельность, дотационный регион.

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE REGION FINANCIAL INDEPENDENCE AS A FACTOR OF THE STRATEGY RESOURCE SECURITY

*Aslan Z. Midov*

**Abstract:** the study provides a strategic analysis of the financial independence of subsidized regions, identifies strategic trends and development priorities of subsidized regions.

**Key words:** strategy, strategic development, strategic trends, financial independence, subsidized region.

Проблема регионального развития в федеративном государстве весьма специфична и многогранна. Каждый регион представляет собой систему с набором уникальных признаков: географическое положение, климатические условия, обеспеченность природными, человеческими и институциональными ресурсами. Исходя из этого вполне естественным является дифференциация регионов по уровню социально-экономического развития и, соответственно, неравномерное распределение факторов экономического роста регионов. Закономерным результатом дифференциации социально-экономического развития регионов является разный уровень их финансовой самостоятельности. В рамках формирования стратегии развития уровень финансовой

самостоятельности выступает определяющим показателем ресурсной обеспеченности региона. Данный показатель является детерминантом общего развития территориального образования, следовательно, в соответствии с уровнем бюджетной обеспеченности возможно применять к регионам определенные подходы к разработке стратегии. В связи с вышесказанным изучение уровня финансовой самостоятельности и значимости данного фактора при формировании стратегии развития регионов является актуальным направлением для исследования.

Успешная реализация стратегии напрямую зависит от ресурсной обеспеченности. При формировании стратегии развития региона ресурсный потенциал во многом определяется фактором обеспеченности регионального бюджета. Самодостаточность регионального бюджета непосредственно зависит от уровня экономического и социального развития административно-территориального образования. Российская специфика регионального развития такова, что наблюдается сильная диспропорция территориальных образований по уровню экономического и социального развития. Характерной чертой слаборазвитых регионов является дисбаланс регионального бюджета в сторону значительного превышения расходных обязательств над собственными доходами региона. Экономика таких регионов неспособна покрыть расходные обязательства, что приводит к необходимости финансовой поддержки из федерального бюджета. В данных условиях эффективность межбюджетных отношений играет определяющую роль в обеспечении социально-экономического роста региона. Для реализации стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ, фактор наличия ресурсов является определяющим [1]. На этапе формирования стратегии развития субъектов Федерации повышение эффективности межбюджетных отношений между региональным и федеральным бюджетами является одним из важных приоритетов.

При реализации стратегии развития региона главными инструментами достижения финансовой самостоятельности субнациональных бюджетов является эффективная фискальная политика и сбалансированные межбюджетные отношения. Проблема эффективного управления бюджетом разных уровней (федеральный, региональный, муниципальный) широко освещена в трудах отечественных и иностранных исследователей, посвященных теории бюджетного федерализма — «представляющего вертикальную структуру государственного сектора, распределения доходов и расходов между разными уровнями власти (федеральный, региональный, муниципальный) и системой межбюджетных трансфертов» [2]. В классическом представлении в те-

ории бюджетного федерализма модель управления межбюджетными отношениями происходит по принципу полной децентрализации. Ряд исследователей, такие как Martinez-Vazquez & McNab [3]; Oates, [4]; Thiessen [5]; Musgrave [6] отмечают, что децентрализация способствует повышению предоставления общественных благ. Следующим преимуществом можно выделить возможность ограничения роли государственного сектора в экономическом процессе при высоком уровне горизонтальной и вертикальной фискальной конкуренции [7]. При этом, в условиях развитых демократических институтах децентрализованная форма управления бюджетно-налоговой политикой будет способствовать подотчётности региональных органов власти и повышению качеством регионального управления [8]. Противоположное мнение выражают ряд исследователей, которые отмечают главный недостаток фискальной децентрализации, который заключается в возникновении сильного разрыва экономического и социального развития между территориальными образованиями [9]. Региональное развитие всегда происходит неравномерно ввиду разного уровня распределения стратегических конкурентных преимуществ. При чрезмерной фискальной централизации происходит концентрация значительных денежных ресурсов в богатых регионах, пространственное распределение экономической активности будет сконцентрировано именно в регионах с высокой плотностью экономических связей. Бедные же регионы ввиду отсутствия ресурсов для развития будут служить дешевым трудовым ресурсом для развитых регионов. Данная ситуация может привести к банкротству слаборазвитых регионов, поэтому важнейшей задачей федеральных властей является грамотная политика межбюджетного выравнивания [10].

В России существует сильная дифференциация регионов по уровню социально-экономического развития. Представляется стратегически важным выявить и сгруппировать регионы, которые являются наиболее зависимыми от федерального центра, для дальнейшего анализа причин регионального неравенства, так как без улучшения социально-экономического состояния самых слаборазвитых субъектов, невозможно повысить качество жизни населения в государстве, сделать его конкурентоспособным и развитым. Российская Федерация — страна, относящаяся к странам с формирующимся рынком (СФР). Как правило, в СФР увеличение социально-экономической поляризации ведет к снижению рождаемости, сокращению численности населения и уменьшению средней продолжительности жизни, что негативно влияет на стратегическое развитие как регионов, так и всей страны в це-

лом [11]. Любая стратегия направлена на улучшение качества жизни человека, но невозможно реализовывать стратегию на страновом уровне при отсутствии стимулов к реализации стратегии на уровне региона, муниципалитета.

При формировании региональных стратегий, особое внимание необходимо уделять тем, которые не могут за счет собственных доходов обеспечивать развитие отраслей экономики, социальной сферы и т. д. Государством выделяются огромные средства для стимулирования экономического развития таких субъектов, но зачастую не дают желаемого эффекта. Субъекты, в бюджетах которых доля дотаций из федерального бюджета превышает сорок процентов объема собственных доходов консолидированного бюджета, признаются высокодотационными. Это означает, что регионы получают более сорока процентов ресурсов для их развития извне, что обычно является мерой государства для удовлетворения социальных нужд, а не на создание или подкрепления конкурентных преимуществ для реализации стратегических приоритетов.

Фундаментальный принцип формирования межбюджетных отношений при реализации стратегии фискального федерализма заключается в разграничении расходных обязательств и закреплении собственных налоговых и неналоговых доходов между бюджетами разного уровня. В России за региональными бюджетами закреплены такие налоги, как налог на имущество организаций, транспортный налог, налог на игорный бизнес [12]. Стоит отметить, что полное закрепление вышеуказанных налогов за бюджетами регионов не позволит покрыть все расходные обязательства. В структуре налоговых и неналоговых доходов консолидированного бюджета (КБ) РФ доля региональных налогов составляет 9,1 %, причем наибольший вес имеет налог на имущество организаций (см. рис. 1). В данных условиях, важным способом регулирования межбюджетных отношений между федеральным и субнациональными бюджетами является перераспределение отчислений от федеральных налогов и сборов. Вышеуказанные отчисления называются регулирующими, либо перераспределяемыми, доходами. Пропорции и перечень регулирующих доходов бюджета субъекта РФ на постоянной основе определяется в соответствии с Бюджетным кодексом РФ, а конкретные суммы и пропорции от федеральных налогов утверждаются ежегодным законом о бюджете.

Для российской модели бюджетного федерализма, присущей ее централизацией доходных полномочий, наблюдается сильная диспропорция экономического и социального развития субъектов федерации. Как отмечалось выше, подобная централизация доходов, наряду со

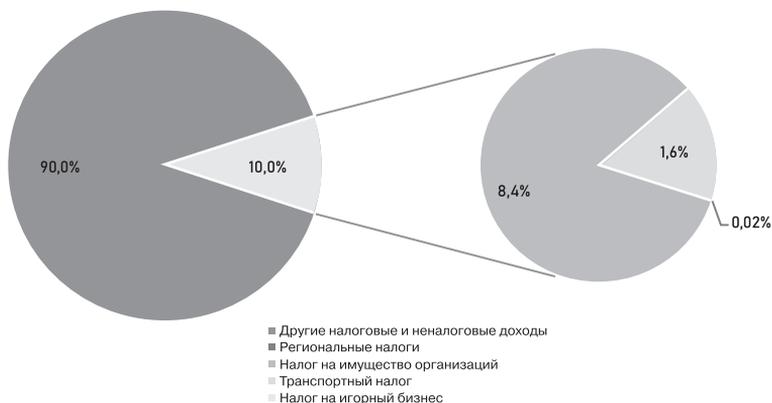


Рис. 1. Доля региональных доходов в структуре налоговых и неналоговых доходов КБ РФ в 2019 г.

Источник: составлено автором на основе данных казначейства РФ

слабой налоговой базой, приводит к сильной зависимости региональных бюджетов от федерального центра. В структуре консолидированного бюджета субъектов РФ наблюдается усиление доли безусловных дотаций, в то время как доля субвенций сокращается. При формировании стратегии развития большинства регионов России бюджетная обеспеченность выступает одним из главных ресурсных факторов, который определяет наличие капитала для реализации стратегических целей и задач.

Для оценки фактора бюджетной обеспеченности регионов и эффективности использования финансовых ресурсов для реализации стратегии был проведен анализ показателей финансовой самостоятельности и экономического и социального развития регионов РФ (см. рис. 2). Из выборки были исключены следующие регионы: Республика Крым, г. Севастополь — из-за ограниченных статистических данных; Ханты-Мансийский АО, Ямало-Ненецкий АО — рассматриваются в составе Тюменской области; Ненецкий АО — рассматривается в составе Архангельской области.

По уровню зависимости субнациональных бюджетов от безвозмездных поступлений из федерального центра регионы можно разделить на:

1) с высоким уровнем финансовой самостоятельности — уровень безвозмездных поступлений не превышает 10% от доходов КБ субъекта РФ. Таких регионов за 2019 год можно выделить семь: г. Москва (2,74 %); Тюменская область (4,47 %); г. Санкт-Петербург (4,56 %); Ленинградская область (7,41 %); Республика Коми (9,46 %); Свердловская область (9,59 %); Московская область (9,73 %);

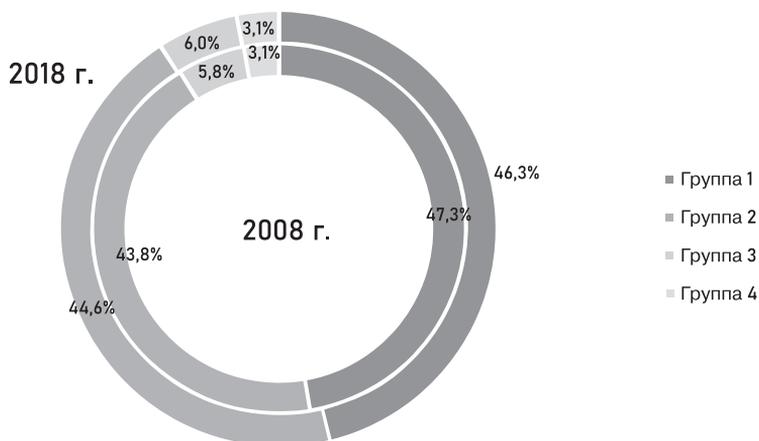


Рис. 2. Динамика доли групп регионов в совокупном валовом региональном продукте по всем субъектам РФ, %.

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

2) со средним уровнем финансовой самостоятельности — уровень безвозмездных поступлений 10–35 % от доходов КБ субъекта РФ. Можно выделить 43 подобных регионов: Красноярский край (11,06 %); Республика Татарстан (11,27 %); Сахалинская область (11,79 %); Самарская область (12,89 %); Краснодарский край (13,22 %); Мурманская область (14,26 %); Пермский край (14,43 %); Ярославская область (14,67 %); Нижегородская область (15,09 %); Ненецкий автономный округ (15,45 %); Кемеровская область (16,28 %); Тульская область (16,8 %); Новосибирская область (17,51 %); Калужская область (17,77 %); Челябинская область (18,08 %); Ростовская область (18,46 %); Белгородская область (19,94 %); Астраханская область (20,13 %); Ульяновская область (20,41 %); Липецкая область (20,42 %); Вологодская область (20,67 %); Оренбургская область (21,51 %); Республика Башкортостан (21,55 %); Тверская область (21,83 %); Томская область (22,57 %); Иркутская область (22,66 %); Приморский край (22,79 %); Владимирская область (23,25 %); Хабаровский край (23,28 %); Смоленская область (23,88 %); Воронежская область (24,4 %); Удмуртская Республика (24,65 %); Курская область (25,76 %); Амурская область (26,56 %); Архангельская область (26,75 %); Рязанская область (27 %); Омская область (27,65 %); Новгородская область (28,21 %); Республика Хакасия (28,36 %); Волгоградская область (28,59 %); Саратовская область (29,05 %); Ставропольский край (34,46 %); Пензенская область (34,53 %);

3) дотационные регионы — уровень безвозмездных поступлений 35–50 % от доходов КБ субъекта РФ. Можно выделить 17 подобных регионов: Республика Саха (Якутия) (35,67 %); Кировская область (35,97 %); Магаданская область (36,51 %); Орловская область (36,68 %); Республика Мордовия (37,15 %); Костромская область (37,33 %); Алтайский край (39,61 %); Республика Карелия (40,16 %); Тамбовская область (40,47 %); Чувашская Республика (41,19 %); Республика Марий Эл (42,42 %); Ивановская область (42,4 %); Псковская область (43,03 %); Забайкальский край (45,08 %); Еврейская автономная область (46,39 %); Республика Адыгея (46,41 %); Брянская область (48,44 %);

4) высокодотационные регионы — уровень безвозмездных поступлений больше 50 % от доходов КБ субъекта РФ. Подобных регионов 14: Курганская область (52,63 %); Республика Бурятия (53,64 %); Республика Калмыкия (53,98 %); Республика Северная Осетия — Алания (56,62 %); Калининградская область (58,02 %); Камчатский край (58,41 %); Кабардино-Балкарская Республика (58,92 %); Республика Дагестан (67,59 %); Карачаево-Черкесская Республика (70,92 %); Республика Алтай (71,37 %); Чукотский автономный округ (71,76 %); Республика Тыва (75,69 %); Чеченская Республика (80,7 %); Республика Ингушетия (83,42 %).

Столь сильная дифференциация регионов по уровню финансовой самостоятельности обусловлена, прежде всего, разными факторами концентрации стратегических конкурентных преимуществ в регионах. Таким образом, первая группа регионов обеспечивает 46,3 % валового выпуска регионального продукта по РФ. Данные регионы являются лидерами экономического роста и традиционно являются донорами для регионов-реципиентов. Вторая группа регионов обеспечивает 44,8 % выпуска ВРП России. Данная группа состоит из большого количества регионов, в том числе ресурсных регионов и регионов со значительным промышленным потенциалом, однако ввиду слабой диверсификации экономики и низкой емкости региональных рынков не могут в полной мере обеспечивать самостоятельность субнациональных бюджетов. Третья и четвертая группы регионов обеспечивают порядка 8 % от совокупного ВРП России (6 % и 3,1 % соответственно). Данные группы включают в себя слаборазвитые регионы, чей бюджет в значительной степени зависит от межбюджетных трансфертов. Важно отметить, что модель бюджетного федерализма в России вынуждает регионы зависеть от федеральных трансфертов, тем не менее данный анализ показывает достаточно

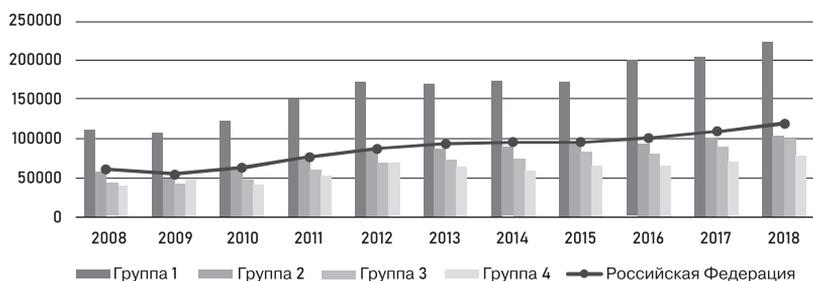


Рис. 3. Инвестиции в основной капитал на душу населения по группам регионов и по РФ, руб.

Источник: составлено автором на основе данных Росстата

сильную дифференциацию регионов по уровню экономического развития и, следовательно, по имеющемуся налоговому потенциалу, что безусловно влияет на обоснование стратегических приоритетов регионального развития.

Из анализа динамики инвестиций в основной капитал можно выделить довольно устойчивый стратегический тренд, демонстрирующий инвестиционную привлекательность наиболее развитых регионов первой группы, и напротив кратно меньшие значения инвестиций в основной капитал на душу населения в дотационных регионах третьей и четвертой группы (см. рис. 3). Данный тренд подтверждается и оценкой инвестиционной привлекательности «Национальным рейтинговым агентством», которое составляет ежегодный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов. Таким образом, оценка инвестиционной привлекательности регионов первой группы находится на высоком уровне (IC1–IC3), в то время как регионы последней группы получают самые низкие рейтинги (IC8–IC9) [13]. Определенным исключением из данной группы следует отметить Калининградскую область, которая имеет высокий рейтинг (IC2), несмотря на низкий уровень финансовой самостоятельности.

Резюмирую исследование, можно сказать, что при реализации стратегий экономического и социального развития у разных групп регионов складываются разные предпосылки и ресурсные возможности. Регионы лидеры, безусловно, обладают наибольшим уровнем бюджетной обеспеченности, что позволяет реализовывать масштабные стратегические проекты, а также за счет большей инвестиционной привлекательности. Для слаборазвитых регионов складывается такая ситуация, что при выборе частных инвесторов они проигрывают конкуренцию за капитал. При реализации стратегии экономического

и социального развития слаборазвитых регионов следует учитывать, что ресурсная обеспеченность находится на низком уровне. Поэтому при формировании региональных стратегий для дотационных регионов следует:

- находить стратегические приоритеты, наилучшим образом влияющие на повышение качества жизни населения;
- сконцентрировать ограниченные финансовые ресурсы на выбранные приоритеты.

Подобных подход в долгосрочной перспективе и при последовательной и планомерной реализации стратегии позволит создавать условия для увеличения инвестиционной привлекательности слаборазвитых регионов и стимулирует приток частных инвестиций. Именно поэтому вопрос формирования обоснованных стратегических приоритетов, подкрепленных конкурентными преимуществами при условиях концентрации на их реализации ограниченных ресурсов является важнейшим для дальнейшего изучения и развития теории и практики регионального стратегирования.

### Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. Oates W. An essay on fiscal federalism // *Journal of Economic Literature*. 1999. № 37(3). P. 1120–1149.
3. Martinez-Vazquez J., McNab R. Fiscal decentralization and economic growth // *World Development*. 2005. № 31(9). P. 1597–1616.
4. Oates W. *Fiscal federalism*. N. Y.: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
5. Thiessen U. Fiscal decentralization and economic growth in high income OECD countries // *Fiscal Studies*. 2003. № 24(3). P. 237–274.
6. Musgrave R. A. *The Theory of Public Finance*. New York: McGraw-Hill, 1959.
7. Brennan G., Buchanan J. *The power to tax: Analytical foundations of a fiscal constitution*. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.
8. Lockwood B. Fiscal decentralization: A political economy perspective. *Warwick Economic Research Papers*, 2005. 721 p.
9. Prud'homme R. The dangers of decentralization // *World Bank Research Observer*. 1995. № 10(2). P. 201–220.
10. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
11. Дементьев Д. В., Щербаков В. А. Бюджетная система РФ: учебное пособие. 2-е изд. стер. М.: КноРус, 2009. 256 с.

12. VII ежегодный рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России 2019 // Национальное рейтинговое агентство.  
URL: [https://www.ra-national.ru/sites/default/files/Obzor\\_Rating\\_Investment\\_Regions\\_VII\\_2020.pdf](https://www.ra-national.ru/sites/default/files/Obzor_Rating_Investment_Regions_VII_2020.pdf)

СЕКЦИЯ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ТУРИЗМА, ВЯД  
И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДИНГА  
В ЭПОХУ НОВОЙ  
ПОСТКРИЗИСНОЙ РЕАЛЬНОСТИ»  
SECTION  
“STRATEGIZING OF TOURISM,  
TRADE FAIRE INDUSTRIES  
AND TERRITORIAL BRANDING  
IN THE ERA OF NEW POST-CRISIS REALITY”

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ  
ТУРИЗМА И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА  
В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

*И. З. Чхотуа*

**Аннотация:** под воздействием глобального тренда диджитализации и с учетом кризисных условий функционирования экономики туристская отрасль должна развиваться в рамках единой стратегии, опирающейся на ценности, интересы и приоритеты объекта стратегирования и с учетом безусловных конкурентных преимуществ нашей страны в развитии туризма. Комплексное развитие отрасли туризма предполагает системную работу в следующих стратегических направлениях: перестройка модели ведения бизнеса, изменение продуктовой стратегии в сторону технологичности, построение новой маркетинговой стратегии с привлечением ИКТ, повышение квалификации персонала индустрии туризма, разработка новой коммуникационной стратегии в ответ на изменение модели поведения самого туриста и др.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование отрасли туризма, стратегический приоритет, стратегическая возможность, цифровизация отрасли туризма, мультипликативный эффект, экономика совместного потребления, информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), цифровые компетенции персонала, платформизация услуг.

## STRATEGIC TRANSFORMATION OF TOURISM AND THE HOSPITALITY INDUSTRY IN THE DIGITAL ECONOMY

*Iлона Z. Chkhotua*

**Abstract:** taking into account the global trend of digitalization and the extraordinary conditions for the functioning of the economy, the tourism industry should develop within a single strategy based on the values, interests and goals of the object of the strategy and the unconditional competitive advantages of our country in the development of tourism. Comprehensive development of the tourism industry involves systematic work in the following strategic directions: restructuring the business model, changing the product strategy towards technological effectiveness, building a new marketing strategy implementing ICT, changing the requirements for tourism industry personnel, developing a new communication strategy in response to a change in the behavior model of tourist, etc.

**Keywords:** strategy, strategy of the tourism industry, strategic priority, strategic opportunity, digitalization of the tourism industry, multiplier effect, sharing economy, information and communication technologies (ICT), digital competencies of personnel, platformization of services.

Прогноз Всемирной туристской организации по развитию мирового рынка туристских услуг на период до 2030 г., составленный до кризиса, вызванного пандемией коронавируса, предполагал уверенное поступательное развитие отрасли и предлагал следующие количественные ориентиры ее развития: совокупный вклад туризма в мировой ВВП с учетом прямого, косвенного и индуцированного воздействия — 12,45 трлн долл (11,7 % мирового ВВП), величина международных турприбытий на уровне 1,8 млрд, количество работников индустрии туризма — 425 млн чел (каждое девятое рабочее место в мире связано с туризмом и индустрией гостеприимства)<sup>1</sup>.

Нынешний кризис, вызванный внешним шоком, хотя и беспрецедентен, но открывает новые стратегические возможности для отрасли в целом. Среди профессионалов туротрасли сформировался термин «обнуление» туризма или «нулевая точка отчета» туризма, предполагающий необходимость коренной перестройки принципов функцио-

---

<sup>1</sup> The importance of travel and tourism in 2019. URL: [https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/EIR\\_2020\\_Importance\\_of\\_Travel\\_and\\_Tourism\\_Infographic.pdf](https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/EIR_2020_Importance_of_Travel_and_Tourism_Infographic.pdf)

нирования отрасли в пользу системного развития, предполагающего разработку целостного документа стратегии.

Основные направления стратегических преобразований туризма в эпоху цифровой экономики, когда важнейшим стратегическим активом государства являются данные, коснутся следующих направлений: перестройка модели ведения бизнеса, предполагающая активное внедрение различных ИКТ в процесс разработки, продвижения и реализации турпродукта, вопросы кадрового обеспечения отрасли и структуры трудовых ресурсов в соответствии с новыми рыночными реалиями, разработки новых высокотехнологичных продуктов, удовлетворяющих потребности современного туриста и постоянный мониторинг качества их предоставления. В то же время стратегические преобразования в туризме затронут и самого путешественника, изменив его ценностные ориентиры и модель поведения при планировании и организации путешествия.

Наиболее актуальные цифровые технологии, позволяющие кардинально перестроить бизнес-модель в туризме: технология больших данных, интернет вещей, искусственный интеллект и машинное обучение, технологии виртуальной и дополненной реальности, компьютерное зрение, блокчейн технология, навигационно-информационные технологии и LBS, информационные платформы, ERP/CRM/PMS и другие системы автоматизации бизнес-процессов, речевые технологии и др.

Развитие цифровых технологий расширяет возможность ведения управление на основе данных (evidence based policy). Диджитализация ценна с позиции «кастомизации» туризма — создания уникального туристского предложения, позволяющего достичь высокого качества и уникальности турпродукта, обеспечить лояльность и возвратность потребителя турсервиса. В *таблице* представлено влияние глобальных, региональных и отраслевых трендов на формирование потребностей современного туриста и ответ предприятий индустрии туризма на данный вызов через повышение качества предоставления услуг, стратегическим элементом которого является персонал.

На основе проведенного анализа структуры рынка трудовых ресурсов в туристской отрасли, анализа отчетов ЮНВТО, Всемирного Совета по туризму и путешествиям, затрагивающих проблемы занятости в сфере туризма сформулированы следующие выводы касательно компетенций, необходимых работникам индустрии туризма в будущем: углубление знаний и навыков в сфере информационных технологий и программирования, среди так называемых «мягких навыков» (soft skills)

Таблица

**Формирование новых компетенций у персонала туристского предприятия под воздействием глобальных, отраслевых и региональных трендов и изменений в потребительских ожиданиях туристов**

Глобальные, региональные, отраслевые тренды	Изменения в предпочтениях и потребительских ожиданиях туриста	Требования к персоналу как стратегическому ресурсу туристских предприятий
<ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрение ИКТ в организацию туристской деятельности: глобальные дистрибутивные системы, электронные платформы, технология динамического пакетирования туров, возникновение новых видов туризма с применением VR, AR;</li> <li>• локализация и здоровый образ жизни и активный отдых;</li> <li>• рост связанности дестинаций;</li> <li>• рост популярности культурно-познавательного туризма;</li> <li>• рост интереса к экологическому и природоориентированному туризму;</li> <li>• доступный туризм;</li> <li>• приоритет безопасности жизни и здоровья</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Глобальные</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность самостоятельного планирования и организации путешествия, высокая вариативность туристского продукта, возможность быстрой переконфигурации состава туристского тура;</li> <li>• высокое требование к сервису, вопросам безопасности жизни и здоровья;</li> <li>• путешествия как форма познания, получения уникального аутентичного опыта желания погрузиться в культуру, традиции и жизнь дестинации («living like a local»);</li> <li>• сочетание отдыха с иными видами деятельности, появление новых концепций отдыха: «education+ intertainment = edutainment», «business + lasure = belasure»;</li> <li>• снижение глубины бронирования, спонтанность принятия решений о поездке;</li> <li>• рост популярности приграничных путешествий, автотуризма и караваннинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие цифровых компетенций у персонала индустрии туризма;</li> <li>• инновационный подход и креативность;</li> <li>• критическое мышление и высокие аналитические способности (способностью работать с большими объемами информации в цифровой среде);</li> <li>• быстрая обучаемость и желание учиться на протяжении всей жизни;</li> <li>• внимание к деталям, клиентоориентированность;</li> <li>• эмоциональная резистентность и эмпатия;</li> <li>• постоянный контроль качества и уровня безопасности предоставления услуг;</li> <li>• умение работать в команде, time -менеджмент;</li> <li>• умение быстро реагировать на сложные проблемы и решать их (complex problem-solving);</li> <li>• экологическое мышление;</li> <li>• кросскультурность (открытость к межкультурному диалогу);</li> <li>• высокая эрудированность (глубокие знания культуры и традиций продаваемых направлений)</li> </ul>

Глобальные, региональные, отраслевые тренды	Изменения в предпочтениях и потребительских ожиданиях туриста	Требования к персоналу как стратегическому ресурсу туристских предприятий
<b>Национальные</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• приоритет внутреннего туризма над выездным;</li> <li>• перезагрузка малых городов России как уникальных дестинаций на туристской карте России;</li> <li>• соответствие качества отечественного туристского продукта мировым стандартам;</li> <li>• применение разнообразного инструментария стимулирования спроса на отечественный туристский продукт (топ-поддержка отрасли);</li> <li>• повышение престижа путешествий по России</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост интереса к внутренним направлениям, но с учетом соответствия ожиданий высокого уровня сервиса реалиям его предоставления отечественными игроками туррынка;</li> <li>• рост интереса к природоориентированным турам по стране и уникальной русской природе и явлениям, популярным в т.ч. и за пределами России (оз. Байкал, северное сияние, «настоящая русская зима» и др.);</li> <li>• актуальность санаторно-курортного лечения в постковидный период;</li> <li>• необходимость услуги по сопровождению путешественников в режиме 24/7;</li> <li>• необходимость предоставления страховых продуктов, гарантирующих безопасность путешествия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• глубокие знания истории, традиций и культуры страны, необходимые для привлечения туриста и создания уникальных турпродуктов;</li> <li>• клиентоориентированность, высокие стандарты обслуживания;</li> <li>• цифровая грамотность и сопровождение клиента сервисом в режиме 24/7;</li> <li>• эмоциональная резистентность и умение работать в стрессовых условиях, решать сложные задачи;</li> <li>• знание основ экологического права, следование принципам устойчивого развития;</li> <li>• знание основ иностранных языков и кросскультурность</li> </ul>

востребованными будут когнитивные навыки (креативность, предприимчивость, инновационность мышления, высокие аналитические навыки и умения работать с большим массивом данных), а также навыки в сфере коммуникации и эмоционального воздействия (*social and emotional skills*), как то лидерство, клиентоориентированность, эмоциональный интеллект, навыки менеджмента в сфере персонала.

Трансформация трудовых отношений в связи с переходом к Индустрии 4.0 привела к становлению глобального рынка труда со стертыми временными и территориальными границами [14, с. 181]. В научной литературе сформировалось понятие «цифровой кочевник» — человек, уровень комфорта которого полностью зависит от доступности ИКТ, который по-иному воспринимающий пространство и времени в новой цифровой среде и принимает ситуацию отсутствия долгосрочных гарантий занятости [5, с. 17]. Появление данной категории путешественников в корне меняет саму суть путешествия – временные выезды лиц с постоянного места жительства в место временного пребывания поездки на срок от 24 часов до 6 месяцев (в определении, представленном рядом европейских стран — до 1 года), преследующие туристскую цель поездки. По мере роста фриланса растет спрос на дестинации с длительным сроком пребывания. Здесь можно говорить о туризме как об образе жизни и о смешении понятий постоянного и временного места жительства [39, с. 32].

Поколения «Миллениалы» и поколения «Screenagers» — будущий основной целевой сегмент туристского рынка, формирующие т.н. «новый туризм», когда потребитель сам формирует наполнение турпродукта, обеспокоен экологическими проблемами и поддерживает принципы устойчивого развития, требователен к комфорту и нацелен на уникальный туристский опыт. У современного потребителя туруслуги эмоциональный аспект потребления будет играть решающую роль, и определяющим на рынке станет коммерциализация впечатлений. Выбор ценностного предложения для каждого сегмента рынка и его донесение до целевой аудитории через современные каналы коммуникации — важнейшее направление маркетинговой стратегии предприятий индустрии туризма.

Следующее важнейшее направление стратегических преобразований в туризме — разработка высокотехнологичных турпродуктов, позволяющих обеспечить высокую вариативность турпродукта и возможность его модификации в режиме реального времени (технология динамического пакетирования тура), получить уникальный опыт от путешествия.

Развитие ИКТ предполагает значительно большее присутствие информации о турпродукте, предприятии индустрии туризма и дестинации в целом в информационном пространстве. Стратегическим активом в данной ситуации может являться туристский бренд и репутация поставщика туруслуги (предприятий индустрии туризма и гостеприимства) либо дестинации в целом.

Стратегия как «путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного» [7, с. 353] способна обеспечить системное поступательное развитие важнейшей отрасли экономики страны.

### Список литературы

1. Архипова О. В., Кущева Н. Б., Владыкина Ю. О. Цифровые трансформации и новые технологические решения как драйверы индустрии гостеприимства // Проблемы современной экономики. 2020. № 2 (74). С. 237–242.
2. Богомазова И. В., Аноприева Е. В., Климова Т. Б. Цифровая экономика в индустрии туризма и гостеприимства: тенденции и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. Вып. 3. С. 34–47.
3. Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» (в ред. постановления Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. № 356-24). URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/1/>
4. Доклад о цифровой экономике 2019 / ООН. Женева. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf)
5. Зингер-Корн Н., Теснина Я. Новые вызовы туристского рынка к кадровому обеспечению отрасли // Рекреация и туризм. 2019. № 4 (4). С. 15–21.
6. Абдрахманова Г. И. и др. Индикаторы цифровой экономики 2019: статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 248 с.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
8. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
9. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
10. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

11. Морозов М. А., Морозова Н. С. Новая парадигма развития туризма и индустрии гостеприимства в условиях цифровой экономики // Вестник РосНОУ. Серия «Человек и общество». 2018. № 1. С. 135–141.
12. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с.
13. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0 // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 61. № 3. С. 181–184.
14. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7). URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/natsionalnaya-programma-tsifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federatsii\\_NcN2nOO.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/natsionalnaya-programma-tsifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federatsii_NcN2nOO.pdf)
15. Отчет ЮНВТО “International tourism highlights: 2019 edition”. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf>
16. Отчет ЮНВТО “The future of work and skill development in tourism”. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421213>
17. Отчет компании Amadeus “Amadeus Travel Tribes 2030”. URL: <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf>
18. Отчет ИТУ “The ICT Development Index (IDI). Methodology, indicators and definitions. (as of February 2019)”. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/ITU\\_ICT%20Development%20Index.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/ITU_ICT%20Development%20Index.pdf)
19. Пятовский А. А. и др. Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе // Экономика в промышленности. 2020. № 13 (3). С. 339–347.
20. Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2035 года. Распоряжение правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/>
21. Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2013 г. N 2036-р). URL: <https://rg.ru/2013/11/08/tehnologii-site-dok.html>
22. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (Указ Президента от 01.12.2016 № 642). URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/48053.html/>

23. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: <http://base.garant.ru/71670570/#ixzz6fyjCkbnс>
24. Цифровая Россия: новая реальность // Digital McKinsey. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russiareport.pdf>
25. Абдрахманова Г. И. и др. Цифровая экономика: 2019: краткий статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2020. 112 с.
26. Шпилько С. П., Шевель К. В. Факторы и тенденции развития туристских потребностей на современном этапе // Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования. Труды XIV Международной научно-практической конференции / под общ. ред. В. И. Кружалина. М., 2019. С. 24–34.
27. Чхогуа И. З. Организация системы контроллинга на предприятиях индустрии туризма с учетом специфики функционирования рынка и особенностей объекта управления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 2 (92). С. 132–136.
28. Cheng M., Foley C. The sharing economy and digital discrimination: the case of Airbnb // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 70. P. 95–98.
29. Kum H., Aslan A., Gungor M. Tourism and economic growth: The case of Next 11 countries // International Journal of Economics and Financial Issues. 2015. Vol. 5(4). P. 1075–1081.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА КЫРГЫЗСТАНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Т. И. Турдиев*

**Аннотация:** установлено, что Киргизия обладает уникальными туристско-рекреационными ресурсами и большим потенциалом развития туристско-рекреационной бизнес-деятельности. В силу наличия туристско-рекреационных ресурсов в регионах страны именно туристско-рекреационная деятельность способна выступить альтернативным способом для социально-экономической активности населения и средством снижения уровня бедности населения.

**Ключевые слова:** стратегия, туристские ресурсы, туристско-рекреационная отрасль, туристский рынок.

# STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF TOURISM IN KYRGYZSTAN IN MODERN CONDITIONS

*Talaai I. Turdiev*

**Abstract:** it is established that Kyrgyzstan has unique tourist and recreational resources and great potential for the development of tourist and recreational business activities. Due to the availability of tourist and recreational resources in the regions of the country, it is tourist and recreational activities that can act as an alternative way for the socio-economic activity of the population and a means of reducing the poverty level of the population.

**Key words:** strategy, tourist resources, tourist and recreational industry, tourist market.

Ключевая характеристика современности — это всемирная вирусная пандемия, связанная с распространением COVID-19 в глобальном масштабе. Уже очевидно, что вирусная пандемия является многоплановой угрозой для всего человечества. Причем самые глубокие и масштабные изменения из-за пандемии происходят в социально-экономической сфере современного общества.

В Кыргызской Республике под мощным прессом пандемии также усилились кризисные явления в отраслях и регионах страны. При этом пандемия негативно повлияла и на развитие туристско-рекреационной отрасли, которая является самым перспективным сектором национального хозяйства. Кыргызстан, имея такие уникальные туристско-рекреационные ресурсы как озеро «Иссык-Куль», горные системы с ледниками и вечными снегами, а также горными реками, лесами все еще не в полной мере использует имеющиеся возможности, поскольку материально-техническая база туризма пока еще не соответствует мировым требованиям [1]. В целом, в Киргизии развитие экономики за счет туристско-рекреационной отрасли сильно отстает от уровня развитых стран.

С учетом, вышеизложенного актуально осмыслить туристский фактор в контексте его стратегической роли в достижении социально-экономической устойчивости страны в посткризисный период. При этом важно одновременно стратегически учитывать изменения глобальных, отраслевых и региональных трендов развития [2]. Стратегия и тактика развития туризма должна комплексно учитывать последствия пандемии как для мировой экономики, так и для региональной экономики Кыргызстана.

Так, в туризме выделяют такие основные виды туризма как внутренний туризм и внешний туризм. Если во внутреннем туризме главным составляющим выступает местный туризм (туризм местных жителей в пределах территории Киргизии), то в структуре внешнего туризма наиболее значимо въездной туризм (туризм иностранных граждан в пределах территории Киргизии), поскольку этот вид туризма приносит доход стране, содействует улучшению экономического положения населения регионов страны.

В отношении внутреннего туризма главный момент в следующем. Бедность населения Кыргызской Республики негативно отражается в развитии местного туризма. Туризм местных жителей в пределах территории Кыргызстана реализуется в дешевой, «дикой» и неорганизованной формах. Прогнозируемо, что в ближайшем будущем эта ситуация, в целом, сохраниться, поскольку в условиях вирусной пандемии и введенных карантинных ограничений доходы населения снижаются.

В отношении внешнего туризма основная специфика в следующем. В контексте развития въездного туризма нужно отметить то, что в числе внешних туристов преобладают туристы из стран ближнего зарубежья (СНГ). Так, если на рубеже тысячелетий в Киргизии в общем количестве прибытий туристов из стран СНГ самую большую долю занимал Казахстан (43 %), далее Россия (20 %) и Узбекистан (16 %). То есть на эти три страны приходилось 80 % всех прибытий туристов

из стран СНГ. На данном этапе, в целом, такая картина сохраняется и в структуре туристов преобладают граждане стран СНГ.

Именно поток туристов из СНГ составляет основным «отраслеобразующим» фактором. Здесь важно помнить то, что все постсоветские страны являются братскими и родными, которые связаны между собой глубокими геополитическими, культурными, образовательными, социально-экономическими, технологическими и иными связями. Более того, схожесть ментальных особенностей на постсоветском пространстве «положительно сказывается» в устойчивом развитии туристско-рекреационной отрасли Кыргызстана. Например, в Киргизии произошли две «цветные революции» (2005, 2010), которые, если исходить из того, что туризм очень чувствителен к уровню безопасности в стране, должны были привести к катастрофическому падению числа иностранных туристов. Однако на практике так не произошло. В частности, в 2010 году, когда в стране произошли масштабные общественно-политические потрясения и смена власти, по данным государственного статистического комитета Кыргызской Республики, снижение туристов составило 30 % и при этом в последующем положительная динамика оперативно восстановилась (см. табл. 1).

Думается, что здесь сказалось то, что граждане СНГ почти всегда проявляют гораздо меньшую впечатлительность в случае различного рода социальных катаклизмов и политических эксцессов. Следовательно, в развитии туризма в КР сегмент иностранного туризма, проходящийся на страны СНГ, будет оставаться существенным. Важно учитывать и то, что Киргизия с 2015 года стала полноправным членом ЕАЭС. Внутренний рынок стран ЕАЭС — это более 180 млн человек, передвижение которых внутри интеграционного объединения осуществляется в упрощенном режиме.

В табл. 2 приведены основные показатели туризма в Кыргызской Республике, характеризующие главные показатели туризма региона за период времени с 2003 года по 2019 год.

Как видно из таблицы 2, сектор туризма в Киргизии показывает положительную динамику развития, несмотря на то, что за период времени с 2003 года по 2019 год в стране произошли две «цветные революции» (2005 и 2010гг.). Тем не менее, несмотря на политические потрясения экспорт туристских услуг (доходы от приема иностранных граждан) за период времени с 2003 года по 2019 год увеличился почти в 12,7 раза. Многократный рост основных показателей туризма за 16 лет в Киргизии демонстрирует потенциал роста туристско-рекреационной отрасли страны.

Таблица 1

## Численность туристов в Кыргызской Республике

Наименование показателей	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Число отдохнувших, тыс. чел.	703,5	771,4	537,1	852,8	826,1	888,0	806,8	584,3	816,9	1114
в организованном секторе	514,7	551,6	421,1	556,5	580,9	539,5	488,5	357,7	482	687
в неорганизованном секторе*	188,8	219,8	116	296,3	245,2	348,5	318,3	226,6	334,9	427

\* По данным выборочного обследования домашних хозяйств и по оценке выборочно отдохнувших в гостевых домах рекреационной зоны Иссык-Кульской области КР.

Таблица 2

## Основные показатели развития туризма в Кыргызстане

Показатели	2003	2007	2011	2016	2019
Валовой выпуск в сфере туристской деятельности, млн сомов	6033,6	16076,7	31465,8	50757,8	73177,0
Валовая добавленная стоимость в сфере туристской деятельности, млн сомов	3010,9	5644,4	12877,2	21673,8	30389,5
Доля сферы туристской деятельности в ВВП, %	3,6	4,0	4,5	4,6	5,2
Инвестиции в основной капитал в сфере туризма, млн сомов	739,5	3627,1	10004,2	17452,6	27184,2
Число отдохнувших всего, тыс. человек	703,5	826,1	816,9	1273,2	1 778,9
в организованном секторе	514,7	580,9	482,0	627,6	809,6
в неорганизованном секторе	188,8	245,2	334,9	645,6	969,3
Экспорт туристских услуг, млн долл. США	47,8	341,7	347,1	415,6	613,1
Импорт туристских услуг, млн долл. США	16,6	89,7	233,4	437,0	379,8
Оборот розничной торговли в сфере туризма, млн сомов	1930,8	3435,8	10645,2	20122,1	23786,0

Примечание. Таблица составлена автором по данным Национального статистического комитета КР.

Так, ключевым туристским ресурсом Кыргызской Республики выступает озеро Иссык-Куль. На Иссык-Кульскую область приходится свыше 63 % совокупного количества рекреационных объектов (дома отдыха, туристские базы, пансионаты, санатории) Киргизии, свыше 72 % общего числа койко-мест и 84 % общей численности отдохнувших и лечившихся в стране. Однако по сравнению с продвинутыми передовыми в туристском отношении странами и регионами пансионаты Иссык-Куля являются непритязательными заведениями с относительно низким уровнем услуг. К ним примыкает и частный сектор побережья озера, где можно снять койку или квартиру.

С учетом последствий пандемии во всем мире, конечно же, особого рассмотрения заслуживает ценовой фактор. Снижение цены на туристские услуги усиливает конкурентоспособность туристско-рекреационной отрасли Кыргызстана в современных условиях, поскольку доходы людей падают. Думается, что в ценовом демпинге совпадают стратегии удержания и стратегии привлечения новых клиентов в сфере туризма.

В целом, в туристско-рекреационной зоне Иссык-Куля наблюдается широкий разброс цен. Основная проблема в системе ценообразования на региональном рынке туристско-рекреационных услуг связана с крайней непродолжительностью купального сезона на Иссык-Куле. Санатории и пансионаты Иссык-Куля постоянно сталкиваются необходимостью решения традиционной задачи — за летний период успеть заработать столько средств, которые позволяли бы «держаться» предприятиям в течение всего календарного года. Следовательно, актуальны стратегии, направленные на увеличение срока функционирования туристско-рекреационных предприятий за счет развития комплекса услуг, в первую очередь, лечебных.

Как уже было отмечено, в период пандемии происходят большие сдвиги и масштабные изменения. В структуре внешних туристских потоков преобладают граждане Казахстана, России и Таджикистана, а также Узбекистана. Практически все они менее требовательны к уровню сервиса и материально-техническому состоянию учреждений отдыха по сравнению с туристами из дальнего зарубежья. Но и внутри этого потока можно провести определенную градацию; например, средние доходы населения в Российской Федерации и Казахстане в разы превышают средние доходы кыргызстанцев. А средние доходы жителей Узбекистана и Таджикистана вполне «сопоставимы», если не ниже, с уровнем средних доходов на душу населения в Киргизии.

Однако если учесть то, что наиболее богатые граждане России, Казахстана, Таджикистана и Узбекистана в целом, предпочитают отды-

хоть в фешенебельных курортах дальнего зарубежья, то очевидным выглядит вывод о том, что преобладающую массу туристов из вышеуказанных стран, предпочитающих отдых на Иссык-Куле, составляют люди относительно скромными доходами. Этим и объясняется динамичное развитие сектора неорганизованного туризма. Из-за пандемии в настоящее время наблюдается замедление экономического роста в странах СНГ. Следовательно, все большее число граждан стран СНГ будет прибегать к услугам частного теневого сектора, что объективным образом будет сдерживать полнокровное комплексное, с точки зрения цивилизованных форм ведения туристского бизнеса, развитие туристско-рекреационной зоны Иссык-Куля.

Так, в контексте реализации маркетинговой стратегии, включающей в себя тактику удержания и стратегии привлечения новых туристов в регион, важно предпринимать комплексные шаги по результативному использованию туристских ресурсов и туристско-рекреационной инфраструктуры. Как уже было отмечено, главным сегментом реализации туристско-рекреационного продукта на сегодня являются потребители из стран СНГ. Поэтому важной целью маркетинговой стратегии, реализуемой в рамках усилий по результативному использованию социально-экономического потенциала туризма, должно стать расширение рекреационного сезона, сглаживание сезонности повышает рентабельность объектов рекреации, так как увеличивает пропускную способность без расширения коечного фонда. На данном этапе, однако, лишь незначительная часть учреждений предоставляет услуги круглогодично (10–15 %). Такая неравномерность загруженности отрасли объективно снижает ее общую экономическую эффективность.

Вступление Киргизии в ЕАЭС открывает новые возможности для совместного освоения туристских ресурсов страны. Ведь ЕАЭС — это огромный перспективный туристский рынок, интерес к которому проявляют такие страны как Китай, Турция, Иран, Вьетнам и другие. Вышеуказанные страны могут выступить инвесторами, если создать благоприятные условия в контексте совместного использования туристско-рекреационных ресурсов стран-членов ЕАЭС. Например, в Иссык-Кульском регионе Киргизии зимой можно использовать для горнолыжного отдыха склоны, находящиеся в часе езды от озера, а также совместить отдых с поправкой здоровья с помощью грязей и термоминеральных вод. Около 62,5 % лечебных грязей страны расположены в данном регионе. Таким образом, на базе вдумчивого осмысления положения дел в сфере туризма и трезвого экономического анализа региональных и отраслевых возможностей можно успешно коммерци-

ализировать туристско-рекреационный потенциал Киргизии. Полагаем, что стратегия коммерциализации, по сути, необходимо сводиться к постоянному поиску, отбору и реализации предпринимательской идеи в условиях конкурентной среды.

Так, с точки зрения территориального брендинга в Киргизии на данном этапе важное место занимает проведение Всемирных игр кочевников. Идея проведения Всемирных игр кочевников зародилась в Кыргызстане, и первая игра была проведена именно в Кыргызстане в 2014 году. Очевидно, что эти Игры в определенной мере пропагандируют Киргизию как страну туризма и гостеприимства. Всемирные игры кочевников были проведены в 2014, 2016 и 2018 годах. В 2018 году в этих Играх приняли участие спортсмены уже из 82 стран. Инициирование, организация и проведение Кыргызской Республикой Всемирных игр кочевников есть редкий случай в истории Киргизии, когда молодая страна смогла-таки довести до логического завершения удачную идею. Известно, что точное позиционирование одна из сложных задач продвижения территории [3, с. 84].

В настоящее время стратегическая идея возрождения Великого Шелкового пути в Евразийском континенте становится все более популярной. Пока территория республики еще не является задействованным в полной мере компонентом Великого Шелкового пути. По данным Всемирной туристской организации и ЮНЕСКО, Великий Шелковый путь скоро превратится в привлекательный маршрут для туристов, готовый принять треть путешественников всего мира. Туризм Великого Шелкового пути невозможен без региональной кооперации со странами-звеньями исторического маршрута, особенно с Китаем и Узбекистаном. Значение маркетинговой деятельности особо важно в сегодняшних условиях евразийской интеграции, ибо через Киргизию и ЕАЭС будет интегрирован в Великий Шелковый путь.

Таким образом, можно смело констатировать, что, Киргизия, имея существенные региональные туристско-рекреационные ресурсы, одновременно, располагает экономическими возможностями эффективного использования потенциала туризма в постпандемический период.

Так, с точки зрения развития стратегий диверсификации отраслей экономики Кыргызстана туризм обладает большим потенциалом. Все дело в том, что сектор сельскохозяйственного производства страны, дающий около 18–20 % ВВП страны, фактически исчерпал возможности дальнейшего устойчивого роста, поскольку снижается площадь земель на одного жителя страны при одновременном истощении земельных ресурсов [4]. В условиях, когда 67 % населения проживает на

селе возникает вопрос развития альтернативных форм экономической активности. Следовательно, в силу наличия туристско-рекреационных ресурсов именно туристско-рекреационная деятельность горных регионов способна выступить альтернативным способом для социально-экономической активности населения.

Наконец, Киргизия как горная страна подвергается отрицательным эффектам климатических изменений, аридизации. Накопленный опыт мировой борьбы с аридизацией четко выявил, что ключевое условие эффективной борьбы с аридизацией — это преодоление бедности аграрного населения. Бедность в Кыргызстане есть самая острая социальная проблема, поскольку с момента суверенного постсоветского развития уровень бедности превышает приемлемые показатели в 3–4 раза. Если вспомнить то, что 67 % населения страны — это сельчане, то очевидным выглядит вывод о том, что главной социально-экономической проблемой Кыргызстана выступает бедность сельского населения. Бедность и нищета особенно распространены на горных аулах. На этом фоне стратегия развития горного туризма позитивно отразится на социально-экономических показателях дальних горных селений. Благо, что сама туристско-рекреационная отрасль жизненно заинтересована в сохранении и приумножении регионального природного капитала, в частности, лесных ресурсов, на которых, фактически, и «держатся» особо уязвимые горные экосистемы.

### **Список литературы**

1. Турдиев Т. И. Основы концепции стратегирования социально-эколого-экономической безопасности Кыргызской Республики. Ош, 2019. 280 с.
2. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
3. Никоноров С. М. Развитие экотуризма: региональная модель на примере Приволжского федерального округа. М.: Институт устойчивого развития Общественной палаты РФ, 2013. 120 с.
4. Турдубаев С. К. Совершенствование инновационно-инвестиционных механизмов модернизации агропромышленного комплекса Кыргызстана. Ош, 2012. 308 с.

СЕКЦИЯ  
«ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ  
В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ»  
SECTION  
“ECONOMIC AND MATHEMATICAL METHODS  
IN STRATEGIZING”

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ  
РАЗРАБОТКИ И ИНТЕГРАЦИИ  
В ПРОИЗВОДСТВО СИСТЕМ  
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

*М. С. Ткаченко, С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко*

**Аннотация:** в работе рассматриваются возможные области применения искусственного интеллекта в производстве. Предлагаются стратегические подходы при подготовке данных для обучения ИИ. Обобщаются стратегические приоритеты, решение которых необходимо для создания систем ИИ. Обсуждается применение машинного обучения ИИ в промышленности.

**Ключевые слова:** стратегия, искусственный интеллект, обучение.

**STRATEGIZING  
THE DEVELOPMENT AND INTEGRATION  
OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS  
INTO INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*Maxim S. Tkachenko, Sergey N. Tkachenko, Ilya S. Tkachenko*

**Abstract:** this paper makes an overview of possible applications of artificial intelligence in production. Approaches to preparing data for AI training are proposed. The strategic priorities that need to be addressed in order to create AI systems are summarized. The application of AI machine learning in industry is discussed.

**Key words:** strategy, artificial intelligence, machine learning.

## Введение

Четвертая промышленная революция приведет к существенным изменениям в области производственных технологий, управления производством и трудовых ресурсов. Формирующийся пакет авангардных производственных ИТ технологий основан на полномасштабной цифровизации всех этапов жизненного цикла и всех стадий передела, в основе которой лежат технологические концепции: интернет вещей (Internet of Things, IoT), большие данные (Big Data) и киберфизические системы (Cyber-Physical Systems, CPSs), аддитивные технологии (Additive Manufacturing), когнитивные технологии (cognitive techniques) и ряд других [1; 2]. Первое исследование нейронных сетей было проведено Маккалохом и Питтсом [3]. Это направление в цифровизации бурно развивается и активно внедряется в промышленности.

На сегодняшний день стоит выделить основные прогнозируемые на сегодняшний день категории искусственного интеллекта:

- общий (сильный) искусственный интеллект (ОИИ). Иногда также называют искусственный интеллект человеческого уровня. ОИИ относят к компьютеру, который способен выполнять любое интеллектуальное действие, присущее человеку;
- узконаправленный, специализированный, (слабый) искусственный интеллект (УИИ). В дальнейшем под УИИ будем подразумевать просто искусственный интеллект (ИИ), как общепринятый термин. УИИ специализируется в одной специализированной области применения. Далее под ИИ будем понимать УИИ.

В настоящее время человеческая цивилизация только начала покорять самую первую категорию — узконаправленный искусственный интеллект.

## Стратегические приоритеты

Общая идеология и принципы стратегирования приведены в [4]. Следуя им, можно выделить следующие стратегические приоритеты, решение которых необходимо для создания систем ИИ для широкого спектра приложений в различных областях человеческой деятельности:

- 1) сбор и разметка данных для обучения ИИ, подбор необходимой технической архитектуры ИИ;
- 2) моделирование процессов принятия решений — изучение и формализация различных схем человеческих умозаключений на основе результатов работы ИИ;

- 3) создание диалоговых процедур общения на естественном языке, обеспечивающих контакт между интеллектуальной системой и человеком-специалистом в процессе решения задач, в том числе при передаче и приеме неформализованных команд в экстремальных ситуациях, например, связанных с безопасностью;
- 4) интеграция ИИ на производствах и производственных цепочках.

### **Практическое применение решений на основе ИИ**

Ниже приведен обзор существующих применений систем искусственного интеллекта для угольной, нефтяной и газовой промышленности: прогнозирование добычи угля; прогнозирование добычи [5] и спроса на нефть; прогноз спроса на газ или метан; прогнозирование потребления газа или метана; расчет потенциального экономического эффекта формулы индексации цен.

ИИ может эффективно использоваться в производстве при: прогнозировании износа и сбоев оборудования; обнаружении аномалий на производстве [6]; контроле качества выпускаемой продукции; логистике и торговле.

**Беспилотный транспорт.** Из доступных источников, например [7], известно, что при эксплуатации транспорта людьми в США регистрируется 1,3 случая смерти при ДТП на 100 тыс. миль. При этом на счету электромобиля под управлением ИИ имеется, как минимум, одна спасенная жизнь – автомобиль доставил хозяина с сердечным приступом в клинику. Автомобили имеют системы ИИ, от компьютеров, которые определяют, когда должна заработать антиблокировочная тормозная система, до компьютера, который определяет параметры системы впрыска топлива. Автомобили Google и Яндекс, которые в настоящее время проходят испытания, будут содержать надежные системы ИИ, которые самостоятельно управляют машиной.

**Мониторинг загрязнения воды и воздуха** [8]: предсказание нарушения качества питьевой воды; мониторинг уровня воды в озерах и водохранилищах с использованием спутниковых изображений; использование машинного обучения для поиска водопроводов на аэрофотоснимках; моделирование популяций живых организмов, по оценке водных ресурсов; анализ использования воды в городах; анализ данных об уровне воды в реках; анализ санитарных переливов; прогноз качества воздуха для различных локаций в регионе.

**Медицина.** Возможен переход от уже существующих компьютерных систем поддержки принятия решений в процессе постановки

диагноза и выбора схемы лечения врачом к созданию автономных врачей-роботов, в том числе хирургов для проведения сложных операций. Преимущества очевидны: минимизация врачебных ошибок при диагностике заболеваний и назначении лекарств, выбор и безупречная реализация оптимального алгоритма хирургических операций, отсутствие при длительных операциях усталости, более высокая скорость их проведения. ИИ способен осуществлять диагностику заболеваний на ранних стадиях, когда признаки столь незначительны, что они ускользают от внимания врача. Суперкомпьютер Watson, принадлежащий компании IBM, уточняет диагностику пациентов дополнительными диагнозами в 30 % случаев обследований [9].

**Медиа.** Журнал Forbes использует роботов-журналистов, для которого компания Narrative Science создала соответствующую специализированную платформу с ИИ [10]. В ноябре 2015 года аналогичное направление разработок открыла российская компания «Яндекс» [11]. Пока искусственный интеллект «Яндекса» выпускает лишь короткие заметки о погоде и ситуации на дорогах, однако в дальнейшем ее представители обещают расширить список тематик для публикаций. Соучредитель компании Narrative Science К. Хэммонд полагает, что к 2025 году 90 % всех текстов в мире будет готовиться с участием искусственного интеллекта.

**Распознавание визуальных образов.** Отечественная компания NTechLab запустила в Москве и Санкт-Петербурге систему распознавания лиц [12]. При этом система опознает человека в плохую погоду, в темное время суток и даже по фрагменту лица, использует фото из различных источников, от специальных и собственных баз данных до любых социальных сетей. В Москве сеть включает более 200 тысяч видеокamer и охватывает 95 % подъездов жилых домов. Аналогичная система бурно развивается и в Китае. Также ИИ способен распознавать тексты и речь человека.

Спам-фильтр электронной почты — классический тип ИИ. Он начинает с выяснения того, как отделить спам от пригодных писем, а затем обучается в процессе обработки ваших писем и предпочтений.

**Юриспруденция.** В Великобритании ИИ используется для отлова коррупционеров [13]. Изложим один из показательных примеров подробнее. Британский Serious Fraud Office, Бюро по тяжким экономическим преступлениям заподозрило компанию Rolls-Royce и ее индонезийских покупателей в коррупции. Томми Сухарто (Tommy Suharto), сын экс-президента Индонезии, получил в 1990 году от руководства компании \$20 млн и автомобиль Rolls Royce. А взамен национальная

авиакомпания Garuda закупила у Rolls Royce авиационные двигатели. Обратим внимание — делом заинтересовались 22 года спустя. Для помощи следователям был использован кибердетектив, разработанный лондонской фирмой RAVN Systems.

**Документооборот.** ИИ RAVN ACE был применён для сортировки и классификации документации, подготовки её краткого изложения. ИИ прекрасно справился с задачей, разбирая по 600 тыс. документов в день. В результате он помог детективам-людям обработать 30 млн документов, сортируя их на «приоритетные» и «неприоритетные» по тому, насколько они относятся к делу. Понятно, что обработать такой массив данных человеку, и даже бригаде в разумное время, не под силу. А благодаря системе RAVN ACE дело было успешно завершено. Rolls Royce признал свою вину, и пошел на урегулирование в досудебном порядке (компания заплатит 497 млн. фунтов штрафа).

### **Стратегирование машинного обучения в промышленности. Постановка стратегических целей и задач для машинного обучения**

Общие принципы методов постановки стратегических целей и задач изложены в [14].

Необходимо разработать следующие стратегии:

- быстрой и качественной разработки и внедрения ИИ в основных отраслях для Кузбасса;
- масштабирования решений на основе ИИ.

Основные приоритеты стратегии внедрения решений на основе ИИ и типовой подход для создания решения на основе ИИ состоит из следующих этапов с приблизительной оценкой необходимого времени и трудовых ресурсов:

- Постановка задачи и составление технического задания. Срок 1–3 месяца. Трудовые ресурсы 1–2 человека.
- Сбор и подготовка данных. Срок 1–6 месяцев. Трудовые ресурсы 2–1000 человек в зависимости от сложности размечаемых данных.
- Разработка математической модели ИИ. Срок 1–6 месяцев. Трудовые ресурсы 2–3 человека.
- Интеграция с производством. Срок 1–9 месяцев. Трудовые ресурсы 1–3 человека.
- Поддержка. Срок без временных рамок. Трудовые ресурсы 1–1000 человек в зависимости от сложности данных.

## Выводы

От ИИ можно ожидать высокой точности работы и успешных решений для узконаправленных задач указанных выше. При работе ИИ алгоритмы не так важны, важны данные. Качественные и своевременные данные определяют алгоритм ИИ. Поэтому важна качественная разметка данных. Решения с ИИ хорошо внедряются в уже автоматизированные процессы, которые надо ускорить. Пытаться решить промышленные задачи, у которых нет минимальной автоматизацией на основе, например, АСУ ТП практически не возможно. Самый сложный этап — интеграция ИИ на производстве, во многом, из-за человеческого фактора и большой вариативности происходящих событий в реальных производственных процессах.

С помощью применения технологии ИИ удастся достигнуть повышения качества обслуживания потребителей, увеличение надежности, бесперебойности работы, производительность и увеличение маржинальности работы промышленных отраслей, создания новых рабочих мест в Кузбассе и, как следствие, повышение благосостояния населения Кузбасса. Эти технологические подходы цифровой экономики позволят промышленным предприятиям в масштабе времени близком к реальному эффективно адаптироваться к быстро меняющимся требованиям заказчика, иметь автономное ресурсосберегающее производство и обеспечивать достаточную рентабельность производства при минимальных объемах заказа.

## Список литературы

1. Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций. Информационный документ // Всемирный экономический форум. 2019. 48 с.
2. Киберфизическая система // Википедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Киберфизическая\\_система](https://ru.wikipedia.org/wiki/Киберфизическая_система) (дата обращения: 01.02.2021).
3. McCulloch W.S., Pitts W. A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity // The bulletin of mathematical biophysics. 1943. Vol. 5. № 4. P. 115–133.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
5. Нефтегазовые проекты «Лукойла» в 2019 г. // Геонедра. URL: <https://geonedra.ru/2021/lukoil-projects-2019> (дата обращения: 01.02.2021).
6. Сай Ван Квонг. Модели и методы проактивной поддержки принятия решений при управлении техническим состоянием оборудования: дис. ... канд. тех. наук. Волгоград, 2020. 152 с.

7. Какой вид транспорта самый безопасный // Турвопрос. URL: <http://turvopros.com/samyiy-bezopasnyiy-vid-transporta-statistika> (дата обращения: 01.02.2021).
8. Мониторинг параметров воды и окружающей среды в холодных климатических условиях для обеспечения нереста лосося и сокращения степени загрязнения воды. URL: <https://iotsmart.ru> (дата обращения: 01.02.2021).
9. IBM's Watson Gets Its First Piece Of Business In Healthcare // Forbes. 2013. URL: <http://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2013/02/08/ibms-watson-gets-its-first-piece-of-business-in-healthcare> (дата обращения: 01.02.2021).
10. Плещ Т. Быстро и надежно: как роботы теснят журналистов // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/343931-bystro-i-nadezhno-kak-roboty-tesnyat-zhurnalistov> (дата обращения: 01.02.2021).
11. Голицына А. «Яндекс» создает информгентство, где новости станут писать робот // Ведомости. 25.10.2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/10/25/614215-yandeks-informagentstvo-roboti> (дата обращения: 01.02.2021).
12. NtechLab [сайт]. URL: <https://ntechlab.ru/>
13. 2017: Использование системы Ravn ACE для расследования коррупции // TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:Ravn\\_ACE](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:Ravn_ACE) (дата обращения: 01.02.2021).
14. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.

# МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА В ПРОГНОЗИРОВАНИИ И СТРАТЕГИРОВАНИИ

*Л. И. Власюк*

**Аннотация:** в статье обсуждается применение моделей роста в прогнозировании и стратегировании. Автор придерживается методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, согласно которой определяется место и роль прогноза при разработке стратегических документов.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, прогнозирование, модель экономического роста, научно-технический прогресс.

## ECONOMIC GROWTH MODELS IN FORECASTING AND STRATEGIZING

*Lyudmila I. Vlasyuk*

**Abstract:** the article discusses the use of growth models in forecasting and strategizing. The author adheres to the methodology of strategizing by academician V. L. Kvint, according to which the place and role of the forecast in the development of strategic documents is determined.

**Keywords:** strategy, strategizing, forecasting, economic growth model, scientific and technical progress.

В современной научной литературе, в стратегических документах любого уровня, в научно-публицистических дискуссиях нет единого мнения о порядке разработки прогнозов, стратегий, планов. Проблема отсутствия методологической платформы и понимания места и роли прогноза для разработки стратегии особенно видна при необходимости использовать математические методы и модели.

Формально в федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ система прогнозирования выделена в качестве части системы стратегического планирования [1]. При этом не обозначена какая-либо связь между стратегией и прогнозом. В 172-ФЗ декларируется следующая последовательность: документы в рамках целеполагания — стратегии, документы в рамках прогнозирования — прогнозы, документы в рамках планирования —

планы и программы. Если следовать логике закона, то прогноз должен появиться после стратегии, после целеполагания, которое предполагает определение направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития РФ, субъекта РФ [1, ст. 3]. К сожалению, 172-ФЗ, как и многие другие документы системы стратегического управления «мало базируются на принципах стратегирования, которые давно уже стали достоянием мировой науки и практики» [2, с. 164].

В работах основоположника отечественной школы теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта четко разграничены понятия стратегия и прогноз, обозначен порядок их использования [3–5]. В. Л. Квинт отмечает, что считать процессы прогнозирования, стратегирования и планирования идентичными — ошибка [4, с. 52]. Разработка стратегии начинается с анализа внешней и внутренней среды объекта стратегирования, с анализа прогнозов, но разработка прогноза не является частью процесса стратегирования.

Отождествление процессов стратегирования и прогнозирования и не понимание роли каждого из них происходит, по мнению автора, по двум причинам. Во-первых, говоря о долгосрочном прогнозе, как о некой идеи развития, экономисты, по сути, говорят и о стратегии, не всегда разграничивая эти процессы. Во-вторых, происходит подмена понятий, когда количественные оценки эффектов от реализации стратегических приоритетов или результатов внедрения стратегии, называют прогнозом.

Согласно методологии В. Л. Квинта, технологические и научные достижения – фактор внешней среды, который в обязательном порядке подлежит сканированию и изучению [4, с. 55–57]. Одним из инструментальных средств, позволяющим моделировать технологические параметры, являются модели экономического роста. Модели экономического роста используются в качестве математического инструмента для количественных оценок как на стадии прогнозно-аналитической работы, то есть до момента разработки стратегии, так и после нее, например, для ресурсной оценки стратегии на стадии определения задач.

Первоначально в простейшей форме влияние технологического прогресса на развитие экономических систем нашло отражение в моделях экзогенного экономического роста.

В 1950-е гг. были разработаны модели роста Р. Солоу (1956) и Р. Солоу — Т. Свана (1956), которые принято называть неоклассическими моделями экзогенного экономического роста. Фактором, определяющим экономический рост в долгосрочной перспективе, в этих моделях выступает накопление капитала. Дополнительно вводится параметр  $A$ ,

отражающий влияние внедрения новых технологий на экономический рост. Факторы, определяющие этот параметр, не рассматриваются, он вводится в модель как экзогенный параметр, что является существенным недостатком неоклассических моделей роста [6, с. 44–45].

Экзогенный подход к учету научно-технического прогресса (НТП) в моделях роста в дальнейшем развивали в рамках теории декомпозиции роста и совокупной факторной производительности такие исследователи, как Э. Денисон (Denison), Д. Джоргенсон (Jorgenson) и Цви Грилихес (Griliches).

Как следствие накопления эмпирических разработок, развитие теории макроэкономической динамики, теории отраслевых рынков в середине 1980-х гг. появились новые модели, в которых ставилась задача «эндогенизации» технологического фактора.

Пионерными работами в этом направлении были работы П. Ромера, Р. Лукаса, С. Ребело. Разработанные ими модели объясняли источники роста с помощью внешних эффектов обучения на практике и человеческого капитала, тем самым мотивируя возрастающую предельную производительность. Последующие исследования сосредоточились на объяснении происхождения технического прогресса и детальной разработке структуры возникновения и реализации инноваций. Наиболее значимыми стали модели П. Ромера, Ф. Агиона и П. Ховитта, Дж. Гроссмана и Э. Хелпмана, заложившие базовые основы теории инноваций в экономическом росте [7, с. 35–37].

Исследователями предлагалось два способа «эндогенизации» технического прогресса в моделях долгосрочного роста: допущение о возрастающей отдаче от масштаба (расширение понятия капитала) и моделирование стимулов для фирм улучшать технологии (включение НТП в производственную функцию).

В работе Ф. Агиона и П. Ховитта (Aghion and Howitt) выделено четыре парадигмы экономического роста и четыре типа моделей: 1) неоклассическая модель роста; 2) АК-модель; 3) модель вариативности продукта; 4) Шумпетерианская модель [8, с. 12–18].

**1. Неоклассическая модель роста.** При использовании неоклассической производственной функции необходимо учесть еще один фактор производства, помимо труда и капитала — технический прогресс. Термин «технический прогресс» в данном случае понимается в очень общем смысле: в смысле всех явлений, которые при заданных величинах рабочей силы и оборудования позволяют увеличить производство. В результате влияния технического прогресса производственная функция деформируется и превращается в функцию, зависящую от

переменной «времени», выбранной для отражения общего технологического уровня:  $Y = f(K, L, T)$ .

Например, для учета технического прогресса в функцию Кобба-Дугласа вводится дополнительный множитель  $e^{\gamma t}$ , где  $t$  — параметр времени;  $\gamma$  — постоянное число, характеризующее темп развития. В результате функция принимает вид:  $Y = Ae^{\gamma t} K^{\alpha} L^{\beta}$ , где не обязательно  $\alpha + \beta = 1$ .

Технический прогресс называют «нейтральным», если он не меняет с течением времени соотношение между капиталовооруженностью и относительной стоимостью факторов производства; коэффициентом капиталотдачи и стоимости капитала; производительностью труда и уровнем заработной платы. В зависимости от того, оставляет ли технический прогресс неизменным первое, второе или третье из этих соотношений, определяется понятие нейтральности по Хиксу, Харроду и Солоу [9, с. 320].

**2. АК-модель.** Первый шаг в описании технического прогресса как эндогенной составляющей экономического роста связан с АК-моделями, в которых рост выпуска пропорционален росту капитала. Общий вид производственной функции в моделях этого типа:  $Y = AK$ , где  $Y$  — выпуск;  $K$  — капитал;  $A$  — параметр, отражающий влияние внедрения новых технологий на экономический рост. В модели нет четкого различия между накоплением капитала и технологическим прогрессом. Капитал в модели понимается широко и включает в себя физический капитал, человеческий капитал и элементы общественной инфраструктуры. В отличие от традиционной неоклассической производственной функции, характеризующейся убывающей отдачей от капитала, АК-модель представляет собой неоклассическую модель экономического роста, но без убывающей отдачи. К этому типу моделей отнесены модели К. Эрроу (Arrow, 1962), Х. Узавы (Uzava, 1965), П. Ромера (Romer, 1986), Р. Лукаса (Lucas, 1988). Разработанные ими модели объясняли источники роста с помощью внешних эффектов обучения на практике и человеческого капитала, тем самым мотивируя отсутствие убывающей предельной производительности [6, с. 49–52].

**3. Модель вариативности продукта.** Модель связана с именем П. Ромера (Romer, 1990). Особенностью модели является рассмотрение несовершенной конкуренции. Экономический рост происходит за счет увеличения специализации труда на производстве новых товаров, используется подход Диксита–Стиглица [10].

Модель П. Ромера показывает возможность существования устойчивого роста с постоянным темпом прироста на основе внедренного технического прогресса (эндогенного роста). Темп прироста зависит

от поведенческих параметров и анализа параметров государственной политики. Технический прогресс выражается в расширении видов производственных (промежуточных) продуктов, каждый из которых упрощенно идентифицируется с определенной технологией. Источником покрытия затрат на исследование выступает монопольная прибыль производителя промежуточного продукта, для получения которой он проводит финансирование исследований.

Производственная функция имеет вид:  $Y(H_y, L, x) = H_y^\alpha L^\beta \int_0^\infty x(i)^{1-\alpha-\beta} di$ , где  $H_y$  — количество человеческого капитала, используемого в производстве конечного блага;  $x(i)$  — промежуточный продукт [10, с. 80].

Основные предпосылки модели П. Ромера формулируются следующим образом: важнейшей причиной экономического роста являются технологические изменения, под которыми понимается совершенствование технологии производства (комбинации ресурсов); технологический прогресс является результатом рыночных стимулов людей (фундаментальные исследования приобретают практическую ценность, когда начинают использоваться в новых товарах и услугах); технологии производства, получаемые в результате исследований, отличаются от других товаров, поскольку для их массового использования необходимо понести первоначальные издержки.

**4. Шумпетерианские модели.** В модели Ф. Агиона и П. Ховитта (1992) в основе экономического роста лежат инновации, повышающие качество продукта [11]. В модели есть два основных фактора, влияющих на частоту появления инноваций: частные расходы инноватора и запас знаний, который образовался в результате ранее сделанных инноваций (другими инноваторами). Инновации в моделях такого рода делятся на два типа – инновации, расширяющие технологическую границу, и догоняющие инновации, которые подтягивают отраслевой параметр  $A$  в определенной стране до технологической границы. Под технологической границей при этом понимается такой уровень параметра  $A$ , который является максимальным среди всех аналогичных отраслей в выборке по странам.

В основе этого подхода лежит понятие Й. Шумпетера о «созидательном разрушении», описывающее конкурентный процесс, в ходе которого предприниматели постоянно ищут новые идеи для своего бизнеса, превращая идеи их конкурентов в устаревшие. Сосредотачивая внимание на инновациях как отдельном виде деятельности со своей мотивацией и эффектами, этот подход позволяет понять, как институты общества, структура рынка, несовершенство рынка, торговля, экономическая политика и законодательство влияют на экономический рост

в долгосрочном плане через воздействие на поведение экономических агентов в области инноваций.

Производственная функция модели, специфицированная на отраслевом уровне, имеет вид:  $Y_{it} = A_{it}^{1-\alpha} K_{it}^\alpha$ , где  $K_{it}$  — использование единичного промежуточного продукта в отрасли  $i$  в периоде  $t$ ;  $A_{it}$  — параметр производительности в отрасли  $i$  в периоде  $t$ ;  $\alpha$  — параметр отдачи от масштаба, причем  $0 < \alpha < 1$  [6, с. 54–56].

Отрасли в модели идентичны, поэтому производственная функция для экономики в целом получается простым суммированием. Для модели важным процессом является процесс входа-выхода новых фирм на рынок. Каждый продукт на рынке промежуточного продукта производит монополист, способный делать это с наилучшей производительностью  $A$ . Когда появляется инноватор, у которого этот параметр выше, он вытесняет старого монополиста и сам становится монополистом на рынке этого промежуточного продукта.

Применение моделей экономического роста позволит при разработке стратегии еще на стадии анализа внешней среды рассчитать потенциальные показатели выпуска исходя из текущих и прогнозируемых показателей научно-технического прогресса и других факторов.

Разрабатывать и верифицировать модели для практических расчетов технического прогресса и экономического роста особенно важно в эпоху повсеместной цифровизации и роботизации экономических систем, когда основным фактором производства становятся технологическая информация и цифровые технологии [12, с. 259].

## Список литературы

1. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 25.11.2020).
2. Васильев Ю. С., Кефели И. Ф. В поисках стратегии создания будущего // Управленческое консультирование. 2020. № 10. С. 162–165.
3. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).

6. Власюк Л. И. Прогнозирование экономики макрорегиона: Дальний Восток / отв. ред. акад. РАН П. А. Минакир; Российская академия наук, Дальневосточное отделение, Институт экономических исследований. Хабаровск: ИЭИ ДВО РАН, 2012. 208 с.
7. Шараев Ю. В. Теория экономического роста: учебное пособие для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2006. 254 с.
8. Aghion P., Howitt P. W. The economics of growth / Massachusetts Institute of Technology. MIT Press, 2009. 495 p.
9. Столерю Л. Равновесие и экономический рост (Принципы макроэкономического анализа) / пер. с франц. М.: Статистика, 1974. 472 с.
10. Romer P. Endogenous technological change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5, pt. 2. P. 71–102.
11. Aghion P., Howitt P. A Model of Growth through Creative Destruction // Econometrica. March 1992. P. 322–352.
12. Акаев А. А., Садовничий В. А. Математические модели для расчета динамики развития в эпоху цифровой экономики // Доклады Академии наук. 2018. Т. 482. № 3. С. 259–265.

# МЕДИАСИСТЕМА РОССИИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ

*С. А. Вартанов*

**Аннотация:** в настоящей работе рассматриваются подходы к разработке стратегии медиасистемы России на основе теории стратегии академика РАН В. Л. Квинта, теории медиа и математической экономики. Для медиасистемы как объекта стратегирования обсуждаются миссия, ценности и задачи, на основе которых формулируются подходы к разработке стратегических приоритетов, а в качестве математического аппарата их оценки предлагаются стратегический медиамониторинг, различные модели межотраслевых связей, в том числе модели трехсторонних рынков.

**Ключевые слова:** медиастратегирование, медиаэкономика, медиамониторинг, модели трехстороннего рынка, медиарекламный рынок.

# RUSSIAN MEDIA SYSTEM: A STRATEGIC APPROACH TO ANALYZE

*Sergey A. Vartanov*

**Abstract:** this paper discusses approaches to the development of a strategy for the Russian media system based on the strategy theory of RAS Academician V.L. Kvint, the media theory and mathematical economics. For the media system as an object of strategizing, the mission, values and tasks are discussed, on the basis of which approaches to the development of strategic priorities are formulated, and strategic media monitoring, micro- and macroeconomic models of inter-industry relations, including models of three-sided markets, are proposed as a mathematical apparatus for the considered problem.

**Keywords:** media strategy, media economy, media monitoring, three-sided market models, media advertising market.

При решении прикладных и теоретических задач стратегирования в любой отрасли народного хозяйства и промышленности невозможно переоценить значимость Глобального информационного контекста,

в котором находятся все заинтересованные стороны: стратегируемое предприятие или регион, его конкуренты, возможные выгодоприобретатели и клиенты, да и сам стратег. В широком смысле, этот глобальный информационный контекст и есть Ноосфера академика Вернадского — пространство мыслей и идей [1]. Однако в более узком смысле можно понимать под информационным контекстом принятия любых решений совокупность всей информации, получаемой лицом, принимающим решения, из глобальной медиасистемы и ее национальных подсистем. С этой точки зрения, пространство медиасистемы как часть Ноосферы является неотъемлемым измерением, в котором происходит процесс стратегического мышления. Его можно считать суб-измерением Пространства — одной из Трех осей стратегического мышления [2].

Медиасистема в ее экономической ипостаси — медиаотрасли — является неотъемлемой частью экономики любого государства. Уровень развития медиаотрасли не просто является зеркалом развития экономики в целом, но и в последние 25–30 лет превратился в один из важнейших драйверов ее роста. Множество исследований фиксируют высокий уровень зависимости уровня роста экономики от уровня технологического развития телекоммуникационной отрасли [5]. Те же исследования фиксируют высокую степень зависимости между основными экономическими показателями отрасли медиа и макроэкономическими показателями, описывающими экономику стран в целом. Таким образом, успешное развитие медиаотрасли является непременным залогом экономического роста страны и благосостояния ее граждан. В широком смысле медиасистема это не только совокупность экономических субъектов медиаотрасли, но и коммуникация между ними и аудиторией, а также информация, смыслы и идеи, распространяемые этими субъектами и рождающиеся в процессе такой коммуникации [6]. Согласно Эдмунду Фелпсу, именно идеи являются основной материей, из которой сделаны современные экономики [7]. В «Массовом процветании» он утверждает: все идеи, реализованные бизнесменами в качестве экономических благ, сформированы ими под воздействием той информации, которую они получили из своего опыта и медиаконтента, с которым они контактировали в течение жизни. Таким образом, экономика государств и территорий с развитой медиасистемой, как правило, характеризуется более высоким уровнем предпринимательской активности. Еще одним направлением влияния медиасистемы на общественное благосостояние являются предоставляемые ей коммуникационные возможности, используемые индивидами для удовлетворения своих потребностей в самореализации и знаниях. С другой

стороны, именно медиасистема предоставляет аудитории контент развлекательного и познавательного характера, удовлетворяющий потребности более низкого уровня (эстетические и познавательные). С этой точки зрения, развитая медиасистема является одним из ключевых элементов, обеспечивающих процветание общества в классическом его понимании, родственном концепции эвдемонии как «хорошей жизни», заложенной еще в античности Аристотелем. Последний, но не менее важный, аспект стратегической значимости медиасистемы заключается в достижении целей Доктрины информационной безопасности Российской Федерации, принятой в 2016 году.

Несмотря на очевидную значимость медиасистемы и необходимость научно обоснованной разработки стратегии ее развития, подходов к решению задачи стратегирования медиасистемы как совокупности всех производителей, распространителей и потребителей медиаконтента, равно как и медиаотрасли как неотъемлемой части национальной экономики российского государства пока что не существует. В основу решения задачи медиастратегирования как разработки долгосрочной стратегии развития российской медиасистемы экономике предлагается положить методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. При разработке стратегий отраслевого и субгосударственного уровня — а именно на этом уровне предполагаются основные цели и задачи медиастратегирования — необходимо рассматривать не только другие стратегии в рамках того же уровня системы стратегий, но и стратегии других уровней для повышения эффективности.

Отправной точкой, с которой стратег начинает решение своей задачи, является понимание общих трендов и векторов экономического и социального развития, условия, в которых окажется объект стратегирования. В вопросах формирования трендов, определяющих облик глобальной медиасистемы и, как следствие, отдельных национальных медиасистем, лидирующая роль принадлежит США и Китаю. С точки зрения комплексной классификации стран В. Л. Квинта [3], эти страны находятся в разных группах — США можно отнести к экономическим сверхдержавам, в то время как Китай — лидер среди стран с формирующимся рынком (СФР). Несмотря на значительные различия между этими странами и их принадлежность к различным группам классификации, с точки зрения влияния их медиасистем они могут быть помещены в группу стран-лидеров ([10; 11]). В странах-лидерах зародился и основной тренд, который сейчас определяет и формирует облик глобальной и национальных медиасистем и медиаотраслей экономики — цифровизация, повсеместное проникновение цифровых

технологий и индуцированное им изменение культурных, социальных и экономических практик и институтов. Во многом цифровизация большинства отраслей экономики и сфер жизни приводит к их медиатизации — процессу, в рамках которого общество настолько перенасыщается медиа, что ни один социальный либо экономический феномен не может больше существовать отдельно от СМИ [13]. В целом же глобальный процесс цифровизации применительно к медиасистеме может быть деконструирован как совокупность пяти групп трендов:

- 1) трансформация медиапрактик и структуры потребностей из-за смены поколений;
- 2) интеграция в рамках единой медиасистемы отраслей медиа, телекоммуникаций и ИТ;
- 3) рост влияния медиа платформ;
- 4) внедрение и распространение больших данных и методов их анализа;
- 5) рост политизированности медиасистем.

Разумеется, данные тренды не единственные, определяющие долгосрочное развитие медиа, однако именно их можно рассматривать в качестве определяющих.

Следующим шагом при решении задачи медиастратегирования является определение границ медиасистемы и ее внутренней структуры. В теории стратегирования академика Квинта этот шаг соответствует процессу сканирования внешней и внутренней среды и начальной подготовки специфичных для объекта стратегирования прогнозов, миссии, видения и выбора приоритетов. Под медиасистемой как объектом стратегирования предполагается сложная многоуровневая среда, образованная медиаинститутами в их взаимодействии между собой и обществом (другими институтами и гражданами как аудиторией); системой предприятий медиарынка, включающего в себя как отдельные типологические сегменты традиционных и новых медиа (прессу, телерадиовещание, онлайн-СМИ), так и инфраструктурные предприятия — производящие компании; а также профессиональные сообщества и виды деятельности по созданию, производству и распространению медиапродуктов и медиауслуг [12]. Для определенной таким образом медиасистемы как объекта стратегирования можно провести первичный OTSW-анализ. Так, основными возможностями, которыми обладает российская медиасистема, являются значимость ее влияния на мировоззрение и формирование идеологической повестки страны, равно как и общего делового климата и инвестиционной привлекательности, а также коммуникационные возможности, повышающие уро-

вень жизни граждан за счет удовлетворения их потребностей с верхних уровней пирамиды Маслоу. Угрозы, которым может подвергаться российская медиасистема, связаны с постоянным воздействием на нее иностранных государств и негосударственных институтов, направленным на размывание традиционных ценностей российского общества и снижение воспринимаемого уровня жизни, равно как и на блокирование свободного доступа к информации граждан России и иностранных русскоязычных индивидов; коррупцией, терроризмом и информационным противоборством не связанных с РФ геополитических центров силы. К сильным сторонам российской медиасистемы можно отнести высокий уровень человеческого капитала (креативность, уровень образованности), что выражается в высоком качестве и разнообразии русскоязычного медиаконтента, развитую медиаинфраструктуру федерального уровня и интеграцию медиаотрасли с одними из наиболее высокоразвитых отраслей экономики России — телеком- и IT-отраслями, а также меры государственной поддержки российских медиа. Слабыми сторонами является неравномерная развитость медиасистем различных регионов России [14], высокий уровень концентрации отрасли в рамках нескольких медиаконгломератов (ВГТРК, Газпром-медиа, Национальная Медиа Группа). Хотя приведенный список показателей OTSW-анализа носит ориентировочный и предварительный характер, он может быть использован для первичных оценок стратегических приоритетов развития медиасистемы России, равно как и для разработки ее видения, структурными частями которого также являются миссия и ценности.

Разработка миссии и ценностей медиасистемы во многом опирается на социально-философские основы теории стратегии и теории коммуникации. В качестве стратегического лидера, определяющего облик медиасистемы, может выступать либо высшее должностное лицо России, либо ответственные за развитие медиа общественные и государственные институты. За счет грамотного управления медиаотраслью стратегический лидер может добиться целей, лежащих за пределами самой этой отрасли – приближения экономики государства к состоянию эвдемонии, максимального удовлетворения всех потребностей его граждан через повышение уровня жизни населения и сохранение политической, экономической и культурной независимости. Однако для этого медиасистема должна быть одновременно диверсифицированной, независимой и способной поддерживать политическую, экономическую и культурную безопасность. Это невозможно без образовательной и воспитательной ее роли. Таким образом, миссия медиасистемы

России строится на основе этих требований и задач, определяемых Доктриной информационной безопасности РФ.

Вышеизложенные особенности российской медиасистемы определяют ее принципиальные ценности: свобода создания разнообразного контента при разнообразии форм организации отрасли, сохранение собственной идентичности и безопасность общества. Они позволяют сформулировать стратегические интересы медиасистемы, заключающиеся в увеличении объема производимого контента и все большей диверсификации его форм за счет более широкого освоения всех существующих медиаплатформ и создания новых, обеспечении возможности реализации прав на свободное распространение тех идей, которые не противоречат остальным ценностям системы. При формулировании концепции стратегических приоритетов в условиях ограниченных материальных, финансовых или временных условиях стратегу важно понимать какие из стратегических приоритетов принесут наибольшую выгоду в долгосрочной перспективе при их реализации. Задача оценки стратегических приоритетов медиасистемы на основании анализа их обеспечения конкурентными преимуществами является следующей по порядку, решение которой предстоит найти в рамках процесса медиастратегирования. Для решения этой задачи предлагается использовать существующий инструментарий аналитического и эмпирического исследования российской медиасистемы, разработанный при участии автора настоящей работы.

С инструментальной точки зрения решение этой задачи обеспечивается двумя большими группами моделей, методов и мероприятий — стратегическим медиамониторингом и математическим моделированием трехсторонних рынков. Стратегический медиамониторинг, ведущийся с 2020 года совместно представителями МШЭ и факультета журналистики МГУ (проект «Медиамонитор»), включает в себя наблюдение за состоянием российской и зарубежных медиасистем, оценку состояния и прогнозирование их изменений под воздействием социальных, экономических, технологических, культурных и иных факторов. Глобальные задачи проекта «Медиамонитор» пересекаются с задачами, встающими в процессе разработки общей стратегии медиаиндустрии на разных его этапах.

В рамках стратегического медиамониторинга решаются следующие задачи: создание полной карты медиасистемы России и связей ее элементов с мировой медиасистемой, наблюдение за субъектами медиарынка: их стратегиями, экономическими и аудиторными показателями; распределением аудиторной активности по различным платформам и субъек-

там медиарынка, а также группировка и классификация существующих субъектов медиасистемы. Однако решение любой задачи стратегирования требует от стратега, решающего ее, не только ретроспективного анализа и классификации актуальных элементов стратеглируемой системы, но и полноценного взгляда в будущее. Этой задаче отвечают проводимые в режиме реального времени поиск существующих и выявление вновь появляющихся паттернов поведения субъектов медиасистемы, уточнение критериев оценки состояния медиасистемы и прогноз изменения состояния медиасистемы под влиянием внешних воздействий и внутренних причин с оценкой прогнозируемого состояния медиасистемы на основании эконометрических методов и форсайт-анализа.

Помимо эконометрического и экспертного способов прогнозирования развития медиаиндустрии, широкое применение при стратегическом анализе медиаиндустрии могут найти модели трехсторонних рынков [4]. Технически эти модели представляют собой развитие идей моделей экономики платформ Ж. Тироля и Ж.-Ш. Роше [9], основанное на расширенной роли медиафирм не только как соединяющих рекламодателей и аудиторию платформ, но и как самостоятельных производителей контента. Принцип «Трех сторон рынка» состоит в том, чтобы учитывать при решении задач стратегирования взаимовлияние друг на друга всех сторон.

В настоящей работе сделаны первые шаги в формулировке медиастратегирования как отдельной междисциплинарной отрасли знаний. Данная отрасль знаний, с одной стороны, является неотъемлемой частью общей теории стратегирования, активно развиваемой международно академиком РАН В. Л. Квинтом и его научной школой. С другой стороны, медиастратегирование включает в себя методологии, понятийные, концептуальные и инструментальные методы и аппараты из теории коммуникации, медиа, экономической теории и математической экономики. Помимо теоретической значимости, медиастратегирование имеет и высокую прикладную значимость как теоретическое обоснование для разработки стратегии развития медиасистем отдельных стран — в особенности России — и практических рекомендаций и инструментов для их внедрения (в частности, стратегического менеджмента, мониторинга и контроля).

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миропорядка XXI в. // *Управленческое консультирование*. 2013. № 5. С. 13–19.

2. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
4. Вартанов С. А. Математическое моделирование трехстороннего рынка: медиа, производство и потребители // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2020. № 1. С. 22–37.
5. Zhu J. Comparing the effects of mass media and telecommunications on economic development: a pooled time series analysis // Gazette. 1996. Т. 57(1). P. 17–28.
6. Flew T., Waisbord S. The ongoing significance of national media systems in the context of media globalization // Media, Culture & Society. 2015. Т. 37. № 4. P. 620–636.
7. Phelps E. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. N.Y.: Princeton University Press, 2013, 392 p.
8. Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–412.
9. Rochet J. C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European economic association. 2003. Vol. 1(4). P. 990–1029.
10. Seth Sh. The World's Top Media Companies. Access // Investopedia. 7 October 2020. URL: <https://www.investopedia.com/stock-analysis/021815/worlds-top-ten-media-companies-dis-cmsa-fox.aspx>
11. Kemp S. Digital 2020: October global statshot // Dataportal. 20 October 2020. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-october-global-statshot>
12. Медиасистема России: учебное пособие для студентов вузов / под ред. Е. Л. Вартановой. М.: Аспект Пресс, 2017. 384 с.
13. Nepp A., Hjarvard S., Lundby K. Mediatization: theorizing the interplay between media, culture and society // Media, Culture & Society. 2015. Vol. 37(2). P. 314–324.
14. Вартанов С. А. и др. Медиасистема в контексте развития региона: эконометрический анализ // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2018. № 6. С. 3–30.

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЧНОГО МЕТОДА ПРИ КОНСТРУИРОВАНИИ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИИ

*А. Ю. Анисимов, Е. П. Грабская*

**Аннотация:** статья посвящена исследованию использования матричного метода при конструировании финансовой стратегии, как одной из функциональных стратегий корпоративной стратегии компании. Авторами сделан вывод о том, что применение матрицы финансовых стратегий способствует разработке и дальнейшему совершенствованию финансовой стратегии компании с учётом имеющихся у компании возможностей и прогнозируемых угроз ее деятельности в перспективе.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, финансовая стратегия, матрица финансовых стратегий, модели стратегической финансовой позиции, маршрутизация выбора финансовой стратегии, матричный метод.

## USING THE MATRIX METHOD WHEN CONSTRUCTING FINANCIAL STRATEGIES OF A COMPANY

*Alexander Yu. Anisimov, Elena P. Grabskaya*

**Abstract:** the article is devoted to the study of the use of the matrix method when constructing a financial strategy, as one of the functional strategies of a company's corporate strategy. The authors concluded that the use of the matrix of financial strategies contributes to the development and further improvement of the company's financial strategy, taking into account the company's capabilities and the predicted threats to its activities in the future.

**Keywords:** corporate strategy, financial strategy, matrix of financial strategies, models of strategic financial position, routing of the choice of financial strategy, matrix method.

Разработка корпоративной стратегии компании составляет основу управления ее хозяйственной деятельностью. Корпоративная стратегия компании — искусство формулирования идей собственника, по-

средством создания планов, иллюстрирующих хозяйственную деятельность компании в перспективе. Верно разработанная корпоративная стратегия, представляющая, по сути, комплексный план управления компанией, позволяет укрепить ее положение на рынке, обеспечивает привлечение потребителей и оценку их удовлетворённости продукцией компании, выявляет конкурентные преимущества компании, обозначает угрозы и возможности для дальнейшего развития. Отсутствие тщательно проработанной корпоративной стратегии приводит к ухудшению финансово-хозяйственной деятельности компании.

Как правило в системе стратегического управления выделяют три основных вида стратегий [9–11]: а) корпоративная стратегия; б) функциональная стратегия; в) бизнес-стратегии.

Различные аспекты стратегического менеджмента отражены в работах как зарубежных, так и отечественных авторов. Теоретические и методологические аспекты стратегического планирования нашли отражение в течение последних 50 лет нашли отражение в работах известных зарубежных исследователей, таких как Р. Акофф [3], И. Ансофф [1], Р. Ауман, У. Айзард, Л. Гурвиц, Дж. Гэлбрейт, Д. Канеман, П. Кругман, Д. Майлат, Г. Минцберг, П. Нолан, С. Парк, Ф. Перру, М. Портер, Б. Робертс и др.

Отечественная экономическая наука в области стратегирования, стратегического планирования представлена плеядой известнейших ученых, труды которых получили мировую известность, — это А. И. Абалкин, А. Г. Аганбегян, А. И. Анчишкин, А. Р. Бахтизин, А. Г. Гранберг, Ю. В. Еременко, В. Л. Квинт [14, 15] (заложивший основу российской научной школы теории стратегии, методологии и практики стратегирования, сформулировавший правила стратегического мышления), В. Л. Макаров, А. Д. Некипелов, В. В. Окрепилов и др.

Вопросы построения финансовой стратегии компании нашли отражение в работах таких авторов как, И. Б. Гурков [9], А. М. Ковалёва, Е. С. Стоянова, А. Д. Шеремет, И. А. Бланк [11], И. Н. Яковлева [10] и др.

Совокупность различных видов стратегий компании может быть представлена в виде стратегической пирамиды компании (*см. рис.*).

Следует отметить, что финансовая стратегия занимает одно из важнейших мест среди функциональных стратегий, так как она влияет на все функциональные стратегии и корпоративную стратегию.

По мнению зарубежных и отечественных специалистов в области стратегического менеджмента [1; 2; 5; 9; 10; 11; 17; 21; 24] финансовая стратегия, по отношению к корпоративной стратегии, носит подчинённый характер и должна быть согласована с ее целями и приоритетами.



Рис. Стратегическая пирамида компании [10]

Вместе с тем, финансовая стратегия, в свою очередь, влияет на корпоративную стратегию, так как позволяет раскрыть причины невозможности поддержания последней.

Ранее в нашем исследовании отмечалось, что финансовая стратегия реализуется вместе с корпоративной стратегией компании, причем это взаимодействие имеет не только прямой характер (корпоративная стратегия — финансовая стратегия), но и обратный (финансовая стратегия — корпоративная стратегия). Для оценки и планирования деятельности компании необходимо постоянно исследовать и контролировать ее индикаторы — финансовые показатели деятельности (коэффициенты ликвидности, рентабельности, доходности и др.). На основании полученных, в результате финансового анализа деятельности компании, данных можно выявить и классифицировать имеющиеся проблемы, определить влияющие на них факторы и обозначить направления и возможные меры по устранению неблагоприятных ситуаций. Одним из действенных инструментов в этой связи, является матричный метод, с помощью которого можно сформировать матрицу возможных финансовых стратегий компании.

Матрица финансовых стратегий представляет собой возможные виды финансовых стратегий компании, на основании результатов хозяйственной деятельности компании [9; 10; 16].

Манипулируя показателями деятельности компании в рамках данной матрицы, возможно не только сконструировать финансовую стратегию компании, но и скорректировать ее в результате изменения внешних и внутренних влияющих факторов. Матрица финансовых стратегий способствует выработке финансовой стратегии, отвечающей требованиям корпоративной стратегии компании.

Построение матрицы начинается с определения следующих параметров деятельности компании:

- 1) результат хозяйственной деятельности (РХД);
- 2) результат финансовой деятельности (РФД);

3) результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД).

Расчет приведенных показателей осуществляется с применением аддитивного метода по следующим формулам:

- Результат хозяйственной деятельности определяется по формуле (1):

$$\text{РХД} = X1 + X2 + X3 - X4 - X5 + X6, \quad (1)$$

где:

X1 — прибыль от реализации;

X2 — изменение запасов и затрат предприятия за исследуемый период;

X3 — изменение дебиторской задолженности;

X4 — изменение кредиторской задолженности;

X5 — производственные инвестиции;

X6 — поступления от продажи имущества компании.

- Результат финансовой деятельности определяется по формуле (2):

$$\text{РФД} = Y1 - Y2 - Y3 - Y4 + Y5 - Y6 + Y7, \quad (2)$$

где:

Y1 — изменение величины заемных средств компании;

Y2 — величина уплаченных процентов;

Y3 — налог на прибыль;

Y4 — выплаченные дивиденды;

Y5 — эмиссия акций;

Y6 — долгосрочные финансовые вложения;

Y7 — доходы от других долгосрочных финансовых вложений.

- Результат финансово-хозяйственной деятельности определяется по формуле (3):

$$\text{РФХД} = \text{РФД} + \text{РХД}. \quad (3)$$

Из представленных формул (1–3) не сложно заметить, что результат хозяйственной деятельности отражает величину денежных средств компании в результате ее инвестиционно-хозяйственной деятельности, а результат финансовой деятельности — величину денежных средств компании в результате ее финансовой деятельности и их динамическое изменение. Следовательно, результат финансово-хозяйственной деятельности отражает итоговую величину денежных средств компании после осуществления ею всех производственно-финансовых операций. Положительная величина РФХД свидетельствует о том, что в компании доходная часть превышает расходную и, следовательно, компания осуществляет эффективную деятельность, что и проецируется на стратегический период.

В целом можно констатировать, что положительная величина показателя РФХД является желательным для любой компании. Однако, возможны ситуации, как правило кратко-или среднесрочного характера, при которых показатель РФХД будет отрицательным, например, в случае если компания реализует инвестиционный проект. Тем не менее длительное отрицательное значение РФХД в конечном счете приведет к кризисному финансовому положению компании и последующему банкротству. Следовательно, можно констатировать, что нормально функционирующая компания может иметь, в некоторые временные отрезки, отклонения показателя РФХД от равновесного состояния, когда доходы компании равны её расходам.

В настоящий момент специалистами [9; 10; 20] определён допустимый диапазон отклонения показателя РФХД (как в положительную, так и отрицательную сторону) от равновесного состояния (равновесный уровень РФХД равен нулю) и составляющий до 10 % от величины добавленной стоимости компании.

Матрица финансовых стратегий представлена в *таблице*.

*Таблица*

**Матрица финансовых стратегий<sup>1</sup>**

	<b>РФД &lt; 0</b>	<b>РФД = 0</b>	<b>РФД &gt; 0</b>
<b>РХД &gt; 0</b>	<b>РФХД = 0</b> (1)	РФХД > 0 (2)	РФХД > 0 (3)
<b>РХД = 0</b>	РФХД < 0 (4)	<b>РФХД = 0</b> (5)	РФХД > 0 (6)
<b>РХД &lt; 0</b>	РФХД < 0 (7)	РФХД < 0 (8)	<b>РФХД = 0</b> (9)

Из данных таблицы видно, что пересечение горизонтальной и вертикальной линий, т.е. клетка матрицы, характеризует некоторое финансово-хозяйственное состояние компании. Например, квадраты под номерами 2, 3 и 6 характеризуют избыток денежных средств у компании. В свою очередь, квадраты с номерами 4, 7, 8 характеризуют противоположную ситуацию — дефицит денежных средств у компании. Оставшиеся квадраты под номерами 1, 5 и 9 характеризуют равновесное состояние в компании, т.е. нейтральное положение.

Следует обратить внимание на то, что переход показателя РФД от отрицательного значения к положительному связан с ростом заемных средств. В свою очередь переход показателя РХД от положительного значения к отрицательному, как правило связан с реализацией какого-либо инвестиционного проекта.

<sup>1</sup> Составлено на основании трудов [9; 10].

Следует отметить, что матрица финансовых стратегий также используется и при оценке способности компании максимизировать ее рыночную стоимость. Более подробно данная практика использования данной матрицы отражена в работе Е. А. Шнюковой [16].

На основании проведенного исследования можно констатировать, что финансовая стратегия компании занимает одно из важнейших мест среди функциональных стратегий, так как она влияет на все функциональные стратегии и корпоративную стратегию.

На выбор финансовой стратегии оказывает влияние избранная корпоративная стратегия компании и избранная модель стратегической финансовой позиции компании.

Матрица финансовых стратегий является действенным инструментом для финансового директора компании и способствует выработке и принятию верных управленческих решений о комплексном использовании, имеющихся в распоряжении компании, активов и обязательств.

Благодаря данной матрице финансовый директор сможет проанализировать большее количество сценариев развития компании с целью поиска возможных путей стратегического финансового развития компании, максимально соответствующих корпоративной стратегии и минимально корректирующих ее с учетом реалий хозяйственной деятельности.

Матрица финансовых стратегий также используется при оценке способности компании максимизировать её рыночную стоимость, что особенно важно для собственников компании.

## Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. М. [и др.]: Питер, 2009. 342 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
3. Акофф Р. Л. Менеджмент в XXI веке. Преобразование корпорации / пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. Томск: Издательство Томского университета, 2006. 418 с.
4. Фридман Л. Стратегия. Война, революция, бизнес / пер. с англ. И. Д. Гольбиной. М.: Кучково поле, 2018. 767 с.
5. Andrews K. R. et al. The concept of corporate strategy Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin. 1971.
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
7. Квинт В. Л. К истокам стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с.

8. Гарьковенко В. Э. Механизм стратегического планирования конкурентного развития предприятия с использованием инструментов стейкхолдер-менеджмента. Краснодар: Диапазон-В, 2016. 149 с.
9. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учебное пособие. М.: Дело, 2006.
10. Яковлева И. Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике. М.: Профессиональное издательство, 2009.
11. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: Киев; Эльга: Ника-Центр, 2004.
12. Атаева А. Г. Проблемы разработки методологии стратегического планирования для региональных социально-экономических систем // Управление. 2019. № 4. С. 90–99. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-4-90-99.
13. Белецкий А. А. Концепция стратегирования: история и современность. Рецензия на книгу: Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. // Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 8. С. 1949–1952. DOI: 10.24891/fo.25.8.1949.
14. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.
15. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
16. Шнюкова Е. А. Экспертиза финансовой политики компании с использованием матрицы финансовых стратегий // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2012. № 8. С. 122–125.
17. Вотчаева А. А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 2. С. 86–89.
18. Полюшко Ю. Н. Роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии организации // Учет и контроль. 2020. № 5. URL: [https://gaap.ru/articles/Rol\\_i\\_znachenie\\_finansovoy\\_strategii\\_v\\_obshchey\\_strategii\\_organizatsii/](https://gaap.ru/articles/Rol_i_znachenie_finansovoy_strategii_v_obshchey_strategii_organizatsii/)
19. Ахмедов А. Э., Смольянинова И. В., Шаталов М. А. Современные подходы к разработке финансовой стратегии предприятия // Территория науки. 2017. № 5. С. 65–71.
20. Белова С. А. Финансовая стратегия как фактор повышения эффективности финансовой деятельности предприятий // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2015. Т. 2. № 4–2. С. 20–26.

21. Соколова Н. Н., Егорова Т. Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании // *Фундаментальные исследования*. 2015. № 2–12. С. 2701–2704.
22. Кытманов А. В. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия. Ижевск, 2005. 25 с.
23. Оводков Д. А. Финансовая стратегия предприятия и механизм ее разработки. Воронеж, 2008. 25 с.
24. Бурмистрова О. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития компании // *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 8. С. 67–73.

# ФРАКТАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ В ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В. Л. КВИНТА

*Т. А. Алабина, О.Н. Инденко*

**Аннотация:** в исследовании предложена идея наличия фрактальных структур в теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта как доказательство её естественности для общества и экономики с позиции того, что предфракталы, фракталы и квазифракталы являются естественными структурами для бытия как философской категории.

**Ключевые слова:** фрактал, теория стратегии, методология стратегирования.

## FRactal Structures in the Theory of Strategy and Methodology of Strategizing by V. L. Kvint

*Tatiana A. Alabina, Oksana N. Indenko*

**Abstract:** the study suggests the idea of the presence of fractal structures in the theory of strategy and the methodology of strategizing by academic V. L. Kvint as a proof of its naturalness for society and the economy from the position that prefractals, fractals and quasi-fractals are natural structures for being as a philosophical category.

**Keywords:** fractal, theory of strategy, methodology of strategizing.

Фрактальная теория — относительно новое направление моделирования в математике. Понятие «фрактал» вошло в научную картину мира сравнительно недавно — только в последней четверти XX века. С тех пор интерес к данной теории не угасает не только в кругу физиков и математиков, но и экономистов, и людей, относительно далеких от научного мира, потому что исследования фракталов не только изменили ряд привычных представлений об окружающем нас мире, но, прежде всего, само их изображение завораживает, уводя в мир прекрасного [1, с. 37].

Однако уже сейчас имеются множество как зарубежных, так и российских исследований в различных областях наук, доказывающих само естество фрактальных структур как части бытия как философской категории. Таким образом, доказав наличие фрактальных структур в теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта [2] авторы подтверждают не только её актуальность для общества и экономики (или других наук), но и саму её естественность возникновения и по сути масштабной необходимости: если бы её не существовало, то следовало бы её придумать.

Понятия «фрактал» и «фрактальная геометрия», появившиеся в конце 70-х годов XX века прочно вошли в современную жизнь. Понятие «фрактал» (fractus — дроблёный, состоящий из фрагментов), предложенное в 1975 году Бенуа Мандельбротом, предполагает нерегулярную, самоподобную структуру, подмножества, элементы которой подобны самому множеству, но несколько в другом, измененном масштабе, что определяет свойство масштабной инвариантности фракталов [3; 4].

Фрактальность — одно из неотъемлемых свойств системы, а стратегия представляет собой сложную пространственно-временную систему. Более того, фрактал — периодичная схема, проявляющаяся во времени, как и реализация стратегии, которая выступает циклически развивающимся динамическим процессом выхода из неё и входа в реализацию новой. Следовательно, гипотеза о наличии фрактальных структур в концепции стратегирования В. Л. Квинта своевременна и актуальна.

В практическом аспекте исследование и выявление фрактальности служит для распознавания и идентификации повторяющихся структур в экономике. Более того, природа методов фрактальных исследований в социально-экономических задачах безусловно будет отлична в силу специфики предметной области от методологии анализа самоподобия объектов в других сферах.

Методы параметризации фрактальных кластеров позволяют представить их как квазифракталы [5]. Квазифракталы — новый тип самоподобных объектов, обладающих более медленным (логарифмическим) скейлингом по сравнению с обычными фракталами. При этом масштабная инвариантность (скейлинг) — свойство неизменности математических моделей и процессов при изменении всех расстояний и промежутков времени в одинаковое число раз.

Предфрактал — самоподобная геометрическая фигура, структура, каждый фрагмент которой повторяется в упрощённом виде при умень-

шении масштаба конечное число раз. Количество уровней масштаба, на которых наблюдается свойство подобия, называется порядком предфрактала. При порядке, стремящемся к бесконечности, предфрактал асимптотически переходит в фрактал [6–8].

За рубежом фрактальная теория начала активно использоваться для описания экономических явлений и процессов особенно на финансовых рынках в 80-х годах XX века. Однако в отечественных исследованиях данная теория стала рассматриваться сравнительно недавно. Применение фрактального анализа в экономике описано в трудах таких исследователей, как В. Арнольд, Х.-Ю. Варнеке, В. С. Васильев, А. Ю. Лоскутов, А. И. Лысенко, Б. Мандельброт, А. С. Михайлов, Э. Петерс, В. П. Пономарёв, Д. Сорнетт, Х. Стенли, Н. В. Чумаченко, Г. Шустер, Р. Эллиот и др. [3; 9–10; 11, с. 29].

Изначально фрактальные теории в экономике применялись для спекуляций с ценными бумагами на фондовых рынках в условиях нарастающих хаотических явлений как финансовой сфере, так и в экономике, и не только мировой [12–13]. Так, для исследования колебаний курсов акций на бирже использовались волновые диаграммы и фрактальная структура диаграмм. Теорию поведения цен на акции предложил американский финансист Ральф Эллиот на основе использования теории фракталов. Волновая «Теория Эллиота», одна из старейших теорий технического анализа, наглядно показывает, что рыночная экономика капитала фрактальна [1].

По сути, фрактальными структурами являются и цепочки национальных и региональных финансово-экономических кризисов в системе мировых экономических связей, приведшие к углублению разрывов между финансовыми и реальными секторами экономик практически всех ведущих промышленных стран, не говоря уже о современной мировой экономике, которая наглядно показывает причины нарастания хаотических процессов в развитии экономических систем, и является фракталом на макроэкономическом уровне [12–13].

В микроэкономике было введено такое понятие как «фрактальная организация/компания» или «компания-фрактал» [14]. Согласно Х.-Ю. Варнеке, фрактал — это самостоятельно действующая структурная единица предприятия, основными принципами деятельности которой являются: самоорганизация, ориентация на сложные цели, прозрачность процесса и параметров, мотивация сотрудников, кооперация вместо конфронтации, понимание целей, отношение к качеству как разумному требованию, осознание условий внутренней и внешней конкуренции [14, с. 172; 15, с. 157–232].

Фракталы стали использовать и как инструмент территориального планирования, например, возможности фрактальной математической теории для обоснования подходов к планированию поселенческой системы, в т.ч. городских агломераций. Теория фракталов позволяет рассмотреть сложные поселенческие системы в разных масштабах территориального планирования, сохраняя их логическое единство. Здесь фракталы выступают инструментом для встраивания существующих поселений в агломерационные образования [16].

Другое направление её применения — это регион как сложная пространственная социально-экономическая система [17]. В этой связи обосновывается целесообразность фрактальных элементов в экономике как повторяющихся структур на разных её иерархических уровнях для определения методов планирования, управления, саморазвития и/или адаптации региональных социально-экономических систем к изменению внешних и внутренних условий [18].

В ходе исследования фрактальных структур в экономике и обществе, авторы придерживаются позиции, что помимо вышеописанных примеров использования теории фракталов в экономике, фрактальную структуру могут также иметь: (1) взаимосвязи между глобальным мировым производством (продуктом), валовым внутренним продуктом (ВВП) государства (или подобный его аналог) и валовой региональный продукт (ВРП) на уровне территории (субъекта Федерации для России); (2) глобальный рынок с его пространственно-отраслевой структурой (глобальный рынок, отраслевые рынки, региональные рынки, рынки отдельных товаров, продуктов, услуг и т.п.).

При этом следует иметь в виду, что, как и любой другой инструментальной, фрактальный подход имеет как положительные стороны, так и свои недостатки. К числу первых можно отнести то, что фрактал является показателем прошлого периода, подтверждая сложившуюся тенденцию. Однако в чрезвычайных ситуациях, переходящих в чрезвычайный период с позиции новой нормальности (согласно теории В. Л. Квинта) фракталы могут не предсказывать грядущие, координальным образом изменяющиеся тенденции и новые инновационные тренды. Несмотря на всю свою сложность, авторы придерживаются позиции, что именно фрактальные структуры наиболее приемлемы для исследования концептуальных основ теории стратегирования В. Л. Квинта.

Так, предположительно квазипредфракталы можно встретить в теории В. Л. Квинта при исследовании трёх подходов стратегического мышления: стратегии новых горизонтов, стратегии совмещения и стратегии улучшений [2, с. 32–33]. Все эти подходы базируются на четырех

стадиях первоначального стратегирования: 1) изучения стратегических подходов, 2) выбор стратегического подхода, 3) выбор и прояснение основной стратегической идеи и 4) оценка и развитие фундаментальной стратегической идеи. С позиции стратега наиболее прогрессивным является первый подход — стратегии новых горизонтов, но при упрощении (как для предфрактала) он сначала трансформируется в стратегию совмещения, а затем в стратегию улучшений при последовательной реализации одних и тех же стадий стратегического мышления.

Неоспоримо, что предфракталы встречаются у В. Л. Квинта при определении позиции стратега (см. рис.) между прошлым и будущим [2, с. 35] в каждый конкретный момент времени  $\{t_i\}$  для всех  $i = 0, 1, 2, \dots, n$ . Данные временные отсчеты следует интерпретировать как мгновения (миги) присутствия стратега между прошлым и будущим (принцип самоподобия). Как правило, дискретная природа совокупности предфракталов ограничена статусом стратега как минимум или продолжительностью его жизни (годы, месяцы, дни, часы, минуты, секунды и т. п.) как максимум. Предлагается называть её линией стратегирования, когда стратег «живёт» стратегией.

Однако самой сложной структурой и явным фракталом в теории и методологии Квинта является теоретико-эмпирическая конструкция системы стратегии [2, с. 48]. Как истинный фрактал система стратегии состоит из глобальной стратегии, которая включает в себя по принципу «матрёшки» (что доказанно является фракталом) международную стратегию, которая включает многостороннюю стратегию, международную секторную стратегию и региональную стратегию международного уровня. В свою очередь, каждая из них «поглощает» национальную стратегию или её части. Национальная стратегия самоуподобляется в национальной секторной (отраслевой) и региональной (внутренней) стратегии. Далее идёт уровень корпоративной стратегии, стратегии подразделения и личной стратегии.

С другой стороны, система любых стратегий на любом уровне — это сложная система со своими этапами разработки и реализации, приоритетами и конкурентными преимуществами, факторами и ресурсами, анализом, прогнозами, программами, тенденциями и трендами, системой стратегического управления и прочее, и прочее.

Кроме того, при переходе из одной стратегии в другую либо по уровню реализации (от личной до глобальной), либо по стадии реализации (от разработки концепции стратегии до стратегии выхода из неё) стратегическая конструкция становится близка фрактальной структуре именно как фрактал, выполняя свойство самоподобия.

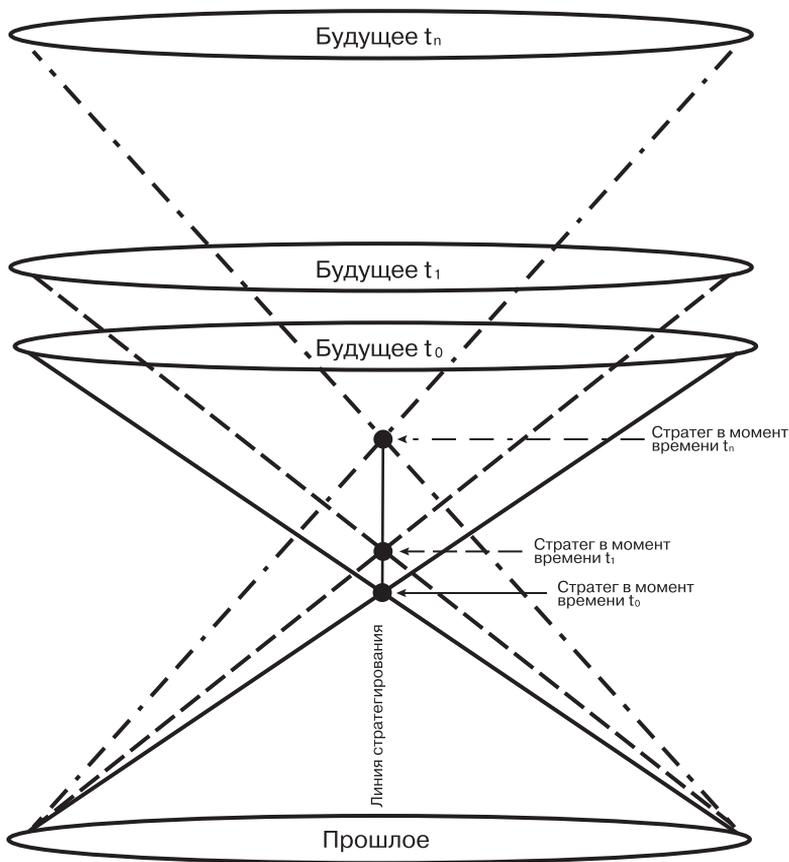


Рис. Позиции стратега между прошлым и будущим на линии стратегирования как совокупность предфракталов в каждый момент времени (миг) для всех  $i = 0, 1, 2, \dots, n$ .  
Источник: доработано по [2, с. 35]

Конечно, все означенные в исследовании теоретические выкладки авторов относительно фрактальных структур в теории стратегии и методологии стратегирования Владимира Львовича требуют эмпирического подтверждения, что и планируется в дальнейшем. Однако они ещё раз подтверждают актуальность, необходимость и естественность появления среди других теоретических конструкций наук о стратегии и стратегирования экономических исследованиях за рубежом, в СССР и современной России [19] теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта.

## Список литературы

1. Будянский П. С., Сафонова О. Н. Фрактальная геометрия в экономике // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2011. № 1 (1). С. 37–42.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. Мандельброт Б. Б. Фрактальная геометрия природы. М.: Институт компьютерных исследований, 2002. 656 с.
4. Mandelbrot B. B. et al. Deviation from self-similarity in plane DLA and the “infinite drift” scenario // Europhys. Lett. 1995. Vol. 29. № 8. P. 599–604.
5. Алехин А. П. Квазифракталы: новые возможности при описании самоподобных кластеров // Наносистемы: физика, химия, математика. 2012. Т. 3. № 2. С. 29–36.
6. Бабкин А. А. Фрактальная геометрия как средство ознакомления с новыми понятиями современной математики // Задачи в обучении математике: теория, опыт, инновации: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Вологда: Русь, 2007. С. 12–15.
7. Морозов А. Д. Введение в теорию фракталов. М.; Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2002. 160 с.
8. Федер Е. Фракталы / пер. с англ. М.: Мир, 1991. 254 с.
9. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии, или Теория общественного богатства. М.: Изограф, 2000. 448 с.
10. Рянский Ф. Н. Фрактальная теория пространственно-временных размерностей: естественные предпосылки и общественные последствия // Фракталы и циклы развития систем: материалы пятого Всерос. постоянно действующего науч. семинара «Самоорганизация устойчивых целостностей в природе и обществе» / отв. ред. А. В. Поздняков. Томск: Ин-т опт. мониторинга СО РАН, 2001. 186 с.
11. Фрактальные структуры в социально-экономическом пространстве Уральского макрорегиона: монография / науч. ред. Н. М. Сурнина; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. 180 с.
12. Васильев В. С., Пономарёв В. П. Фрактальные свойства экономических систем (теоретические основы и практическое применение) // США и Канада: экономика, политика, культура. 2015. № 8 (548). С. 37–54.

13. Лагун А. В. Фракталы в экономике // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 307–309.
14. Бодункова А. Г., Чёрная И. П. Фрактальная организация как модель предпринимательской структуры для новой экономики // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. № 10–2. С. 170–175.
15. Вернеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. М.: Наука, 2004. 280 с.
16. Павлов Ю. В. Фракталы как инструмент территориального планирования агломерационных систем // Фундаментальные исследования. 2013. № 10. С. 2242–2248.
17. Радковская Е. В. Социально-экономическая система региона с точки зрения теории фракталов // Перспективы науки. 2018. № 10 (109). С. 177–179.
18. Сурнина Н. М., Шишкина Е. А. Применение фрактального подхода в региональных исследованиях: признаки, критерии и принципы моделирования региональных фракталов // Известия УрГЭУ. 2013. № 6 (50). С. 94–100.
19. Alabina T. A., Mishchenko V. V. Economic research of development strategies abroad, in the USSR and modern Russia: a brief overview and systematization // Proceedings of the Volgograd State University International Scientific Conference. 2nd International Scientific Conference on ‘Competitive, Sustainable and Safe Development of the Regional Economy’ (CSSDRE 2019). Series: Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 83. P. 383–390.

# СИТУАЦИОННЫЕ ЦЕНТРЫ – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИМИТАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

*Д. С. Евдокимов*

**Аннотация:** развитие ситуационных центров на территории Российской Федерации можно выделить в качестве стратегического направления для создания централизованной системы управления. За счет внедрения новых технологий формируется новый класс центров — когнитивные центры, которые в свою очередь активно используют математические инструменты в т.ч. имитационное моделирование для построения долгосрочных прогнозов.

**Ключевые слова:** ситуационный центр, когнитивный центр, экономико-математические методы, имитационное моделирование, агент-ориентированное моделирование.

## SITUATIONAL CENTERS – STRATEGIC GOVERNANCE MECHANISM USING SIMULATION MODELING

*Dmitry S. Evdokimov*

**Abstract:** the development of situational centers on the territory of the Russian Federation can be identified as a strategic direction for creating a centralized control system. Due to the introduction of new technologies, a new class of centers is being formed — cognitive centers, which in turn actively use mathematical tools, incl. simulation modeling for building long-term forecasts.

**Keywords:** situational center, cognitive center, economic and mathematical methods, simulation, agent-based modeling.

Механизмы государственного управления развиваются и для эффективного решения управленческих задач используются современные методы прогнозирования и стратегирования. Первыми внедря-

ются разработки, которые позволяют лицам принимающим решения оперативно реагировать на возникающие угрозы. Одним из таких механизмов можно назвать ситуационный центр. Его можно охарактеризовать как разноплановый, многофункциональный и стратегический управленческий инструмент. Стремление улучшать и создавать новые современные ситуационные центры только набирает обороты в России. Данную технологию успешно применяют практически во всех сферах жизнедеятельности государства. Федеральные, городские, межведомственные ситуационные центры составляют общую централизованную систему эффективного управления. Первый прототип ситуационного центра был построен в 1986 году в СССР и использовался в качестве оперативного штаба по ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС (см. рис.). В современной России история создания первого ситуационного центра начинается с 1993 года, когда был создан национальный центр управления кризисными ситуациями и ситуационный центр совета безопасности РФ [1; 2].

Традиционно, ситуационные центры используются в качестве информационного ядра с возможностью оперативного реагирования и отслеживания ситуаций в режиме «онлайн», с использованием современного программного обеспечения, возможностью удаленного доступа и передачи информации практически из любой точки страны. Для этого используются геоинформационные системы (ГИС), а также набор аналитического инструментария и закрытые каналы связи для передачи конфиденциальной информации. В свою очередь функциональные возможности центра позволяют внутри действующей системы производить математические вычисления для построения моделей и создания прогнозов. Системное использование таких моделей позволяет совершенствовать важнейшие функции центров — оперативное получение, передачу, анализ и хранение данных, прогнозирование, стратегирование. Имитационное моделирование можно выделить в отдельный блок моделей для решения сложнейших задач прогнозирования и стратегирования. Такие модели могут применяться в самых нестандартных условиях, где отсутствуют глобальные зависимости. Одна из ключевых задач прогнозирования — решить вопрос предупреждения возникающих угроз [3; 4].

Информационная нагрузка на государственные учреждения возрастает и без автоматизации большинства процессов, стремительного прогресса в государственном управлении будет сложно добиться. Высвободить ресурсы ЦС можно задействовав технологию “Big Data”. Применительно к ситуационным центрам эта технология необходима для

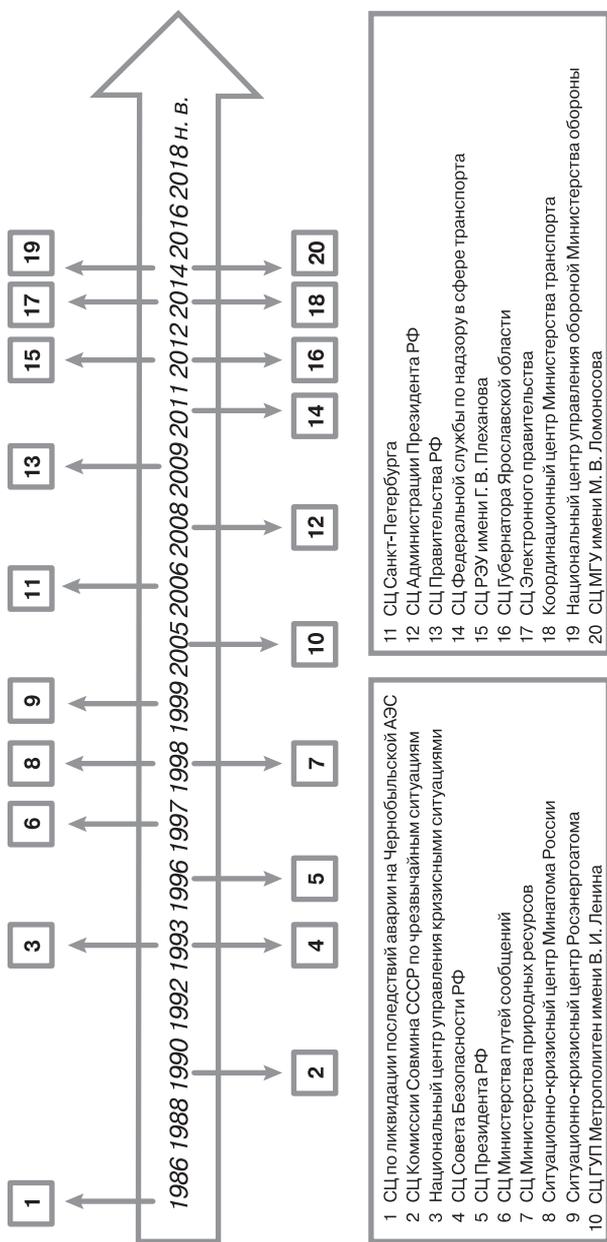


Рис. Хронология появления важных СЦ в российской истории

структуризации и обработки информационных блоков, поступающих в центр. Ситуационные центры служат информационным ядром для людей, принимающих решения, а также для организации телекоммуникационных конференций и оперативного обсуждения ситуаций. Без развития таких технологий эффективность управления будет страдать и одной из приоритетных и стратегических задач, является успешная реализация системы распределенных ситуационных центров (СРСЦ) на территории всей Российской Федерации [5; 6]. В дальнейшем такая же система будет востребована на региональном уровне с подключением в общую структуру ситуационных центров, ситуационных комнат, автоматизированных систем управления муниципального уровня. Данная инициатива была предложена и одобрена в рамках создания «Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года» ведущими вузами России [7].

Проектирование ситуационного центра предполагает детальную разработку информационного ядра, программно-вычислительных средств и информационно-аналитических систем. Их можно разбить на две группы. Первая группа состоит из подсистем, которые отвечают за предобработку и очистку информационных данных, поступающих в центр. Основные функции:

- очистка данных от пустых и задвоенных значений;
- заполнение пустых значений по различным алгоритмам;
- удаление лишних пробелов, символов переносов строк и табуляции;
- приведение данных к стандартизированному формату.

Вторая группа производит анализ данных и выявляет предикторы для целевого поля. Необходимость внедрения этой технологии обусловлена сложными математическими вычислениями, являющимися неотъемлемой частью передового ситуационного центра. За счет этого механизма появляются дополнительные возможности для:

- получения параметров описательной статистики данных;
- проведения корреляционного анализа;
- проведения анализа характера распределения данных;
- проведения регрессионного анализа;
- проведения анализа зависимости полей данных [8].

Создание ситуационного центра дает ряд преимуществ перед другими автоматизированными системами управления:

- возможность мониторинга стратегически важных объектов в любой точке страны;
- возможность многозадачного программирования;

- использование более точных данных, получаемых от исследуемых объектов;
- получение актуальной информации в режиме реального времени с возможностью принятия оперативных мер;
- возможность моделирования различных процессов при изменении входных данных;
- возможность обмена оперативной информацией для осуществления взаимовыгодного сотрудничества между другими ключевыми и региональными СЦ.

Развитие данной технологии стремительно развивается и за рубежом появляются центры нового поколения. Наименования таких центров разнятся, например в США есть кризисные центры — “CDC” (CyberDefenceCenter), “ISAC” (Information Sharing and Analysis Center), “FusionCenter”. В Европе, в качестве примера, можно привести разведывательный центр ЕС “Intelligence and Situation Centre” и передовой центр Германии “Gemeinsame Melde”. Главным отличием таких центров, является применение имитационного моделирования внутри системы управления. Следующим этапам для Российских центров можно назвать когнитивные центры, которые вобрала в себя функционал ситуационных центров и дополнили их математическими моделями для прогнозирования и стратегирования. Одним из таких инструментов, является агент ориентированное моделирование.

Интеллектуальным ядром в когнитивном центре являются:

- информационно-аналитические, управляющие системы;
- системы проектного управления;
- экспертно-аналитические системы с элементами искусственного интеллекта [9].

Ключевыми в создании интеллектуальных технологий когнитивного центра являются три составляющие:

- сбор, обработка и хранение данных с использованием технологии “Big Data”;
- программно-вычислительное имитационное моделирование с семантическими интерпретациями элементов моделей;
- коллективное согласование решений с учетом собранных информационных данных.

Когнитивные центры — очень перспективное направление, которое будет стремительно развиваться и задействовать более сложные математические инструменты для предотвращения негативных событий, а именно с помощью создания правдоподобных прогнозов, основанных на реальных данных. Стратегически важным шагом будет решение

о внедрении имитационных инструментов в информационно-аналитическую систему российских ситуационных центров. Перспективным инструментом, зарекомендовавшим себя как прогнозный механизм, можно назвать агент-ориентированное моделирование. Агент-ориентированные модели (АОМ) являются особым видом имитационных моделей. Основным элементом в моделях АОМ, являются агенты разных типов, которые создаются индивидуально под каждый сценарный эксперимент. Каждый агент уникален и имеет свой набор параметров, который отличает его от других [10–12]. В качестве агента могут быть представлены государственных учреждения, предприятия, люди, сферы деятельности, стихийные бедствия, эпидемии и т.д. Модели подобного класса позволяют создавать сложные, динамические социально-экономические системы. Принцип работы моделей — объективная ориентированность и эволюция (обучаемость) агентов в процессе симуляции (воспроизведения экспериментов). Преимущества этого инструмента позволяют эффективно создавать долгосрочные прогнозы, что в свою очередь, важно при реализации любых стратегически важных задач [9].

АОМ обладает следующими функциональными возможностями, которые позволяют:

- наделять агентов способностью к рациональности (принятию решений исходя из своих собственных характеристик и возможностей, заложенных в модели) и обучаемости (вариативности решений агента с учетом изменения параметров в модели);
- обеспечивать максимальную реалистичность с использованием технологий ГИС карт для построения детализированных моделей муниципальных образований, регионов, страны в целом;
- проектировать сложные поведенческие структуры с помощью интуитивно понятных правил взаимодействия между агентами;
- проводить расчеты при различных заданных параметрах, в т. ч. варьирующихся в ходе запусков модели [13].

Общественную и экономическую полезность модернизации ситуационных центров в когнитивные центры с использованием имитационного моделирования сложно переоценить. Комплексный вспомогательный управленческий инструмент, который используется на государственном уровне, позволит добиться более оперативного реагирования на возникающие проблемы в регионах и всей страны в целом, наладит тесное взаимодействие основных государственных органов власти, выведет на новый уровень контроль за исполнением принимаемых решений. Обновленный функционал центров позволит многократно расширить возможности федеральной, региональной, муниципальной

власти, улучшит уровень благосостояния регионов и увеличит цифровой потенциал страны [14; 15].

Основные общественные эффекты от реализации приоритета:

- улучшение качества жизни населения за счет оперативных мер реагирования;
- повышение в целом уровня внутренней безопасности;
- сокращение времени на решение вопросов связанных с обращениями граждан;
- повышение уровня контроля за выполнением государственных задач;
- увеличение процента вовлеченности граждан в проблемы и задачи страны;
- создания учебных центров по подготовке и повышению квалификации сотрудников для СЦ;
- появления новых рабочих мест за счет создания ситуационных и когнитивных центров, ситуационных комнат, автоматизированных систем управления.

Функциональные возможности имитационных моделей напрямую зависят от полноты и достоверности получаемой информации. Без развитой информационной базы и своевременной обработки информации вычислительные прогнозные данные будут не актуальны или будут иметь большую погрешность. В рамках ситуационного или когнитивного центра должна действовать сбалансированная система передачи информации между всеми вовлеченными в структуру СЦ объектами.

Ситуационные центры должны иметь функцию многоаспектного анализа для своевременного реагирования. Гибкость методологии АОМ позволяет выстраивать алгоритм работы таким образом, чтобы наглядно отражать результаты прогнозной деятельности ситуационного или когнитивного центра. Потенциал использования данных вычислительных инструментов в СЦ/КЦ/СК будет работать на перспективу. Это окажет серьезное влияние на принимаемые решения за счет точности долгосрочных прогнозов для более эффективного управления во всех сферах жизнедеятельности государства. Агент-ориентированные модели уже доказали на практике свою полезность и надежность [16; 17].

## Список литературы

1. Глушков В. М. Основы безбумажной информатики. М: Наука, 1982. 552 с.
2. Китов А. И. Кибернетика и управление народным хозяйством // Кибернетику — на службу коммунизму. Сб. статей / под ред. А. И. Берга. М.; Л., 1961. 218 с.

3. Абрамов В. И., Евдокимов Д. С. Ситуационный центр как механизм государственного управления: российский и зарубежный опыт // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 10 (108). С. 21–35.
4. Бурилина М. А., Евдокимов Д. С. Агент-ориентированное моделирование для поддержки принятия решений и прогнозирования в условиях перехода к цифровой экономике: монография. М.: ЦЭМИ РАН, 2020. 148 с.
5. Зацаринный А. А. и др. Ситуационные центры развития как интеграторы государственного управления в саморазвивающихся полисубъектных средах. М.: Когито-Центр, 2019. 252 с.
6. Зацаринный А. А., Шабанов А. П. Эффективность ситуационных центров и человеческий фактор // Вестник Моск. ун-та имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2013. № 3. С. 32–43
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
8. Ильин Н. И., Демидов Н. Н., Новикова Е. В. Ситуационные центры. Опыт, состояние, тенденции развития. М.: МедиаПресс, 2011. 335 с.
9. Ильин Н. И. Интеллектуализация ситуационных центров развития // Актуальные проблемы глобальных исследований: Россия в глобализирующемся мире. 2019. С. 124–127.
10. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Социальное моделирование — новый компьютерный прорыв. Агенториентированные модели. М.: Экономика, 2013. 295 с.
11. Danchul A. N. The principles of building the information-analytical system of a teaching and research situation center // Scientific and Technical Information Processing. 2009. Vol. 36. № 1. P. 43–48.
12. Gilbert N. et al. Computational Modelling of Public Policy: Reflections on Practice // Journal of Artificial Societies and Social Simulation. 2018. Vol. 21. № 1. DOI: 10.18564/jasss.3669.
13. Макаров В. Л. и др. Компьютерное ситуационное моделирование в управлении экономикой. М.: ФБУ Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счетной палаты Российской Федерации, 2017.
14. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование — эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 26–38.

15. Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ РАН. 2018. Вып. 1 [Электронный ресурс]. DOI: 10.33276/S0000121-6-1. URL: <https://cemi.jes.su/s11111110000121-6-1/> (дата обращения: 20.12.2020).
16. Макаров В. Л. и др. Разработка агент-ориентированной модели реализации федерального проекта «Современная школа» на примере Республики Северная Осетия-Алания // Искусственные общества. 2019. Т. 14. Вып. 4. DOI: 10.18254/S207751800007979-5. URL: <http://ras.jes.su/artsoc/s207751800007979-5-1>
17. Макаров В. Л. и др. Использование агент-ориентированных моделей для расширения стратегического функционала ситуационного центра Кузбасса // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 300–307 DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-300-307.

СЕКЦИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ В СТРАТЕГИРОВАНИИ»  
SECTION “FIRST STEPS IN STRATEGIZING”

**ПРЕДПОСЫЛКИ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ  
СФЕРЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В УЗБЕКИСТАНЕ<sup>1</sup>**

*С. Ш. Мирзиёева*

**Аннотация:** в работе проанализированы предпосылки формирования традиций стратегического планирования в Узбекистане. Рассмотрены основные проблемы современного этапа становления сферы стратегирования социально-экономического развития республики.

**Ключевые слова:** Узбекистан; стратегирование; социально-экономические стратегии.

**PRECONDITIONS FOR THE FORMATION AND  
DEVELOPMENT OF THE SPHERE OF STRATEGIZING  
SOCIO-ECONOMIC PROCESSES IN UZBEKISTAN**

*Saida Sh. Mirziyoyeva*

**Abstract:** the paper analyzes preconditions for the formation of traditions of strategic planning in Uzbekistan. The main problems of the current stage of formation of the sphere of strategizing the socio-economic development of the republic are discussed.

**Key words:** Uzbekistan; strategizing; the socio-economic strategies.

Формирование целостной системы стратегирования долгосрочного развития остается весьма востребованным направлением социально-экономической политики большинства национальных государств на протяжении многих десятилетий [1; 2]. Всемирная пандемия коронавируса, обернувшаяся для мировой экономики масштабным системным кризисом небывалой глубины, еще более обостряет данную пробле-

---

<sup>1</sup> На основе научных публикаций автора [2; 4].

му, по-новому высветивая миссию государственного стратегирования, и превращая социально-экономические стратегии в эффективные рычаги гармонизации экономических, социальных и экологических интересов современного общества.

Проведенный в этом контексте анализ международной практики в сфере стратегирования подтверждает наличие множества успешных примеров, убедительно демонстрирующих все более возрастающую значимость формирования обоснованных стратегий социально-экономического развития на примере целого ряда стран [3]. Собственный вариант продвижения национальных стратегических интересов демонстрирует и Республика Узбекистан, настойчиво реализующая Стратегию действий по пяти приоритетным направлениям своего развития в 2017–2021 годах<sup>1</sup>.

Благодаря последовательной реализации Стратегии действий, был обеспечен устойчивый рост национальной экономики, в результате чего реальный темп роста ВВП республики за последние три года составил 16,3 %, а его объем достиг 511,8 трлн сум в 2019 году<sup>2</sup>. Это послужило основой высокой оценки быстрых темпов реформ в стране со стороны международного сообщества, и признания Узбекистана, одним из самых авторитетных в мире изданий — британским журналом *The Economist*, «Страной года» по итогам 2019 года.

Но на взгляд автора, при всей важности отмеченных достижений, значимость Стратегии действий выходит далеко за их рамки, и должна быть оценена, прежде всего, сквозь призму качественно нового прорыва в продвижении традиций стратегического планирования, ставшего возможным благодаря утверждению данного программного документа в качестве официальной стратегии в 2017 году. С этих позиций, весь период реализации Стратегии действий знаменует собой также и достаточно плодотворный этап становления сферы стратегирования в стране на целостной системной основе.

Для подобающей оценки масштабов происходящих изменений в этой сфере за столь короткий промежуток времени необходимо сделать небольшой экскурс в историю формирования и развития реальной практики стратегического планирования в Узбекистане в период его независимого развития [4]. В силу сложившегося расклада объективных историко-экономических обстоятельств, традиционные подходы к разработке основ среднесрочного и долгосрочного развития Уз-

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан».

<sup>2</sup> Данные Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике.

бекистана, как и других стран СНГ, закладывались в недрах планового ведения хозяйства в системе государственной и детальной централизации в составе бывшего СССР. С момента приобретения независимости в 1991 году, система планирования социально-экономического развития республики прошла своеобразный путь эволюционного развития. Ввиду отсутствия в стране, вплоть до конца 2016 года, утвержденных документов, регулирующих социально-экономические процессы в средне- и долгосрочной перспективе, и задающих единые стратегические ориентиры для сопряжения целей и задач общего продвижения в масштабах всей страны в целом, основу этой системы составляли краткосрочные годовичные программы, фокусируемые лишь на текущих приоритетах развития с охватом, в основном, вопросов социального характера (см. табл. 1).

Таблица 1

**Названия годов с разработкой и реализацией краткосрочных годовичных программ социально-экономического развития Узбекистана**

Годы	Название года	Годы	Название года
1997	Год интересов человека	2009	Год развития и благоустройства села
1998	Год семьи	2010	Год гармонично развитого поколения
1999	Год женщин	2011	Год малого бизнеса и частного предпринимательства
2000	Год здорового поколения	2012	Год семьи
2001	Год матери и ребенка	2013	Год благополучия и процветания
2002	Год защиты интересов старшего поколения	2014	Год здорового ребенка
2003	Год махалли	2015	Год внимания и заботы о старшем поколении
2004	Год доброты и милосердия	2016	Год здоровой матери и ребенка
2005	Год здоровья	2017	Год диалога с народом и интересов человека
2006	Год благотворительности и медицинских работников	2018	Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий
2007	Год социальной защиты	2019	Год активных инвестиций и социального развития
2008	Год молодежи	2020	Год развития науки, просвещения и цифровой экономики

Ненамного лучше обстояло дело и в сфере разработки стратегических видений долгосрочного развития территорий. По сути первая попытка систематизации разрозненных усилий по обеспечению комплексного развития территорий республики на достаточно высоком уровне была предпринята 20 апреля 2006 года, образовав, в соответствии с распоряжением Президента Республики Узбекистан, Комиссию по разработке Программы по формированию единой комплексной стратегии территориального развития Узбекистана на 2007–2011 годы<sup>1</sup>. Но результаты проведенной аналитической работы в конечном итоге оказались практически не востребованными и остались лишь на уровне проектов, так как они были получены на основе устаревших методов плановой экономики.

В ответ на острые вызовы и нарастающую напряженность на местах, проявляли инициативу и регионы республики, предпринимая попытку формирования стратегий долгосрочного социально-экономического развития своих территорий [5]. Так, именно на основе местной инициативы появились проекты Стратегии социально-экономического развития ряда регионов страны: в 2012 году — Андижанской и Сурхандарьинской областей, в 2013 году — Республики Каракалпакстан, в 2014 году — Хорезмской области (см. табл. 2). Проработку проектов подобных документов вели также Кашкадарьинская и Ташкентская области.

Но, как и в предыдущем случае, ставка на устаревшие методологические подходы и отсутствие необходимых механизмов реализации долгосрочных стратегий, не позволили довести начатую работу до логического завершения, утвердить полученные проекты в качестве официальных документов и реализовать их практически. Эти же обстоятельства наложили свой отпечаток на структуру и содержание этих документов.

В частности, обращает на себя внимание очевидный методологический изъян рассматриваемых проектов документов социально-экономического развития регионов при анализе их с точки зрения наличия и формулировки в них такого важного элемента стратегии, как миссия. Так, например, в проекте Стратегии социально-экономического развития Хорезмской области миссия вообще отсутствует, в документе она даже и не упоминается. А в случае Сурхандарьинской области, миссия в явной форме не сформулирована.

---

<sup>1</sup> Распоряжение Президента Республики Узбекистан № Р-4849 от 14 февраля 2017 года «Об организационных мерах по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах».

**Сводная информация о проектах стратегий  
социально-экономического развития отдельных регионов  
Республики Узбекистан на долгосрочную перспективу**

<b>№</b>	<b>Регион республики</b>	<b>Год разработки</b>	<b>Горизонт реализации</b>	<b>Формулировка миссии в проекте стратегии</b>
1	Андижанская область	2011–2012	До 2020 года	Повышение качества жизни населения путем обеспечения устойчивого развития экономики и конкурентоспособности региона, использования сравнительных преимуществ по человеческому, природно-экономическому потенциалу, бизнес-среды, системы организации и управления экономикой с условием сохранения богатых национальных традиций и духовных ценностей
2	Сурхандарьинская область	2012	До 2025 года	<i>Миссия в явной форме не сформулирована</i>
3	Республика Каракалпакстан	2013	До 2030 года	Обеспечение вхождения Республики Каракалпакстан в число регионов со средним уровнем социально-экономического развития путем направления имеющегося природного богатства, экономического и социального потенциала на инклюзивное развитие
4	Хорезмская область	2014	До 2030 года	<i>Миссия отсутствует</i>

В проекте стратегии Республики Каракалпакстан вызывает вопросы качество формулировки миссии, в которой во главу угла ставится не повышение качества жизни населения, что должно являться конечной целью реализации стратегии, а вхождение Республики Каракалпакстан в число регионов со средним уровнем социально-экономического развития. Более того, вопрос улучшения качества жизни вообще не присутствует в формулировке миссии стратегии, что свидетельствует о явном вытеснении основных целей инструментальными, что, на взгляд автора, методологически недопустимо. Временные рамки, отводимые на реализацию проектов стратегий в случае их утверждения, тоже имели значительные расхождения — до 2020 года для Андижанской, 2025 года для Сурхандарьинской областей, и до 2030 года для Республики Каракалпакстан и Хорезмской области.

Кажущаяся тщетность усилий по формированию и реализации социально-экономических стратегий на национальном и региональном уровнях поверхностна, и не должна создавать впечатление, что попытки были напрасными. На самом деле, именно через подобные попытки организации процесса регулирования долгосрочных социально-экономических процессов на основе стратегических подходов закладывались основы практики стратегического планирования в стране, а научно-методологическая мысль в сфере стратегирования прокладывала непростой путь своего развития.

С этих позиций, принятие Стратегии действий означает также запуск масштабного процесса формирования целостной системы стратегирования долгосрочного социально-экономического развития на качественно новом уровне. В ее рамках государственные программы приобрели стратегически выверенный характер, сфокусировавшись на реализации среднесрочных ориентиров пятилетнего развития с единых позиций.

В то же время, Стратегия действий отчетливо высвечивает весь клубок накопившихся годами системных проблем, ждущих своего решения в сфере выработки стратегических подходов к разработке и реализации долгосрочных сценариев национального развития. В частности, ждут своего решения вопросы нормативно-правового, организационно-институционального и научно-методологического обеспечения процесса стратегирования, законодательной регламентации соответствующего понятийно-категориального аппарата.

Кроме того, в свете все более возрастающей роли регионов в национальных социально-экономических системах [6], для Узбекистана, состоящего, в соответствии с существующим административно-терри-

ториальным делением, из 14 регионов с различным уровнем социально-экономического развития и степенью продвижения практики стратегического планирования, острый характер имеет также проблема гармонизации национальной и региональной составляющих в формируемой целостной системе стратегирования.

Перечисленные проблемы носят системный характер, и являются типичными для практики формирования и реализации социально-экономических стратегий многих стран, особенно постсоветского пространства. И лишь выработка научно обоснованных подходов к решению этих проблем позволит обеспечить качество процесса стратегирования, имеющего своей конечной целью повышение уровня и улучшение качества жизни людей.

### **Список литературы**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. 184 с.
3. Мирзиёева С. Ш. Обзор и сравнительный анализ национальных стратегий в странах с формирующимися рынками // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 58–73.
4. Мирзиёева С. Ш. Анализ опыта Узбекистана по разработке стратегий развития страны и регионов // Управленческое консультирование. 2019. № 3. С. 49–61.
5. Научно-методические основы формирования стратегии социально-экономического развития регионов на долгосрочную перспективу // Препринт ИПМИ, ПРООН, GIZ, 2012.
6. Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. № 13(3). С. 290–299. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ (ДАННЫЕ ИНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМЫ HEADHUNTER)

*К. В. Бойко*

**Аннотация:** в статье представлен фрагмент стратегического анализа трудовых ресурсов Амурской области. В основе анализа лежат данные по вакансиям и резюме Амурской области, размещенные на интернет-платформе HeadHunter. Основой исследования являются теория стратегии и методология стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, трудовые ресурсы, стратегия, вакансии и резюме, Амурская область.

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE AMUR REGION LABOR RESOURCES (DATA FROM THE HEADHUNTER INTERNET PLATFORM)

*Kristina V. Boiko*

**Abstract:** the article presents a fragment of the strategic analysis of the Amur region labor resources. The analysis is based on data on vacancies and resumes of the Amur region, posted on the Internet platform HeadHunter. The research is based on the theory of strategy and methodology of strategizing of a Foreign member of the Russian Academy of Sciences, doctor of Economics, Professor V. L. Kvint.

**Keywords:** strategic analysis, human resources, strategy, vacancies and resumes, Amur region.

Рынок труда Амурской области, несмотря на огромный дефицит ряда специалистов, является в определенных сферах трудоизбыточным, соответственно необходимо разработать стратегию для того, что бы найти решение данной проблемы [4].

Стратегия имеет важную роль в развитии региона. Без правильно разработанной и реализуемой стратегии невозможно сформировать четкое видение картины будущего [7].

## First steps in strategizing

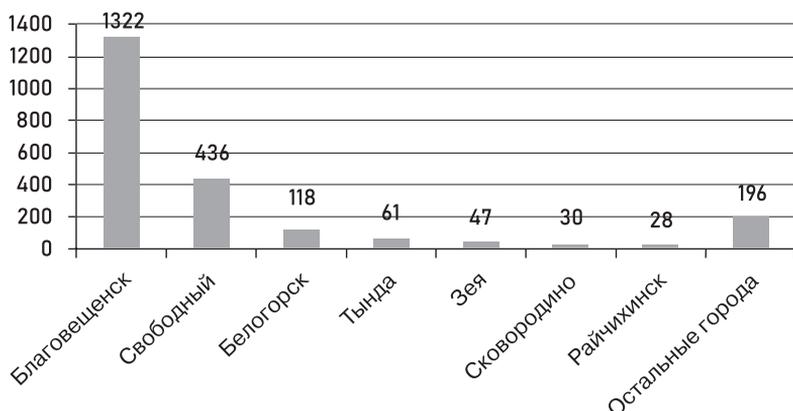


Рис. 1. Вакансии Амурской области, размещенные на интернет-платформе HeadHunter; данные за декабрь 2020 г., ед.

В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта [1], стратегический анализ включает исследование внешних и внутренних сторон объекта стратегирования [7]. К внешним относятся глобальные, национальные, региональные и отраслевые тренды.

На развитие трудовых ресурсов Амурской области оказывают влияние следующие глобальные тренды:

- зеленая экономика;
- достойные рабочие места;
- цифровизация;
- выход на рынок труда поколения миллениалов (поколение Y);
- дифференциация доходов;
- нестандартные формы занятости;
- старение населения [4; 8].

Для анализа внутренних факторов, влияющих на развитие трудовых ресурсов Амурской области, используются данные о вакансиях и резюме по Амурской области, размещенные на интернет-платформе HeadHunter [9; 10]. Исследование проведено в декабре 2020 года.

HeadHunter — это наиболее популярная интернет-платформа, а также качественная база, которая обобщает информацию, находящуюся в государственных центрах занятости, а также дает возможность размещения резюме и вакансий всем юридическим и физическим лицам, что стало основанием выбора именно этой интернет-платформы, для дальнейшего стратегического анализа трудовых ресурсов Амурской области [2, 6].

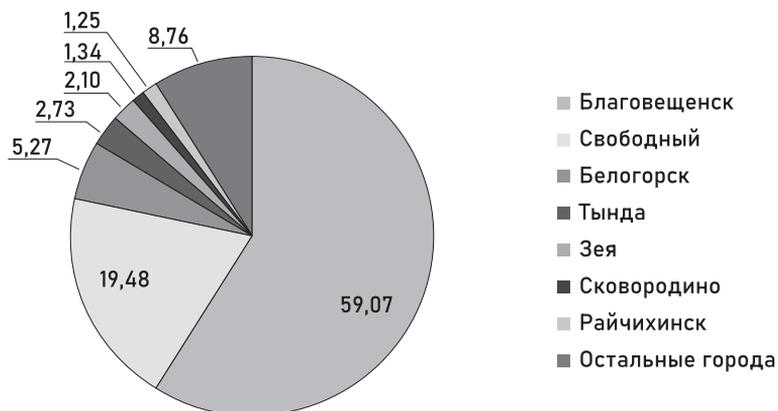


Рис. 2. Доля вакансий в городах Амурской области, размещенных на интернет-платформе HeadHunter; данные за декабрь 2020 г., %

На рис. 1 представлено количественное распределение вакансий в городах Амурской области, а на рис. 2 доля вакансий в городах Амурской области. По данным интернет-платформы HeadHunter, общее количество вакансий в Амурской области в декабре 2020 года составляет 2238 единиц [10].

Из рисунков 1 и 2 видно, что большинство вакансий приходится на Благовещенск — 1322, что составляет 59,07 % из общего числа вакансий по Амурской области. Благовещенск — административный центр Амурской области, поэтому большее количество организаций и компаний, как региональных, так и всероссийских, находятся именно там.

В Свободном число вакансий составляет 436 (19,48 %). В настоящее время в этом городе строится один из крупнейших ГПЗ — Амурский газоперерабатывающий завод, который станет одним из крупнейших предприятий в мире по переработке природного газа. Завод будет важным звеном технологической цепочки поставок природного газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири» [9]. Это приводит к росту вакансий в этой и сопутствующих отраслях.

Количество вакансий в Белогорске — 118 (5,27 %), Тынде — 61 (2,72 %), Зея — 47 (2,10 %), Сковородино — 30 (1,34 %), Райчихинске — 28 (1,25%), общее количество в остальных 18 городах области — 196 (8,76 %) (рис. 1, 2) [10].

На рис. 3 представлено количественное распределение резюме в городах Амурской области, а на рис. 4 доля резюме в городах Амурской области, размещенных на интернет-платформе HeadHunter [11].

## First steps in strategizing

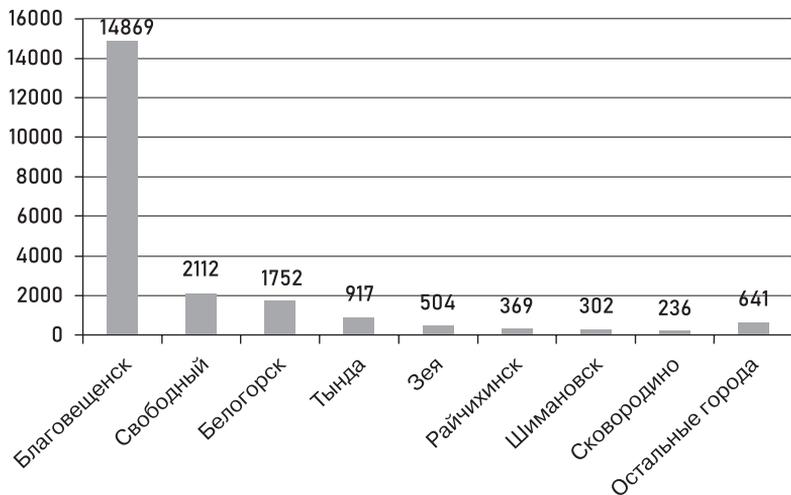


Рис. 3. Резюме Амурской области, размещенные на интернет-платформе HeadHunter; данные за декабрь 2020 г., ед.

По данным интернет-платформы HeadHunter общее количество резюме в Амурской области в декабре 2020 года составило 21702.

Из рисунков 3 и 4 видно, что количество резюме, размещённых в Благовещенске, составляет 14869 (68,51 % от общего числа). В областном центре качество жизни выше по сравнению с другими городами области, поэтому основной поток миграции приходится именно на

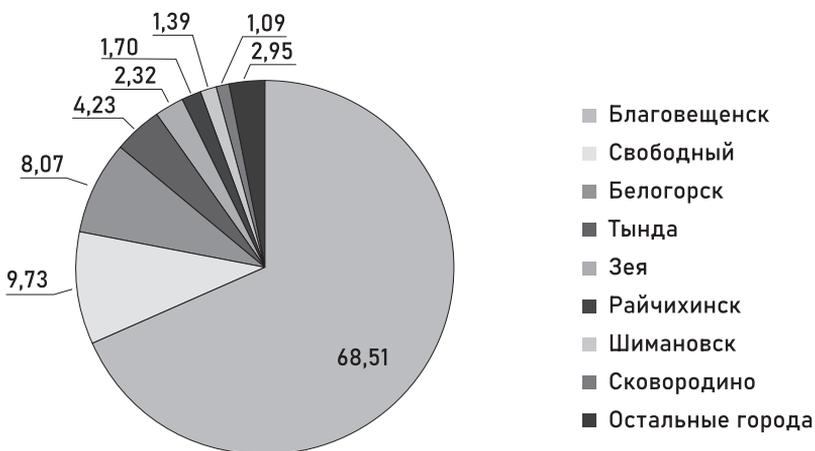


Рис. 4. Доля резюме в городах Амурской области, размещенных на интернет-платформе HeadHunter; данные за декабрь 2020 г., %

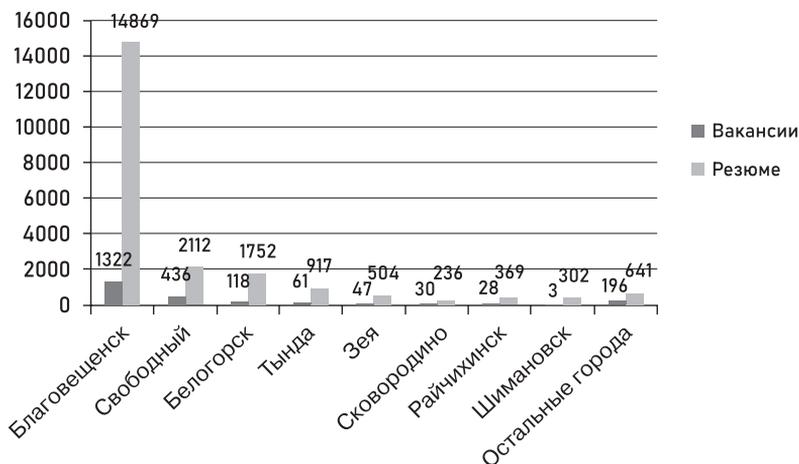


Рис. 5. Соотношение вакансий и резюме, размещенных на интернет-платформе HeadHunter; данные за декабрь 2020 г., ед.

Благовещенск (численность населения Амурской области на 2020 год составляет 790 044 человек, а в Благовещенске 226 385 человек, что составляет 28,65 % от общего населения области [12, 13]), соответственно количество трудовых ресурсов больше. Кроме того, он является городом студентов. Здесь расположены основные университеты, вузы, колледжи и техникумы.

В Свободном количество резюме — 2012 (9,73 %), Белогорске — 1552 (8,07 %), Тынде — 817 (4,23 %), Зее — 504 (2,32 %), Райчихинске — 369 (1,07 %), Шимановске — 302 (1,39 %), Сковородино — 236 (1,09 %), общее количество в остальных 18 городах области — 641 (2,95 %) (рис. 3, 4) [11].

На рис. 5 представлено количественное соотношение вакансий и резюме в городах Амурской области.

Из рисунка 5 видно, что количество резюме значительно превышает количество вакансий. В Амурской области на одну вакансию приходится около 10 резюме, что свидетельствует о преобладании лиц, ищущих работу, над заявленными потребностями работодателей. Несмотря на такое соотношение, вакансии могут быть по одним направлениям, а резюме по другим, соответственно, выявление более глубоких факторов и причин требует дальнейшего исследования.

Таким образом, рынок труда Амурской области, несмотря на огромный дефицит ряда специалистов, является в определенных сферах трудоизбыточным. Полученные результаты могут стать базисом для

последующего изучения трудовых ресурсов с целью выявления тенденций их развития. Также данное исследование может быть расширено за счет включения в анализ сфер деятельности, гендерной принадлежности, уровней доходов, навыков, типов занятости и др. Это позволит построить профиль современного работника с позиции, как работодателя, так и работника, выявить его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы разработки стратегии трудовых ресурсов Амурской области.

### Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. Новикова И. В. Регулирование занятости населения на Дальнем Востоке Российской Федерации: дис. ... докт. экон. наук. М., 2018. 461 с.
3. Новикова И. В. и др. Стратегические приоритеты формирования достойной жизни в Кузбассе // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 308–317.
4. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с.
5. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса: коллективная монография / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2020. 453 с. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»).
6. Novikova I. V. Examining the skills of workers ready for precarious job (based on the HeadHunter online platform data) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2017. № 6. С. 233–250.
7. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
8. Бойко К. В. Основные элементы стратегирования трудовых ресурсов Дальнего Востока России // Тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции. Сер. Экономическая и финансовая стратегия / под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. С. 133–135.
9. Амурский газоперерабатывающий завод // Официальный сайт эксплуатирующей организации Амурского ГПЗ. URL: <https://www.gazprom.ru/projects/sakhalin3/> (дата обращения: 02.12.2020).
10. Вакансии Амурской области // HeadHunter. URL: <https://hh.ru/search/vacancy?st=searchVacancy&text=&area=1932&salary->

=&currency\_code=RUR&experience=doesNotMatter&order\_by=relevance&search\_period=0&items\_on\_page=50&no\_magic=true&L\_save\_area=true (дата обращения: 02.12.2020).

11. Резюме Амурской области // HeadHunter. URL: [https://hh.ru/search/resume?text=&st=resumeSearch&logic=normal&pos=full\\_text&exp\\_period=all\\_time&exp\\_company\\_size=any&exp\\_industry=any&area=113&relocation=living\\_or\\_relocation&salary\\_from=&salary\\_to=&currency\\_code=RUR&education=none&age\\_from=&age\\_to=&gender=unknown&order\\_by=relevance&search\\_period=0&items\\_on\\_page=50&no\\_magic=false](https://hh.ru/search/resume?text=&st=resumeSearch&logic=normal&pos=full_text&exp_period=all_time&exp_company_size=any&exp_industry=any&area=113&relocation=living_or_relocation&salary_from=&salary_to=&currency_code=RUR&education=none&age_from=&age_to=&gender=unknown&order_by=relevance&search_period=0&items_on_page=50&no_magic=false) (дата обращения: 02.12.2020).
12. Город Благовещенск // Города-Россия.рф 2011-2020 URL: [http://города-россия.рф/sity\\_id.php?id=90](http://города-россия.рф/sity_id.php?id=90) (дата обращения: 02.12.2020)
13. Население Амурской области: численность, крупные города // Statdata.ru. Сайт о странах, городах, статистике населения и пр. URL: <https://www.sites.google.com/site/ruregdatav1/naselenie/amurskoi-oblasti> (дата обращения: 02.12.2020).

# АНАЛИЗ ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ

*О. В. Дмитриева*

**Аннотация:** цифровая трансформация экономики страны предопределяет изменения в стратегическом управлении на муниципальном уровне. При этом система стратегического управления процессами цифровизации в муниципальных образованиях должна быть ориентирована на улучшение основных показателей развития рыночной экономики муниципального образования, включать в себя использование трудового потенциала, финансовых и материальных ресурсов — в долгосрочной перспективе. Повышение качества жизни горожан является показателем конкурентоспособности не только отдельного муниципального образования, но и страны в целом.

**Ключевые слова:** стратегирование, цифровая трансформация, качество жизни.

## ANALYSIS OF THE FUNCTIONS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM FOR DIGITALIZATION PROCESSES IN MUNICIPALITIES

*Olesya V. Dmitrieva*

**Abstract:** the digital transformation of the country's economy predetermines changes in strategic management at the municipal level. At the same time, the system of strategic management of digitalization processes in municipalities should be focused on improving the main indicators of the development of the market economy of the municipality; it should include the use of labor potential, financial and material resources — in the long term. Improving the quality of life of citizens is an indicator of the competitiveness of not only an individual municipality, but also the country as a whole.

**Key words:** strategizing, digital transformation, quality of life.

Муниципальные образования (далее МО) являются неотъемлемой составляющей частью устройства большинства государств мира, являясь «первичной структурой, в процессе формирования уровня и качества жизни населения» [7]. Муниципальное образование является структурой, одновременно содержащей черты как «структурного элемента в системе административно-территориального устройства власти, так и экономического субъекта, занятого предоставлением общественных благ» [5]. В условиях формирования цифровой экономики, для муниципальных образований сценарий цифровой трансформации становится прежде всего способом перестройки управления и его интеллектуализации за счет таких преобразований, как: изменение бизнес-модели и способа создания ценностей в секторах городского хозяйства; обеспечение новых инструментов для повышения эффективности активов; привлечение новых игроков и новых источников финансирования.

Для того чтобы добиться качественного повышения управленческой деятельности, необходимо наряду с решением оперативных, тактических задач разрабатывать новые подходы в управлении цифровой реальностью.

Под стратегическим управлением В. Квинт понимает «процесс формирования и функционирования системы управления, обеспечивающий разработку и долгосрочную реализацию стратегии, ее доктрины, в соответствии с содержащимися в них миссией, приоритетами, целями и задачами, способствующими созданию или приумножению фундаментальной ценности объекта стратегирования» [2].

Понятие «стратегическое управление» было введено в теорию и практику управления на рубеже 60–70-х гг. XX в. для того, чтобы обозначить различие между управлением на низшем уровне и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Причем, как отмечают А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд хорошее управление непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию [9].

При построении новой модели государственного управления важно учитывать международные стандарты хорошей государственной администрации. В документах ООН под «хорошим» управлением понимается управление, основанное на следующих принципах: широкое общественное участие (представительство); стремление к достижению консенсуса; прозрачность; отзывчивость; эффективность и результативность; беспристрастность и всесторонность; законность; некоррупционность; учет мнения меньшинства и наиболее незащищенных

слоев общества при принятии решений; оперативность в реагировании на текущие и перспективные запросы общества [6].

В России как такового стратегического государственного управления так и не было сформировано. При формальном наличии концепций стратегического развития РФ (например, Стратегии 2020) [3] многие ее положения так и остаются на бумаге, никто не несет ответственность за недостижение целевых показателей. Отсутствие в России стратегических приоритетов ведет к тому, что различные уровни государственного и муниципального управления работают на «коротких дистанциях» и занимаются зачастую «латанием дыр» вместо стратегического развития территорий.

Очевидно, что задачи стратегического управления на региональном и муниципальном уровнях могут быть решены только в увязке со стратегическими целями и задачами государства. Необходимость согласования стратегий различных уровней государственного и муниципального управления вызывает потребность в едином правовом пространстве, единой системе статистической и финансовой отчетности, организации эффективного взаимодействия органов государственной власти и местного самоуправления.

Организации и государства, использующие более эффективные системы стратегического менеджмента, становятся лидерами, менее эффективные переходят на более низкие позиции, а неэффективные занимают положение аутсайдеров [4].

При создании системы стратегического управления МО важное значение имеет разделение процессов формирования этой системы и управленческой деятельностью МО. По мнению В. Квинта, существует множество функций, которые органы управления должны реализовывать, однако «все они по существу являются производными или элементами трех основных функций, без которых системы стратегического управления и руководства не могут считаться операционно эффективными: стратегическое планирование, стратегическая мотивация и стратегический мониторинг и контроль» [2].

Первая из этих трех функций стратегического управления — ***стратегическое планирование***.

Под стратегическим планированием понимается процесс определения целей, необходимых ресурсов для их достижения и политики, направленной на использование и приобретение этих ресурсов [1].

При стратегическом планировании определяется предмет и объект планирования, а именно: что планировать, для чего требуется выявить проблемы социально-экономического развития экономической систе-

мы, механизм решения этих проблем, выявления ресурсного потенциала и определения результатов воздействия планируемого экономического инструментария.

Эффективное функционирование системы стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях имеет ключевое значение для успешного социально-экономического развития страны в целом.

Стратегическое планирование на местном уровне представляет собой деятельность участников местного самоуправления по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития подведомственной территории, отраслей экономики и сфер муниципального управления, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития территории.

В России в ходе реформ муниципальных образований и при формировании системы местного самоуправления возникла необходимость перехода от директивного планирования к стратегическому, который является более эффективным инструментом управления социально-экономическим развитием муниципального образования.

Согласно Федеральному закону от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [10] к полномочиям органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования относятся, в частности, определение долгосрочных целей и задач муниципального управления и социально-экономического развития муниципальных образований, согласованных с приоритетами и целями социально-экономического развития РФ и субъектов РФ; разработка, утверждение (одобрение) и реализация документов стратегического планирования по вопросам, отнесенным к полномочиям органов местного самоуправления. При этом не установлена обязанность органов местного самоуправления разрабатывать стратегии социально-экономического развития муниципальных образований и планы мероприятий по их реализации.

Во многих муниципальных районах и городских округах накоплен значительный опыт организации работы по стратегическому планированию, что позволяет обеспечивать условия для их поступательного социально-экономического развития [8].

Одна из наиболее важных проблем в государственном управлении в том, что задачи социально-экономической политики и итоги их реализации по-прежнему рассматриваются отдельно от вопросов бюджетной политики, отсутствует четкая система оценки эффективности бюджетных расходов.

Наблюдаются низкие показатели эффективности государственного и муниципального управления, отсутствии руководителей, обладающих методами системного стратегического мышления, а также в низкой степени социальной активности самого населения по улучшению комфортности и качества жизни.

Стратегическое планирование должно быть ориентировано на улучшение основных показателей развития рыночной экономики муниципального образования, включать в себя использование трудового потенциала, финансовых и материальных ресурсов — в долгосрочной перспективе.

Обязательным условием является применение системного подхода, определяющего научную и практическую деятельность при анализе проблем, подготовку информационно-аналитических материалов, обосновывающих социально-экономическую политику, обеспечивающих целостность, динамичность и взаимодействие, позволяющих определить эффективность разработанных вариантов решения задач и выбора наиболее целесообразных управленческих решений для их реализации.

Очевидно, что для эффективной системы стратегического планирования требуется мотивация. Без мотивации невозможно и внедрение стратегического плана.

**Мотивация** как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

Стратегическая мотивация предполагает наличие созданной «системы ежедневных стимулов для сотрудников, особенно для тех, кто отвечает за реализацию стратегии» [2]. Такая система включает в себя моральные (например, награждение почетными грамотами), социальные (общественное признание достижений) и финансовые инструменты мотивации сотрудников.

Наиболее сложной является мотивация руководителей и менеджеров мыслить стратегически, чтобы постоянно развивать их видение будущего. Это позволяет мотивировать сотрудников, работающих со стратегически мыслящими руководителями, креативно мыслить, развивать стратегические идеи. Ведь «мотивация не только связана финансовым и моральным стимулированием; идеи сами по себе могут быть самым мощным средством вдохновения сотрудников на проявление своей инициативы» [2].

По факту осуществления внедрения разработанной ранее стратегии требуется **мониторинг** этого процесса и **контроль** за выполнением по-

ставленных задач. Необходимо отмечать успехи и неудачи, используя данную информацию в дальнейших шагах по реализации стратегии.

Для эффективного стратегического мониторинга и контроля необходимо поддержание обратной связи с руководителями и менеджерами, которые внедряют и реализуют стратегию. Такая связь необходима для внесения корректив и обновления ранее принятого стратегического сценария.

Применимо к МО, стратегический мониторинг и контроль имеет важное значение в процессе социально-экономического развития территории.

Учитывая, что развитие цифровой экономики в Российской Федерации явление относительно новое и требует дополнительных компетенции на уровне региональной и муниципальной власти, единый подход в разработке системы стратегического управления процессами цифровизации позволит сформировать фундамент для равномерного и эффективного процесса цифровой трансформации. Таким образом, на уровне муниципальных образований будут формироваться устойчивые связи между всеми подразделениями, которые будут находиться в едином информационном пространстве.

### Список литературы

1. Ильиных Ю. М. Стратегическое планирование и эффективность управления экономическими системами // Современные наукоемкие технологии. 2005. № 1. С. 33–35.
2. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // Правительство РФ. URL: <http://government.ru/info/6217/>
4. Кузнецова Ю. В. Государственное стратегическое управление. СПб.: Питер, 2014. 430 с.
5. Лексин В. Н., Швецов А. Н. Реформы и регионы системный анализ процессов реформирования региональной экономики, становление федерализма и местного самоуправления. М.: ИСА РАН, 2011. С. 614.
6. Писаревский Е. Л. Качество государственного управления: проблемы целеполагания // Административное право и процесс. 2013. № 10. С. 3.
7. Прокопова Л. И. Структуризация экономики муниципальных образований // Экономика устойчивого развития. 2019. № 4 (40). С. 181.

8. Рекомендации по итогам круглого стола, проходившего в Совете Федерации ФС РФ 12.03.2020 на тему «Стратегическое планирование на муниципальном уровне: эффективные практики, проблемы и пути их решения» // Совет Федерации ФС РФ. URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/116286/>
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов. М., 1998. С. 11.
10. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Гарант. URL: <http://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 20.07.2020).

## МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КУЗБАССА

*Я. Б. Александров*

**Аннотация:** в докладе рассмотрены основные элементы процесса, который является неотъемлемой частью любой успешной стратегии — мониторинга. Также уделено внимание участникам данного процесса и их ролям.

**Ключевые слова:** Кузбасс, Кемеровская область, процесс стратегирования, мониторинг, контроль за реализацией стратегии.

## INSPECTION OF KUZBASS STRATEGY IMPLEMENTATION

*Iaroslav B. Aleksandrov*

**Abstract:** the report considers key elements of one of the most important aspects of strategic process — monitoring. The author also reviews participants of this process and their roles.

**Keywords:** Kuzbass, Kemerovo region, strategic process, monitoring, inspection of strategy.

Любая качественная стратегия должна быть направлена на достижение глобальных долгосрочных целей. Цели, безусловно, будут отличаться в зависимости от объекта стратегирования. Если объектом является государство или отдельный регион, то среди таких глобальных целей могут быть улучшение благосостояния жителей или развитие экономики. В случае, если в роли объекта стратегирования выступает компания, то хорошей стратегической целью может стать, например, захват новых рынков путем разработки принципиально нового продукта. Стратегия представляет собой документ, в котором закреплён укрупнённый план действий, необходимых для осуществления глобальной обозначенной цели (которых может быть и несколько).

Укрупненно основные этапы реализации любой стратегии можно представить следующим образом:

- 1) разработка стратегии;
- 2) внедрение стратегии;
- 3) анализ результатов и выход из стратегии.

При разработке в первую очередь проводится анализ существующих стратегий, затем анализируются актуальные тренды и на базе этого строится прогноз для объекта стратегирования. Данный прогноз включает в себя реализацию приоритетов, суть которых заключается либо в укреплении имеющихся конкурентных преимуществ, либо в создании новых. Для каждого приоритета должны быть указаны ресурсы, которые требуются на его реализацию, и сроки, в которые приоритеты должны быть реализованы. В современном быстро меняющемся мире крайне важно успевать за быстро устаревающими трендами и обгонять их, для этого соблюдение сроков является одной из ключевых задач для успешной реализации стратегии.

Как правило, разработкой стратегии занимаются либо специализированные подразделения, либо приглашенные специалисты, а не исполнители. При внедрении стратегии крайне важно, чтобы все приоритеты выполнялись в строгом соответствии со стратегией (в данном случае стратегия = документ). Внедрение стратегии — реализация перечисленных в приоритетах оперативных задач. Безусловно, могут возникать отклонения, но они не должны ставить под угрозу реализацию стратегии. В случае, если внешние условия, в которых приходится реализовывать разработанную стратегию, сильно меняются, и стратегия становится неактуальной или ее выполнение не позволит достичь поставленных глобальных задач в рамках изменившихся условий, от нее нужно отказаться или полностью пересмотреть. Однако в штатной ситуации все задачи должны строго выполняться, все отклонения должны быть проанализированы.

Очень важным этапом реализации любой стратегии является анализ результатов и выход из реализуемой стратегии. Данный этап необходим для оценки эффективности реализации стратегии, а также для понимания дальнейшего пути развития. Важно проанализировать все пройденные шаги, понять сделанные в процессе ошибки, чтобы в дальнейшем подготовить более качественную стратегию и/или более основательно подойти к вопросу ее реализации. Выход из одной стратегии — это начало другой.

В стратегии развития Кузбасса сформулированы ключевые приоритеты, которые должны быть реализованы для достижения поставленных целей: развитие инфраструктуры, улучшение экологической обстановки, укрепление экономики и многих других, которые в конеч-

ном итоге должны привести к повышению благосостояния населения региона, в результате чего появится возможность остановить отток населения и добиться устойчивого роста Кузбасса. Однако само по себе наличие стратегии не гарантирует достижение вышеуказанных целей. Крайне важен контроль ее выполнения. Необходимо, чтобы приоритеты выполнялись корректно, так, как их планировали разработчики.

Иначе появляется риск их невыполнения, что может поставить под угрозу всю стратегию, так как приоритеты тесно связаны между собой, и даже незначительная задержка в реализации одного приоритета может существенным образом сказаться на остальных.

«Формальная стратегия — финальный продукт стратегирования, учитывающий ранее уточненные прогнозы; отражает общественные ценности и интересы объекта стратегирования и включает:

- миссию;
- долгосрочное видение (принципы, интересы, приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами);
- цели;
- программы реализации целей, включающие ресурсообеспеченные задачи;
- сценарий;
- стратегический план реализации сценария;
- систему стратегического управления и мониторинга воплощения стратегии» [1].

Из данного определения становится понятно, что система мониторинга является неотъемлемой частью любой стратегии. Определяющим фактором успеха являются участники, задействованные в процессе реализации стратегии. Можно выделить 3 группы:

- менеджмент;
- контролирующий орган;
- исполнители.

Под менеджментом обычно подразумеваются руководители предприятий, регионов или главы государств. Но это может быть и отдельное подразделение, ответственное за реализацию стратегии в целом, не обязательно руководитель самого высокого уровня.

В данном контексте функции контролирующего органа может взять на себя менеджмент, однако крайне важно понимать, что даже руководители не всегда в полной мере могут понимать нюансы, которые возникают при реализации стратегий. Ввиду нехватки времени или из-за ряда других причин руководители высокого уровня могут не уделять должного внимания контролю на всех уровнях. Лучшим

решением будет привлечь разработчиков стратегии, которые смогут добиться от исполнителей строгого выполнения обозначенных задач в полном соответствии с задуманным планом и в случае необходимости с минимальными потерями или даже без них скорректировать реализацию.

Как правило, исполнителями становятся действующие сотрудники, реже, только для самых инновационных проектов, набирается отдельный штат, который занимается исключительно реализацией стратегических приоритетов. Исполнители — самые важные участники процесса реализации стратегии. Зачастую разрабатываются потенциально успешные стратегии, но из-за проблем, возникающих в процессе их внедрения, эти стратегии не реализуются. Проблемы могут возникать на разных уровнях, но зачастую активнее всего появляются именно на уровне исполнителей, которые могут не понимать значимости выполняемых задач. Как правило, встречается сопротивление со стороны исполнителей, у которых появляются дополнительные задачи или к которым начинают предъявляться новые требования, обусловленные началом внедрения стратегии. Крайне важно донести до исполнителей значимость той работы, которую они выполняют в рамках реализации стратегии. «Люди, находящиеся под влиянием процесса внедрения стратегии, должны быть в какой-то степени осведомлены о том, как через стратегические приоритеты представлены и реализуются их интересы» [1]. Также одной из популярных проблем является проблема, связанная с мотивацией. Осознание важности своей работы в рамках достижения глобальных стратегических целей далеко не всегда будет являться достаточным условием, при котором исполнители будут заинтересованы менять что-то в своей работе или подстраиваться под новые условия. Для решения проблемы, связанной с мотивацией исполнителей, необходимо предусмотреть методы стимулирования, которые должны зависеть от KPI (Key Performance Indicator — ключевой показатель эффективности) и в понятной форме донести до сотрудников. Данный опыт успешно применяется многими российскими и западными компаниями и успешно себя зарекомендовал. Так, например, по усмотрению менеджмента, могут быть предусмотрены определенные денежные выплаты исполнителям при достижении заданных параметров эффективности отдельных приоритетов. При использовании данного метода первичный контроль будет осуществляться уже на уровне исполнителей, что существенно увеличит вероятность успеха на всех уровнях реализации стратегии, начиная с оперативных задач (проектов).

Для организации контроля за реализацией стратегии развития Кузбасса необходимо решить ряд задач:

- сформировать единый контролирующий орган;
- назначить исполнителей по каждому приоритету, при этом крайне важно не допустить «распыления» ответственности. Исполнители должны быть назначены таким образом, чтобы у каждого проекта (или у нескольких смежных проектов) было 1 ответственное лицо;
- обеспечить исполнительные, контролирующие, прогнозно-аналитические отделы соответствующими аппаратно-программными комплексами, которые позволят оперативно обмениваться информацией и в режиме реального времени следить за реализацией приоритетов.

Решение указанных выше 3 основных задач позволит сформировать организационную структуру. Основной задачей данной структуры является реализация целей стратегии. Условно данные цели можно разделить на 3 уровня:

- 1) глобальный (цели всей стратегии);
- 2) локальный (цели, обозначенные в приоритетах);
- 3) оперативный (проекты в рамках каждого приоритета).

Глобальный уровень в случае со стратегией развития Кузбасса — улучшение благосостояния и уровня жизни населения региона. Для реализации данной цели необходимо решить ряд более локальных задач, которые представлены в виде приоритетов. В свою очередь для реализации приоритетов необходимо выполнить ряд более мелких задач, которые можно представить в виде самостоятельных, но взаимосвязанных проектов.

Для успешной реализации поставленных задач важно для каждого субъекта стратегирования определить свой функционал.

Основные функции менеджмента перечислены в работе В. Л. Квинта «Концепция стратегирования»: «Стратегическое планирование; стратегическая мотивация; стратегический мониторинг и контроль» [1; 2]. С учетом того, что руководство региона решает большое количество задач и реализация стратегии далеко не единственная и может быть не самой приоритетной, предлагается делегировать этот функционал контролируемому органу, а за менеджментом оставить только участие в корректировке стратегии при существенных изменениях внешней среды и контроль на глобальном уровне реализации стратегии.

Соответственно, в данной системе отдельная роль выделяется контролируемому органу, на который возлагаются следующие функции:

- определение сроков, бюджетов и критериев эффективности для каждого проекта, приоритета и для всей стратегии в целом (формирование карты стратегии);
- управляющий орган должен ставить оперативные задачи для исполнителей, а также следить за тем, чтобы приоритеты выполнялись в срок и в полном объеме, также данный орган должен контролировать соответствие запланированным бюджетам и срокам;
- в данном центре контроля должна аккумулироваться информация о ходе реализации всех приоритетов, он будет формировать отчеты о ходе реализации стратегии для менеджмента;
- формирование ключевых показателей эффективности реализации проектов, которые должны лежать в основе системы мотивации исполнителей, о которой говорилось выше.

Исполнители — основная движущая сила в процессе реализации стратегии. На исполнителях лежит основная ответственность. Основные функции исполнителей можно представить следующим образом:

- реализация оперативных задач в рамках своих проектов/приоритетов;
- формирование отчетов за ходом выполнения задач;
- внесение первичной информации в информационно-аналитическую систему.

Стоит уделить особое внимание функциям контролирующего органа, так как грамотное планирование — основа реализации стратегии:

- формирование общей дорожной карты реализации стратегии, в которой должны быть отражены взаимосвязи между приоритетами и последовательность их реализации для понимания, какие приоритеты должны быть реализованы в первую очередь, так как от их реализации зависит успех других;
- формирование KPI (критериев эффективности) для исполнителей. Принципы формирования должны быть понятны и объективны;
- контроль за реализацией стратегии на всех уровнях;
- формирование отчетов о ходе реализации стратегии для менеджмента.

В схеме перечислены основные задачи и взаимосвязи между субъектами стратегирования (*см. рис.*).

При формировании карты стратегии важно учитывать 3 важных параметра приоритетов:

- 1) сроки реализации;
- 2) ресурсы;

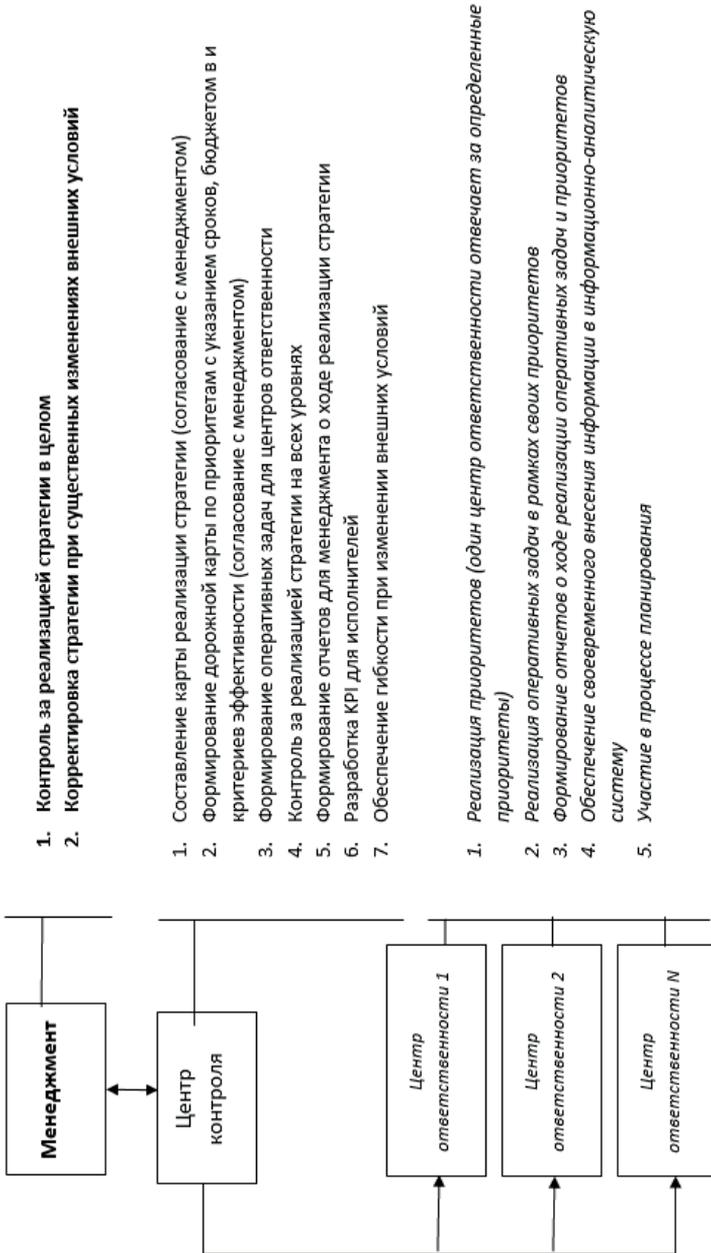


Рис. Схема контроля за реализацией стратегии.  
 Источник: составлено автором

## First steps in strategizing

- финансовые;
- материальные;
- трудовые;
- инфраструктурные;

3) критерии оценки эффективности.

Процесс реализации стратегии должен проходить в несколько этапов:

*Этап 1.* Формирование карты стратегии путем декомпозирования глобальных целей до уровня проектов.

*Этап 2.* Уточнение бюджетов с роков проектов, корректировка карты.

*Этап 3.* Реализация утвержденных проектов, внесение оперативных корректировок и мониторинг.

Успешная реализация стратегии не обеспечит гарантий дальнейшего процветания объекта стратегирования. Необходимо постоянно совершенствоваться, искать новые возможности и создавать конкурентные преимущества.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В МИРЕ

*И. В. Генчикова*

**Аннотация:** в статье дается определение «человеческий потенциал», описываются стратегические тенденции развития человеческого потенциала за рубежом. Приводятся результаты исследования понятия «счастья». Работа написана по методологии доктора экономических наук, профессора политической экономии, иностранного члена Российской академии наук, В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** человеческий потенциал, стратегические тенденции, экономическая теория счастья.

## STRATEGIC TRENDS OF HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT IN THE WORLD

*Inessa V. Genchikova*

**Abstract:** the article gives the definition of “human potential”, describes the strategic trends in the development of human potential abroad. The results of the study of the concept of “happiness” are given. The work was written according to the methodology of Doctor of Economics, Professor of Political Economy, foreign member of the Russian Academy of Sciences, V. L. Kvint.

**Keywords:** human potential, strategic trends, economic theory of happiness.

Поскольку признано, что человек составляет главное общественное богатство, постольку экономический прогресс общества напрямую зависит от развития человека. А «совокупность физических и духовных сил человека, которые могут быть использованы для достижения индивидуальных и общественных целей — как инструментальных, связанных с обеспечением необходимых условий жизнедеятельности, так и экзистенциальных, включающих расширение самих потенций человека и возможностей его самореализации определяется как человеческий потенциал» [1, с. 168].

Экономическая эффективность человеческого потенциала представлена в работах Т. Шульца, Г. Беккера, Х. Джонсона, Э. Денисона, социальной и гражданской эффективности человеческого потенциала уделяли внимание в своих трудах Ф. Фукуяма, А. Токвиль и П. Бурдьё жизнеспособность человеческого потенциала изучали У. Бек, М. Кастельс.

Одним из основоположников концепции развития человеческого потенциала является пакистанский экономист Махбуб уль-Хак, инициировавший подготовку Докладов о развитии человека в рамках Программы развития ООН (ПР ООН), начиная с 1990 года.

Отдельного рассмотрения заслуживает вопрос оценки уровня развития региона в области человеческого развития. На международном уровне берётся среднее геометрическое трех показателей: индекс ожидаемой продолжительности жизни; индекс образования и индекс дохода в долларах США. Таким образом рассчитывается индекс человеческого развития (ИЧР) (Human Development Index), который составляется в ООН и публикуется с 1990 года (до 2013 года он назывался индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП)).

Существенное влияние на формирование понятия человеческого потенциала оказали работы лауреата Нобелевской премии по экономике (1998 г.) индийского экономиста Амартии Кумара Сена, который рассматривал процесс развития человека не только как рост материального или экономического благосостояния, но также как процесс расширения возможностей людей. По мнению А. Сена, цель общественного развития состоит не в непрерывном увеличении производства, а в предоставлении людям возможностей выбора. Возможность и выбор взаимосвязаны между собой, а также со свободой как негативной (свободой от голода), так и позитивной (свободой осуществлять свои жизненные устремления). А. Сен пишет: «возможностный подход возвращает нас в некоторой степени к интегрированному восприятию экономического и социального развития... Если сфокусировать исследование, главным образом, на расширении человеческой свободы жить в соответствии с собственным представлением о ценностях, то роль экономического роста в расширении таких возможностей интегрируется в более фундаментальное понимание наращивания человеческих возможностей вести более достойную и более свободную жизнь» [2, с. 322]. Такая позиция имеет прямое отношение к социальной политике. «Экономическое процветание позволяет человеку расширить свой выбор», — пишет А. Сен, но тому же способствует и повышение образования, совершенствование здравоохранения и медицинского обслуживания.

Государства с социально ориентированной политикой, реализуют меры, направленные на увеличение продолжительности жизни граждан, вложения в создание достойных условий труда, социальную поддержку работающих граждан, мотивацию к осуществлению профессиональной деятельности за пределами пенсионного возраста, поддержку программ стимулирования рождаемости, развития профессиональных навыков профориентации среди молодежи, вложения в мероприятия, связанные с формированием позитивной идеологии семейственности в обществе. Это такие страны как, Швеция, Норвегия, США, Франция.

Тот факт, что развивающиеся страны демонстрируют наихудшие показатели в части качественных характеристик рабочей силы, таких как ожидаемая продолжительность жизни, заболеваемость, смертность, уровень образования, обуславливает глобальный характер проблемы развития человеческого потенциала.

В 2015 году 192 страны мира приняли декларацию ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (далее — «Повестка-2030») и взяли на себя обязательства по достижению Целей устойчивого развития (далее — ЦУР). ЦУР содержат 169 задач и более 230 индикаторов.

Одними из 17 ЦУР в контексте развития человеческого потенциала, по мнению автора, являются: цель 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте», которая направлена, в том числе на снижение материнской смертности, снижение уровня распространенности инфекционных заболеваний, снижение смертности от неинфекционных заболеваний, усиление борьбы с потреблением табака и повышение потенциала раннего предупреждения глобальных рисков для здоровья. Цель 4 «Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех» направлена, в том числе на обеспечение для всех женщин и мужчин равного доступа к недорогому и качественному профессионально-техническому и высшему образованию, увеличение числа молодых и взрослых людей, обладающих востребованными навыками, для получения достойной работы и занятий предпринимательской деятельностью. Цель 8 «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех», направлена на решение основной задачей, по мнению автора, — это поддержка экономического роста в соответствии с национальными условиями. Цель 11 «Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и насе-

ленных пунктов» направлена, в том числе на обеспечение всеобщего доступа к достаточному, безопасному и недорогому жилью, открытой для всех и экологически устойчивой урбанизации, уменьшению негативного экологического воздействия городов, уделяя особое внимание качеству воздуха и удалению городских отходов, что является особенно важным для жителей крупных мегаполисов.

Один из важнейших показателей определения состояния развития человеческого потенциала в мире, по мнению представителей ООН, является показатель ожидаемой продолжительности жизни (см. табл.) [3].

Таблица

**Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет**

Страна	Год	Все население	Мужчины	Женщины
Россия	2017	72,7	67,5	77,6
Норвегия	2016	82,5	80,6	84,3
Швейцария	2016	83,3	81,2	85,2
Австралия	2016	82,9	81,0	84,8
Германия	2016	81,0	78,7	83,3
Ирландия	2016	81,5	79,7	83,4
Швеция	2016	82,4	80,6	84,1
Нидерланды	2016	81,6	80,0	83,2
Сингапур	2016	82,9	80,8	85,0
США	2016	78,5	76,0	81,0
Эстония	2016	77,8	73,0	82,1
Польша	2016	77,8	73,8	81,6
Литва	2016	75,0	69,7	80,2
Латвия	2016	75,0	70,0	79,6
Беларусь	2017	74,4	69,3	79,2
Казахстан	2017	72,9	68,7	76,9

Проследим на примере некоторых стран взаимосвязь между уровнем развития человеческого потенциала и уровнем национальной социально-экономической эффективности.

Ярким примером развития человеческого потенциала является Швеция. На основе теории Д. Кейнса Гуннар Мюрдаль создал шведскую модель социализма, которая характеризуется: всеобщим равенством и предоставлением равных экономических возможностей для всех; системой социальной защиты населения, увеличением размеров

индивидуального потребления; системой прямых и косвенных налогов, позволяющих выровнять доходы населения.

Г. Мюрдаль утверждал, что повышение уровня жизни подавляющего большинства населения Швеции приведет к увеличению числа детей [4, с. 130].

Так, национальная стратегия Швеции, направленная на увеличение доли населения с высшим образованием, постоянного совершенствования образовательного уровня работающих людей дала отдачу в виде роста производства, количества и качества рабочих мест, реальных доходов населения.

В Швеции до сих пор довольно легко получить существенные кредиты на финансирование высшего образования, а также практически любой вид обучения является бесплатным. Другим важным стимулом развития человеческого потенциала является развитие государственного сектора ухода за детьми, что позволило женщинам между домом и работой сделать выбор в пользу работы, а также продолжить обучение.

В целом, можно сказать, что для современной Швеции характерно энергичное участие государства в обеспечении экономической стабильности и в перераспределении доходов, сочетание относительно высоких темпов экономического роста с высоким уровнем занятости и благосостояния населения и осуществление сильной социальной политики.

Комплексная стратегия развития науки, технологий и инноваций Японии, разработанная в 2014 г., «Мост инноваций к созданию будущего», казалось бы не имеет на первый взгляд отношения к развитию человеческого потенциала. Однако в ней сформулированы задачи, решение которых является необходимым для формирования к 2030 г. желаемого социально-экономического облика Японии: 1) создание экологически безопасной и экономически эффективной энергетики; 2) строительство передового общества здоровья и долголетия; 3) создание передовой по мировым меркам инфраструктуры; 4) строительство экономики регионов на основе локальных ресурсов и преимуществ и 5) преодоление последствий землетрясения 2011 г. Таким образом, задача по строительству передового общества здоровья и долголетия является одной из ключевых в социально-экономическом развитии Японии.

Вместе с тем, в Японии существует нехватка трудовых ресурсов, вызванная преимущественно старением и высокой продолжительностью жизни населения. Средняя продолжительность жизни в стране составляет более 86 лет. К 2015 г. в Японии насчитывалось около

23 тыс. человек в столетнем возрасте, что увеличивает финансовую нагрузку по социальному обеспечению большого числа пенсионеров, а также медицинское обслуживание.

Наличие растущей доли стареющего населения в Японии, также, как и в других странах, изменит структуру потребления товаров и услуг, что однозначно повлияет на структурные перестройки в социально-экономической системе как отдельных стран, так и глобально. Япония планирует решить эти проблемы за счет трансформации собственной социальной политики, которая проводится с учетом имеющейся специфики и направлена на сохранение и развитие человеческого потенциала.

Во Франции, где показатель средней ожидаемой продолжительности жизни к началу XXI века уже превысил 80 лет, отлажена образцовая система государственного страхования здоровья, обеспечивающая большей части населения бесплатное медицинское обслуживание и оплату государством затрат на лекарства. Система образования во Франции довольно сложная и составляет с учетом дошкольного в 15 лет с 3 до 18 лет (без учета высшего образования). Франция вступила в XXI в. с мощным экономическим потенциалом. Ею производится 5 % мирового ВВП, что позволило занять четвертое место в мире, уступая лишь США, Японии и Германии.

Таким образом, развитые страны подтверждают прямую взаимосвязь между уровнем развития человеческого потенциала и уровнем национальной социально-экономической эффективности.

В мировой практике стратегического планирования выделяют три вида территориальных стратегий: стратегия развития территорий; стратегия развития человеческого потенциала; стратегия развития реальных секторов экономики [5].

Стратегическое планирование преследует своей целью повышение качества жизни в городе при помощи использования возможностей экономического роста: создание рабочих мест, рост благосостояния за счет привлечения инвестиций и т.д.

Во многих зарубежных странах стратегическое планирование основано на децентрализации. Так, в США принятие решений по стратегическому планированию делегировано местной общине и связано с разработкой стратегических планов развития территории, включают в том числе определение потребностей общины и доступных ресурсов для их обеспечения [6].

Также в США все органы исполнительной власти на уровне городов и штатов имеют агентства, специализирующиеся на вопросах эконо-

мического развития и подготовке целевых программ для повышения качества жизни общества [7].

Как утверждает российский ученый, иностранный член Российской академии наук, один из основоположников создания методологии разработки стратегий В. Л. Квинт «В региональных стратегиях человек, создание условий для его интеллектуального, эмоционального развития и материального благополучия объективно являются главным и конечным ориентиром всех стратегических преобразований» [8].

Наряду с стратегическими глобальными тенденциями в части развития человеческого потенциала в последние годы заметно возрос интерес к проблеме счастья, особенно в странах западной Европы, где проводятся опросы сотен тысяч граждан различных стран и континентов, привлекаются специалисты в различных областях — экономисты, социологи, психологи, психиатры, физиологи и др.

Первые научные разработки в области экономической теории счастья появились в 1970-х годах XX века. Основы были заложены нобелевским лауреатом Д. Канеманом и американским экономистом Р. Истерлином.

В 1999 г. был создан журнал «Исследования счастья» (Journal of Happiness Studies), редактор которого Р. Вииховен аккумулирует прикладные разработки в различных научных направлениях.

О необходимости и возможности учета в экономическом анализе особенностей самовосприятия личности неоднократно писал нобелевский лауреат Дж. Акерлоф в совместных работах с американским экономистом Р. Крэнтоном [9; 10].

Факторы, определяющие субъективную оценку удовлетворенности жизнью, делятся на две группы — неэкономические и экономические. К экономическим факторам относятся: уровень экономического развития страны в целом, в том числе доступность и качество медицинских и образовательных услуг), наличие или отсутствие работы (или источника дохода), размер индивидуального дохода, показатели инфляции и безработицы, а также изменения деловой активности в стране и мире. Степень влияния каждого из перечисленных факторов на субъективные представления о собственном благополучии различна.

Поскольку люди не всегда принимают корректные решения, сама возможность выбора — экономическая свобода — приводит к росту эмоциональной удовлетворенности жителей западных стран [11].

Молодое научное направление — экономическая теория счастья показывает, что как для беднейших стран, так и для стран с развивающимися рынками повышение ВВП решит две задачи — повышение

материального благосостояния и улучшение ментального благополучия граждан. Поскольку в развитых странах проблема достижения высокого уровня материального благосостояния решена (высокий уровень дохода на душу населения, низкая детская смертность, доступное образование и медицинское обеспечение, гарантированы гражданские права и свободы), на первый план выходит проблема повышения ментального благополучия.

## Список литературы

1. Романова К. С. Человеческий потенциал в контексте социальных трансформаций: проблемы и тенденции // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. 2012. Вып. 12. С. 166–177.
2. Сен А. Развитие как свобода. М., 2004. С. 432.
3. Россия и страны мира 2018: стат. сб. // Росстат. М., 2018. С. 375.
4. Карлсон А. Шведский эксперимент в демографической политике. Гуннар и Альва Мюрдали и межвоенный кризис народонаселения. М.: ИРИСЭН: Мысль, 2009. С. 312.
5. Латыпов Р. Ф. Феномен «частного государства» в глобальном экономико-политическом процессе // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2012. № 5. С. 14–19.
6. Мирзоева С. М. Зарубежный опыт стратегического планирования городского округа. // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3. С. 200–203.
7. Щербакова Ю. В. Актуальные проблемы региональной экономики // Молодой ученый. 2015. № 14 (94). С. 306–309.
8. Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России. Экономика в промышленности. 2020. № 13(3). С. 290–299. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.
9. Akerlof G. A., Kranton R. E. Economics and Identity // Quarterly Journal of Economics. 2000. Vol. 115. № 3. P. 715–753.
10. Akerlof G. A., Kranton R. E. Identity and the Economics of Organizations // Journal of Economic Perspectives. 2005. Vol. 19. № 1. P. 9–32.
11. Veenhoven R. Freedom and Happiness: A Comparative Study in Forty-Four Nations in the Early 1990s // Culture and Subjective Well-Being. Massachusetts: MIT Press, 2000. P. 257–288.

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОГРАММНО-СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И КНР

*Ц. Фэн*

**Аннотация:** в аспекте перспектив углубления и расширения стратегического партнерства России Китая рассмотрены в ключе сравнительного анализа программно-стратегические принципы и соответствующие документы научно-технического развития Российской Федерации и КНР. Показано, что Россия и Китай на уровне стратегического управления сходным образом рассматривают науку и инновации как ключевую базу для экономического развития на ближайшую перспективу. При этом научно-инновационные системы двух стран в некотором роде дополняют друг друга, что создает дополнительные условия для развития научно-технического взаимодействия.

**Ключевые слова:** научно-технический потенциал, социально-экономическое развитие, Россия, Китай, программно-стратегические документы.

# COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROGRAMMATIC AND STRATEGIC PRINCIPLES OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION AND THE CHINA

*Feng Junming*

**Abstract:** in the aspect of the prospects for deepening and expanding Russia's strategic partnership with China, the program and strategic principles and relevant documents of the scientific and technological development of the Russian Federation and the PRC are considered in the key of comparative analysis. It is shown that Russia and China at the level of strategic management in a similar way regard science and innovation as a key basis for economic development in the near future. At the same time,

the scientific and innovative systems of the two countries complement each other in some way, which creates additional conditions for the development of scientific and technical cooperation.

**Key words:** scientific and technical potential, social and economic development, Russia, China, program and strategic documents.

Россия и Китай являются государствами, расширяющими в последние годы свое стратегическое партнерство. Наиболее значимым данное партнерство в современном мире является на научно-технической сфере. В связи с этим важно рассмотреть базовые стратегические подходы и развитию науки в России и Китае.

Роль государственной политики в развитии научного потенциала предстает особенно весомой, если не определяющей, т.к. именно государство формирует условия функционирования всех сфер жизни общества, в том числе и научной. В вопросах государственного регулирования Китай и Россия имеют фундаментальные общие черты, отличающиеся централизованными подходами к управлению наукой [1].

В настоящее время и Россия, и Китай находятся в мировом тренде инновационного развития. В обоих государствах неоднократно отмечалась, как на уровне властей, так и экспертами важность внедрения инноваций для их промышленного развития в том числе посредством принятия государственных стратегий, эффективного распределения ресурсов и в целом управления этим процессом [2].

Между странами наблюдается много общих черт в программно-стратегической базе научно-технического развития. В Китае принята «Среднесрочная и долгосрочная государственная программа научно-технического развития» на 2006–2020 годов, которая предусматривает выполнение крупных исследовательских проектов, развитие промышленных инноваций и коммерциализацию ноу-хау [3]. Данная программа нацелена на обеспечение к 2020 году перехода страны в статус технологически развитого государства, а одним из мировых лидеров в данном направлении — к 2025 году. План включает 68 основных направлений, призванных обеспечить технологический прорыв страны: 27 передовых технологий в ИКТ, биотехнологиях, новых материалах, лидирующих отраслей промышленности. Реализация задач предполагает следующие мероприятия: рост расходов на НИКОР, улучшение качества подготовки кадров в указанной сфере, развитие научно-технической базы действующих высших учебных заведений; развитие соответствующей инфраструктуры, развитие сети научно-исследовательских центров, передовых предприятий, технопарков и т.п.;

стимулирование обучения за рубежом с условием их возвращения на родину, доля которых в последнее время наблюдает быстрый рост с 30 % до 70 %; создание благоприятных условий для деятельности ученых, инженеров и иных занятых в данной сфере; привлечение в КНР иностранных ученых, как тех, которые по этническому происхождению являются китайцами, так и иной этнической принадлежности [4].

В России реализуется госпрограмма «Развитие науки и технологий» (на 2013–2020 годы). Принятая в 2016 году Стратегия развития науки и технологий России рассматривается Президентом России В. В. Путиным как равная по значимости Стратегии национальной безопасности.

В КНР сформирована комплексная система государственного управления и планирования научно-технологического развития, предполагающая формирование определенных направлений, государственных программ и пятилетних планов, согласование деятельности всех субъектов с государственными органами, ответственными за политику в данной сфере на разных уровнях инновационного цикла создания и внедрения новейших технологий. ЦК Компартии КНР занимается формированием стратегических направлений развития науки и технологий, реализацией кадровой политики. Государственный совет в лице Министерства науки и технологий занимается выработкой конкретной политики [5], разрабатывая и реализуя соответствующие программы. Китайская академия наук управляет фундаментальными исследованиями и соответствующими научными центрами. Академия имеет свою программу, ориентированную на поддержку развития экономики, в том числе, в рамках международного сотрудничества [6]. В стране активно растет число и роль аналитических центров (как государственных, так и общественных), которые занимаются выявлением перспектив и разработкой рекомендаций для государственного управления [7].

За последние 20 лет наука и техника в Китае получили интенсивное развитие. В 2016 году число исследователей в стране превысило 1,6 млн человек, что позволило стать ей глобальным лидером по данному показателю, опередив США (1,3 млн чел.). Вложения в НОКР 451 млрд долл. или 2,1 % ВВП страны, заняв 2-е место в мире. На одного исследователя в стране приходится 266 тыс. долл. США.

Основным курсом развития страны является приверженность идеи о первостепенном значении науки и техники как производительной силы. Характерными особенностями системы управления научно-технологическим развитием КНР являются: ясная формулировка приоритетов, направление усилий на определенных сферах, которые представляют собой принципиальное значение для страны и меньшее

внимание менее приоритетным направлениям, которые не вносят существенного вклада в повышение производительности экономики («удержать главное и отпустить остальное» или «лучше меньше, но лучше»); использование методов планирования с определением целей краткосрочного и долгосрочного характера, формирование соответствующих программ НИОКР и развития инноваций; согласование деятельности субъектов научной деятельности, системы образования, бизнеса в реализации мер по внедрению инноваций; использование валютных доходов на совершенствование состава основных фондов и инфраструктуры научно-образовательных и инновационных центров страны; четкий контроль иностранного инвестирования и направление его в сектор новых технологий; баланс планового метода с рыночными в рамках программ развития малого бизнеса страны [8].

Действующий пятилетний план развития Китая (с 2016 г.), как и ранее, рассматривает устойчивое экономическое развитие, инновационный рост и экономическую модернизацию в качестве основных целей [9]. Для КНР жизненно важен скорейший переход к низкоуглеродной экономике [10]. В начале 2000-х гг. Новые направления развития Китая были интегрированы в концепцию научного развития, направленную на изменение модели роста в сторону интенсивного, инновационного характера [11]. Особое внимание начали уделять координации деятельности в сфере производства, образования и науки, что позволит перейти от упора на динамику в пользу качества в развитии страны, а также обеспечить ей статус «инновационной державы». В планах руководства КНР также присутствует намерение интегрировать Интернет и искусственный интеллект с реальной экономикой [12].

В рамках инновационного развития следует отметить наличие в политике КНР особых налоговых льгот для предприятий, которые используют передовые технологии и обеспечивают их функционирование [13].

Тем не менее, эксперты отмечают среди проблем Китая в рамках научно-технической и инновационной политики достаточно низкое финансирование данной сферы, проблему неэффективного распределения выделяемых ресурсов, а также низкопродуктивное взаимодействие между научным и производственным секторами [14]. Аналогичное проблемное поле наблюдается также в научно-технической политике, реализуемой в России.

Одной из серьезнейших проблем является проблема финансирования российской науки. При этом, в соответствии с «Программой фундаментальных научных исследований (ПФНИ) в Российской Фе-

дерации на долгосрочный период (2013–2020 гг.)» [15] финансирование российской фундаментальной и ориентированной на прикладные достижения науки должна вырасти примерно в 1,5 раза по итогам уходящего десятилетия. В грантовом финансировании науки широко используются механизмы софинансирования с компаниями. Работают такие гиганты, как «РОСНАНО», обеспечивающая поддержку компаний, применяющих нанотехнологии.

Тем не менее финансирование, несмотря на отмеченный выше рост, остается неэффективным в стране и не реагирует на современные потребности в развитии данной сферы. Основными причинами этого Счетной палатой РФ считаются следующие: отсутствие законодательно закрепленной государственной поддержки науки; -механизм экспертизы научных и научно-технических результатов Российской академией наук не находит применения в реальной практике; система мониторинга результативности научной деятельности, призванная, необходимая для распределения финансовых средств, отсутствует; российский бизнес не предъявляет достаточного спроса на инновации и научные технологии. Наряду с этим государственным аудиторским органов было также обозначено снижение динамики роста числа исследователей, а также снижение публикационной активности в сравнении с развитыми странами мира.

Главным источником финансирования научной деятельности в России является государство. Инвестиции в науку со стороны бизнеса пока не получают должного развития. Правительство России и передовые компании предпринимают значительные усилия по развитию коммерциализации результатов исследований и разработок, формированию современной прикладной науки (прежняя система, существовавшая в СССР была достаточно эффективна примерно до середины 1970-х годов, когда стали превалировать стагнационные тенденции инновационного развития страны). В начале 2010-х годов заработал инновационный центр «Сколково», участников проектов которого законодательно предоставляются налоговые льготы на период до 10 лет. Развитие центра поначалу полагалось в значительной степени в основном на сотрудничество с ведущими западными центрами науки и компаниями (в первую очередь, с Массачусетским технологическим институтом (MIT)), но в последние годы все более активно использует и расширяет взаимодействие с китайскими партнерами. Пример «Сколково» стал важным для развития инновационных центров по всей стране. В рамках госпрограммы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» созданы десятки тысяч рабочих мест.

В фундаментальной научной сфере России исключительно сильна в физике (третья после КНР и США по числу публикаций в Scopus), математике, науках о материалах, химии и химических технологиях. В программных документах развития российской науки в значительной степени делается ставка на проекты класса «мегасайнс», в основном как раз в области физики, где у России отличные и подкрепленные современными успехами позиции и заделы.

В России успешно реализуется Национальная технологическая инициатива (до 2035 года), задуманная как инструмент выхода российских производителей по ряду ключевых направлений в технологические лидеры. НТИ рассматривает приоритетными десять рынков, эти приоритеты скоординированы с приоритетами научно-технического развития России, определенные в Стратегии развития науки и технологий Российской Федерации (2016). Российский экспортный центр обеспечивает реализации программы «Сделано в России», направленную на поддержку российского экспорта (с 2017 года).

В 2012 году в КНР создан фонд развития малых и средних инновационных компаний (такой фонд работает в России еще с начала 1990-х годов). Для интеграции их усилий работают зоны новых и высоких технологий (Китайская национальная зона высокотехнологичного промышленного развития) и технопарки. С 2015 года в КНР работает программа «Сделано в Китае — 2025». Она предусматривает создание собственной самой современной и способной к развитию за счет собственных сил инновационной базы. Программа планирует развитие 10 основных производственных направлений, в числе которых «производство микросхем, судостроение, машиностроение и робототехника, железнодорожное сообщение, энергетическое оборудование, автомобили, использующие энергосберегающие технологии и новые источники энергии, регенеративная медицина» [16].

Индустриальные парки в России созданы в подавляющем большинстве регионов в соответствии с законом 2014 года [17].

Уральские ученые выделяют следующие общие черты научно-технического развития России и Китая: в обеих странах имеются большие ресурсы для роста и развития, имеется понимание важности науки, инноваций для экономики, приняты соответствующие программно-стратегические документы. Различия также очевидны: Россия обладает определенным изобилием природных ресурсов при недостатке человеческих ресурсов для их освоения. В Китае имеется обратная ситуация, вместе с тем, страна испытывает проблемы с экологией, а демографический рост, необходимый для умножения главного ресурса экономи-

ческого развития, постепенно замедляется. Доля научных работников в экономически активном населении в России все же выше, чем в Китае, однако, инновационная активность инженеров КНР выше в несколько раз по сравнению с российской даже в относительном измерении. В Китае сформирован мощный плат прикладной науки, хорошо скоординированный с фундаментальными исследованиями, который так и не сформировался в новой России. То есть, китайская практика внедрения высоких технологий и российский опыт их создания могут стать предметом обмена опытом и международного сотрудничества [18].

В целом финансирование НИОКР остается открытым для обоих государств, т.к. его рост в целом не сопровождается эффективным его распределением и последующим использованием. Несмотря на ежегодный рост, в целом Россия выделяет 1,1 % ВВП на науку и инновации, что в значительной мере не является достаточным, в то время как КНР 2 % ВВП. Отдельной проблемой для России также является превалирование государственных средств в финансировании науки (70 %), ввиду низкой заинтересованности российского бизнеса в инвестировании в научные технологии и инновации. В России также наблюдается снижение числа исследователей и публикационной активности. В начале 2010-х годов произошла некоторая стабилизация их численности и даже некоторый рост, но в последние годы снижение продолжается, что обусловлено неблагоприятной демографической ситуацией в конце 1990-х годов (с рождаемостью). В значительной степени эти различия обусловлены сырьевым характером российской экономики, а также нерентабельностью в текущих условиях высокотехнологичных производств в России при начинающемся дефиците рабочей силы.

КНР, будучи государством, зависимым не от ресурсов, сколько от производительности труда населения и развития промышленности, а также заинтересованным в внедрении в производство собственных разработок, активно расходует средства на НИОКР. В то же время, несмотря на доминирование численности исследователей в абсолютном выражении, относительно численности экономически активного населения эта величина мала (около 2 %) против 6 % в России или 8–9 % в развитых странах Европы и США.

В целом в России имеются две ключевые проблемы развития научно-технического потенциала. Первая связана с «демографической ямой» конца 1990-х годов, когда рождаемость в России упала почти вдвое по сравнению с концом 1980-х. Вследствие этого приток молодежи в научную сферу в настоящее время уже не может поддерживаться на уровне начала 2010-х годов, когда в аспирантуру шли представители

последнего многочисленного поколения советского периода. При этом, рождаемость до сего дня не достигла уровня конца 1980-х, что говорит о стратегических трудностях России в обеспечении поддержки на необходимом для устойчивого развития кадровом уровне своего научного потенциала. Вторая проблема заключается в нехватке инвестиций и вложений в научную сферу. Значительная часть финансирования НИОКР в России идет в область обеспечения национальной безопасности (что обусловлено естественными причинами), а того, что получает фундаментальная наука, не хватает, для прорывного роста. При этом бизнес продолжает оценивать вложения в научную сферу как высокорисковые в сравнении с закупкой технологий за рубежом, в то время как в КНР данные вложения становятся все более жизненно важными.

В связи с вышеизложенным, представляется важным доработка инструментов стратегического планирования как развития научно-технической сферы, так и развития экономики в целом, а также отдельных, важных в том числе для сотрудничества России и КНР регионов [19]. Успешное применение методологии академика В. Л. Квинта (OTSW-анализ) для стратегирования ключевых для России отраслей экономики показывает инвариантность их высокотехнологичной модернизации, в плане как оборудования, так и продукции и соответствующих кадров [20], что должно обеспечить повышение «спроса на науку» в России. При этом важно, особенно при формировании приоритетов стратегий инновационного развития, учитывать необходимость декомпозиции интересов субъекта стратегирования в систему приоритетов стратегии [21].

Санкции мира развитых стран против России, а в последние годы и против Китая создают условия для скорейшего развития стратегического партнерства наших стран во всех сферах, тем более что научно-инновационные системы и общий характер экономики стран как бы дополняют друг друга. При этом научная сфера является самой важной, перспективной и определяющей для такого стратегического партнерства.

## Список литературы

1. Gaenslen F. Culture and decision making in China, Japan, Russia, and the United States // *World Politic*. 1986. № 39 (1). P. 78–103.
2. Lavrikova Yu. G., Andreeva E. L., Ratner A. V. Science and technology development in Russia and China: comparative analysis and the prospects of cooperation // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018. Vol. 11. № 4. P. 48–62. DOI: 10.15838/esc.2018.4.58.3.

3. Салицкая Е. А. Научно-технический комплекс Китая: опыт развития // Наука. Инновации. Образование. 2013. № 14. С. 7–22.
4. Кошкин Р. П., Шабалов М. П. Государственная стратегия научно-технологического развития Китая. Вып. 1. М.: Стратегические приоритеты, 2014. 40 с.
5. Li Y. Erawatch country reports 2012: China // European Commission.
6. Идрисов Г. И. и др. Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России // Вопросы экономики. 2018. № 4. С. 5–25.
7. Беляков Г. П., Беляков С. А., Шпак А. С. Опыт КНР по реформированию системы стратегического планирования и управления научно-технологическим развитием // Экономические отношения. 2019. № 3. С. 1515–1586.
8. Ковалев М. М., Ван Син. Китай строит экономику знаний: монография. Минск: Изд. центр БГУ, 2015. 152 с.
9. Михеев В., Луконин С. Китай: новые тенденции развития в 2015–2016 гг. Мировая экономика и международные отношения // Мировая экономика и международные отношения. 2016. Т. 60. № 6. С. 24–34.
10. Zhang Z. X. Making the transition to a low-carbon economy: the key challenges for China // Asia & the Pacific Policy Studies. 2016. Vol. 3. № 2. P. 187–202.
11. Сравнительный анализ государственного управления переходными социально-экономическими системами: Россия — Китай. Материалы научного семинара. Вып. 7 (37). М.: Научный эксперт, 2010. 136 с.
12. Борох О., Ломанов А. Новая эпоха Китая: от обогащения к усилению // Мировая экономика и международные отношения. 2018. № 62 (3). С. 59–70.
13. Клавиденко В. Налоговое стимулирование исследований и инноваций в бизнес-секторе Китая // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 2. С. 38–47.
14. Виноградова А. А. Российско-китайские отношения в области развития науки и высоких технологий, проблемы и перспективы // Международный академический вестник. 2014. № 6 (6). С. 54–56.
15. Программа фундаментальных научных исследований в Российской Федерации // РАН [сайт]. URL: <http://www.ras.ru/scientificactivity/planrf.aspx> (дата обращения: 01.12.2020).
16. Индия против Китая: гонка инноваций уже началась // Вести. Экономика. 22.07.2015. URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/60402> (дата обращения: 01.12.2020).

17. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 N 488-ФЗ (ред. от 20.07.2020).
18. Лаврикова Ю. Г., Андреева Е. Л., Ратнер А. В. Научно-технологическое развитие России и Китая: компаративный анализ и перспективы сотрудничества // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 4. С. 48–62. DOI: 10.15838/esc.2018.4.58.3.
19. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М., 2019. 158 с. (Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России»).
20. Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Обоснование развития газоперерабатывающего и газохимического производства как стратегического приоритета развития экономики России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 102–116. DOI: 10.18721/JE.12508.
21. Квинт В. Л. Факторы формирования приоритетов инновационных стратегий // Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сборник материалов пятой международной научно-практической конференции «Форсайт промышленного развития: выбор приоритетов и расстановка акцентов». М., 2019. С. 21–23.

## СТРАТЕГИИ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ И КИТАЯ

*Ю. Ван*

**Аннотация:** в работе рассматриваются подходы и принципы к региональному стратегическому планированию развития научно-технической и инновационной сферы регионов России и Китая. Если развитие регионов Китая в значительной степени связано с инновационностью их экономики, поддерживаемой научными исследованиями, то в России, несмотря на принимаемые в последние десятилетия меры, такой зависимости не наблюдается. При этом в Китае имеются свои проблемы дальнейшего обеспечения инновационного роста. Автор видит перспективы развития инновационных систем регионов России и Китая в развитии стратегического управления ими, а также в развитии межотраслевого и межрегионального сотрудничества в науке, технике и инновациях двух стран.

**Ключевые слова:** регионы, инновационное развитие, наука и техника, стратегическое управление, Россия, Китай.

## STRATEGIES FOR SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF RUSSIA AND CHINA

*Wang Yushan*

**Abstract:** the paper examines approaches and principles to regional strategic planning for the development of scientific, technical and innovation spheres of the regions of Russia and China. If the development of the regions of China is largely associated with the innovativeness of their economy, supported by scientific research, in Russia, despite the measures taken in recent decades, such a relationship is not observed. At the same time, China has its own problems of further ensuring innovative growth. The author sees the prospects for the development of innovative systems in the regions of Russia and China in the development of strategic management of them, as well as in the development of inter-sectoral and inter-regional cooperation in science, technology and innovation of the two countries.

**Key words:** regions, innovative development, science and technology, strategic management, Russia, China.

Безопасность и устойчивое экономическое развитие определяется в значительной степени инновационным и научно-технологическим потенциалом стран. Активизация усилий в данном направлении способствует росту национального благополучия любого государства [1–3]. Вместе с тем, деятельность в данном направлении не характеризуется системностью, она в значительной степени ситуативна, не стратегична, фрагментирована и рассогласована. Важно оценить состояние и совокупность общих принципов стратегирования развития научно-технической (и инновационной) деятельности в регионах России и Китая с учетом общегосударственных тенденций и явлений.

Научно-технологический потенциал страны включает совокупность результатов научно-технологической деятельности и имеющихся на их основе ресурсов, направленных на развитие территории, ее промышленного комплекса, повышения конкурентоспособности и достижения устойчивого экономического развития. Первым документом по инновационному развитию в России была утверждена «Концепция инновационной политики и инновационной деятельности на 1998–2000 годы» [4].

Государственное регулирование научно-технологического развития в России реализуется на основе таких документов, как: «Стратегия научно-технологического развития РФ на 2017–2025 годы» [5], «Национальный проект по развитию науки на 2018–2024 годы» [6], Госпрограммы «Развитие науки и технологий» [7], «Экономическое развитие и инновационная экономика» 2014 г. [8].

Стратегии инновационного развития принимаются также в регионах России: Стратегия инновационного развития Свердловской области на период до 2030 года [9], Стратегия инновационного развития Пензенской области [10] и др.

Наряду с этим инновационное развитие также включается в стратегии социально-экономического развития российских регионов. Так, основой реализации эффективной инновационной политики в Приморском крае является «Комплексный план социально-экономического развития Приморского края до 2025 года» [11].

Вместе с тем основные принципы и приоритеты инновационного развития определяют также документы, не являющиеся юридически и политически обязательными. Так, концепции инновационного развития приняты во многих регионах страны: Концепция инновационного развития Нижегородской области до 2020 года [12], Концепция инно-

вационного развития Кемеровской области до 2030 года [13], Концепция инновационного развития Калужской области [14], Концепция инновационной деятельности в Амурской области до 2020 года [15] и т.д.

В целом в настоящее время в инновационное развитие наблюдается во многих регионах России, являющихся лидерами научно-образовательного развития страны: Республика Татарстан, Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Свердловская область, Новосибирская область, Калужская область, Воронежская область, Томская область, Пермский край.

Региональная система научно-технологического развития промышленного комплекса является неотъемлемой частью государственного управления в указанной сфере. Ее основой является Стратегия пространственного развития до 2025 года [16]. Стратегия нацелена, среди прочего, на достижение сбалансированного развития регионов России, ликвидации региональной дифференциации в развитии, повышения качества жизни населения в целом. Определены приоритеты, перспективные центры роста, экономическая специализация регионов, а также целевые показатели. Обеспечение качественного развития предусматривается посредством инновационного и научно-технологического развития. Определены центры развития в виде отдельных городов или городских образований, субъектов, а также макрорегионов.

Вместе с тем были приняты федеральные законы, которые предоставляют субъектам России расширенные полномочия в соответствующих областях. Так, например, в рамках поправок в ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» от 1996 года, закрепляющих полномочия субъектов России в инновационной деятельности; ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» определяет полномочия субъектов Российской Федерации по формированию и реализации региональной промышленной политики [17].

В регионах России, имеющих наибольший научно-технический и инновационный потенциал действуют собственные законы субъектов РФ: Закон «О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве» [18], Закон «Об основах научно-технической политики Санкт-Петербурга» [19], Закон Республики Татарстан «О науке и научной деятельности» [20], Закон «О государственной научно-технической политике Свердловской области» [21] и др. Правда, эти законы далеко не всегда своевременно модернизируются вслед изменениям в федеральном законодательстве и зачастую носят рамочный характер.

Основная проблема состоит в том, что многие регионы не способны эффективно использовать свои расширенные полномочия и опре-

деленную независимость ввиду финансовых ограничений. Согласно данным Министерства финансов России в 2017 г. государственный долг всех регионов РФ составил 2,35 трлн руб. [22]. Имеется мнение, что нынешнее состояние является результатом разногласий между федеральной политикой повышения автономии регионов, реализуемой в последние годы.

В целом даже беглый анализ научно-технического развития субъектов Российской Федерации показывает, на долю субъектов Российской Федерации, входящих в первую десятку лидеров инновационного развития рейтинга, приходится более половины от общего объема российских отгруженных инновационных товаров, работ и услуг.

В значительной степени имеющаяся ситуация связана с недостатками системы стратегического планирования в Российской Федерации, которая, по существу, только начинает формироваться (только в 2014 году принят соответствующий федеральный закон). В то же время, лидирующая в России и мире научная школа стратегирования академика В. Л. Квинта предлагает на сегодняшний день весь необходимый инструментарий формирования стратегических систем управления развитием регионами России в значительной степени на основе научно-технической и инновационной базы. Важнейшей для прикладных целей ее особенностью является использование вместо традиционного SWOT-анализа, начинающегося с оценки сильных и слабых сторон управляемого объекта, OTSW-анализа [23], начинающегося с прогноза развития ситуации в экономике и отдельных ее сферах в целом, начиная с глобального уровня, и только тогда возможные сценарии развития того же региона представляются более «осязаемыми» и четкими, а сильные и слабые стороны, которые нужно использовать и на которые необходимо обращать внимание — более точными с точки зрения перспектив развития среды, в которой живет регион. Наиболее удачным примером регионального стратегирования в России в настоящее время является Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года разработанная под научным руководством академика В. Л. Квинта, учитывающая исключительный научный потенциал второй российской столицы.

Китайская система стратегического планирования в значительной степени учитывает новейшие стратегические разработки, в том числе, теорию В. Л. Квинта, полагаясь также на успешный опыт передовых стран. Действующая система стратегического планирования в КНР учитывает долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное развитие, составляется с помощью экспертов Академии наук, исследовательских

центров Госсовета, а также Комитета по делам развития и реформ КНР. Стратегии регионального развития учитывают особенности современных тенденций мирового развития, оценивают собственные ресурсы и темпы развития, учитывают оценки различных центральных и региональных ведомств. В 2016 году в стране утвержден «Национальный стратегический план инновационного развития» [24], определяющий основные цели развития науки, технологий и инноваций на средние и долгосрочную перспективу. Приоритетные направления развития, перечисленные в этих стратегиях и планах, совпадают с несколькими важными направлениями научных исследований и разработок в Китае. В рейтинге на основе глобального индекса инноваций, проведенному Всемирной организацией интеллектуальной собственности в 2016 году, КНР вошел в число 25 самых инновационных стран мира [25].

Тем не менее, несбалансированное региональное развитие препятствует реализации инновационной стратегии Китая. На этом фоне влияние регионального неравенства на инновационную деятельность представляет собой проблему, достойную обсуждения. В рамках «Национального стратегического плана инновационного развития» 2016 года, инновационное развитие определяется как синтез таких инноваций, как институциональные, управленческие, бизнес-модели и культурные инновации, являющиеся ядром научно-технических инноваций.

В 2018 году Китай созданы демонстрационные базы инновационных стартапов, университетские демонстрационные базы инноваций и демонстрационные базы корпоративных инноваций в 17 городах, а также определены модели развития в соответствии с условиями, сложившихся в регионах.

Одним из факторов смены парадигмы регионального развития Китая в конце XX века стали предложенная А. Хиршманом концепция полюсов роста, идеи распространения и обратного потока Г. Мюрдаля [26]. Руководство и экспертное сообщество страны убедилось в необходимости упора не на эффективность, а на равенство. Концентрация ресурсов и капитала в оптимальных точках лучше их децентрализации и распределения в убыточных регионах, что приводит к сдерживанию экономического развития [27]. Указанные различия требуют разработки инвестиционных программ развития для каждой области в соответствии с ее обеспеченностью ресурсами и экологическим потенциалом, а также стадией ее развития, избегая равномерного рассмотрения.

Политика в отношении каждого региона должна отличаться и определяться как объективными факторами (географические), так и судь-

ективными особенностями. Крупные инвестиции в НИОКР, хотя и необходимы для реализации стратегии, основанной на инновациях, не обязательно обеспечивают высокую эффективность инноваций и не могут гарантировать успех в инновациях. Больше внимания следует уделять повышению эффективности НИОКР для повышения эффективности инноваций. Региональная экономическая структура оказывает негативное влияние, указывая на несбалансированное региональное развитие в Китае. Восточная часть регионов располагает лучшей инновационной и научно-технологической заделом, нежели менее развитые регионы Центральной, Западной и Северо-восточной частей страны. Вместе с тем, высокая плотность населения КНР и растущая связность его территорий не формирует для страны столь крупных проблем неравномерности развития и позволяет системно-централизованно управлять экономическим развитием и развитием распределенной исследовательской инфраструктуры.

На сегодняшний день политика Китая в отношении исследовательской инфраструктуры содержится в документе «Национальный среднесрочный и долгосрочный план создания ключевой научно-технической инфраструктуры (2012–2030 годы)».

В рамках Плана выделены 7 стратегических областей, в которых будет производиться развитие научно-технической инфраструктуры: энергетика, науки о жизни, земная система и окружающая среда, материалы, физика элементарных частиц и ядерная физика, космос и астрономия, а также инженерные технологии.

Развитие инновационной инфраструктуры в стране, увеличение доли средств, выделяемых на финансирование НИОКР, наряду с иными мерами по активизации инновационной деятельности положительно отразились на эффективности китайской научно-исследовательской системы. Так, это наглядно демонстрирует активизация китайских работников и исследователей на мировом рынке патентов.

К сожалению, советская системы прикладной науки, бывшая весьма эффективной в 1960-е годы, а позднесоветский период потеряла значительную часть эффективности, а затем и вовсе перестала существовать. Принятые в последствии меры до сих пор не устранили этот пробел в инновационном цикле.

Китай, несмотря на впечатляющие результаты экономического развития, сегодня наблюдает несбалансированное региональное развитие, которое препятствует реализации инновационной стратегии страны. Влияние регионального неравенства на инновационную деятельность представляет особую проблему для руководства страны и экспертов.

Эффективное инновационное развитие регионов требует обеспечения взаимодействия и сотрудничества таких сфер как наука, промышленность и образование. Они предстают главными элементами научно-технологического и инновационного потенциала любой страны или региона. В случае формирования продуманной системы финансирования исследований и разработок в регионах образовательные и академические институты в сотрудничестве с научно-исследовательскими центрами промышленных предприятий могут стать основой технологического развития регионального промышленного комплекса.

Важно также делать упор на развитии зон опережающего развития, технологических парков, инновационных кластеров и специальных экономических зон. Значимым структурным элементом региональной системы научно-технологического развития промышленного комплекса является сформированная и эффективно функционирующая технологическая инфраструктура. Особое внимание региональным властям следует уделить созданию необходимой технологической инфраструктуры.

Наряду с этим важно также межгосударственное сотрудничество, в котором участниками будут отдельные регионы государств, стремящиеся объединить усилия на основе ряда признаков и условий, а также сформировать продуктивное взаимодействие и сотрудничество в указанных выше сферах научно-технологического и инновационного развития. Проведенные автором оценки позволяют предположить, что высокий образовательный и научный потенциал регионов России может быть значительно шире задействован в совместных с КНР инновационных проектах в условиях всестороннего расширения российско-китайского партнерства.

### **Список литературы**

1. Алферьев Д. А. Прогноз развития инновационной активности в России // Проблемы развития территории. 2015. № 6 (80). С. 201–213.
2. Герасимов А. В. Инновационный потенциал как основа экономического развития регионов России // Бизнес в законе: экономико-юридический журнал. 2011. № 6. С. 296–299.
3. Миндели Л. Э., Хромов Г. С. Научно-технический потенциал России. Ч. II. М.: ЦИСН, 2003. 122 с.
4. Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. N 832 «О Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 годы».

5. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 г. № 642 // Сайт Президента России. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 01.12.2020).
6. Национальный проект «Наука» // Сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/851/events/> (дата обращения: 01.12.2020).
7. Государственная программа «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» // Сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/858/events/> (дата обращения: 01.12.2020).
8. Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика» // Сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/823/events/> (дата обращения: 01.12.2020).
9. Стратегия инновационного развития Свердловской области на период до 2030 года (Постановление Правительства Свердловской области от 23 мая 2013 года N 646-ПП).
10. Стратегия инновационного развития Пензенской области (Распоряжение от Правительства региона от 21 февраля 2014 года N 83-рП).
11. Черненко Е. Ю. Развитие инновационной деятельности регионов Российской Федерации (на примере приморского края), как важнейший аспект развития инновационной экономики страны // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. Материалы XLIX Международной научно-практической конференции. 2017. С. 69–75.
12. Концепция инновационного развития Нижегородской области до 2020 года (Постановление Правительства региона от 31 июля 2013 года № 504).
13. Концепция инновационного развития Кемеровской области до 2030 года (Распоряжение Коллегии Администрации Кемеровской области от 29 декабря 2017 года N 623-р).
14. Концепция инновационного развития Калужской области (Постановление Правительства Калужской области от 21 ноября 2007 года № 302).
15. Концепция инновационной деятельности в Амурской области до 2020 года (Постановление Правительства Амурской области от 02.05.2012 № 243).
16. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (Распоряжение Правительства РФ от 13 февраля 2019 г. N 207-р).

17. Федеральный закон от 21 июля 2011 г. N 254-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О науке и государственной научно-технической политике“».
18. Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».
19. Закон г. Москвы от 6 июня 2012 г. N 22 «О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве».
20. Закон «Об основах научно-технической политики Санкт-Петербурга» от 16 сентября 2009 года.
21. Закон Республики Татарстан от 18.06.1998 N 1661 «О науке и научной деятельности».
22. Закон «О государственной научно-технической политике Свердловской области» (с изменениями на 6 ноября 2018 года) от 2 апреля 2001 года N 33-ОЗ.
23. Объем и структура государственного долга субъектов Российской Федерации и долга муниципальных образований. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/public\\_debt/subdbt/](https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subdbt/) (дата обращения: 01.12.2020).
24. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
25. Outline of the National Innovation-Driven Development Strategy Issued by the CPC Central Committee and the State Council // Xinhua News Agency (新华社), May 19, 2016. URL: [http://www.xinhuanet.com/politics/2016-05/19/c\\_1118898033.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2016-05/19/c_1118898033.htm) (дата обращения: 01.12.2020).
26. Глобальный инновационный индекс 2016 г.: в рейтингах лидируют Швейцария, Швеция, Соединенное Королевство, США, Финляндия, Сингапур; в число 25 ведущих стран вошел Китай // Всемирная организация интеллектуальной собственности. URL: [https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2016/article\\_0008.html](https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2016/article_0008.html) (дата обращения: 01.12.2020).
27. Песцов С. К. Управление региональным развитием: опыт Китая // Фундаментальные исследования. 2019. № 10. С. 57–63.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В КИТАЕ

*К. Се*

**Аннотация:** в статье рассмотрен стратегический анализ развития цифровой экономики в Китае. Работа написана в соответствии с методологией стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта [1]. В статье представлены основные тенденции развития цифровых технологий в Китае. Основной упор делается на анализ потенциального будущего развития технологий в данной стране. Используются детальные описания происходящих процессов и их возможные результаты.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, экономика Китая, цифровая валюта, анализ рынка, цифровые инвестиции, стартапы.

## STRATEGIC ANALYSIS OF CHINA'S DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

*Kunchao Xie*

**Abstract:** the article discusses a strategic analysis of the development of the digital economy in China. The work was written in accordance with the strategy of the Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor Vladimir L. Kvint. The article presents the main trends in the development of digital technologies in China. The main focus is on analyzing the potential future development of technology in a given country. Detailed descriptions of the ongoing processes and their possible results were used.

**Key words:** digital economy, economics of China, digital currency, market research, digital investments, startups.

Китай уже более оцифрован, чем считают многие наблюдатели. Китай является одним из крупнейших в мире инвесторов и приверженцев цифровых технологий, а также является домом для одной трети мировых единорогов. Единороги — это инновационные компании, которые имеют атрибуты быстрого развития, дефицита и цели, пре-

следуемой инвесторами. Китай обладает возможностями для быстрой коммерциализации цифровых бизнес-моделей и имеет преимущество в виде очень большого внутреннего рынка. молодых потребителей, стремящихся охватить цифровые технологии во всех их формах. Три агрессивных, гигантских интернет-компаний с глобальным охватом — Baidu, Alibaba и Tencent [2], или BAT, как их все называют, — создают многогранную и многоотраслевую цифровую экосистему, которая затрагивает все аспекты жизни потребителей. Правительство активно поощряет цифровые инновации и предпринимательство, предоставляя компаниям возможность экспериментировать и предлагая поддержку в качестве инвестора, разработчика и потребителя новых технологий. Цифровая трансформация Китая уже оказывает глубокое влияние на его собственную экономику и, вероятно, окажет растущее влияние на мировой цифровой ландшафт. Цифровая глобализация Китая только начинается и набирает обороты. Благодаря слияниям и поглощениям (M&A), инвестициям, экспорту новых бизнес-моделей и технологическому партнерству Китай может установить мировые цифровые рубежи в ближайшие десятилетия [3].

Китай — дом динамических цифровых инноваций, и является ведущим мировым инвестором в новейшие технологии. Обычные меры по развитию и внедрению цифровых технологий в Китае показывают, что пока он находится только в середине мирового пакета. Китай занял 50-е место из 131 стран в Индексе внедрения цифровых технологий за 2020 год, опубликованном Всемирным банком, и 59-е место из 139 в Индексе сетевой готовности Всемирного экономического форума [4]. Эти рейтинги, как правило, основаны на средних национальных показателях и поэтому не полностью охватывают мощную промышленность, динамика и поведение потребителей, которые быстро подталкивают Китай к тому, чтобы стать одним из ведущих мировых цифровых игроков. Мы считаем, что эти рейтинги указывают на огромный потенциал, который остается, а не на какой-либо структурный дефицит, и что возможности Китая в области цифровых технологий намного больше, чем предполагают многие наблюдатели.

Китай уже является мировым лидером в области электронной коммерции и цифровых платежей и является домом для одной трети единого рынка в мире. За последнее десятилетие Китай стал ведущей мировой силой в нескольких областях цифровой экономики. В электронной коммерции, например, всего около десяти лет назад на долю Китая приходилось менее 1 процента мировых транзакций, но сейчас эта доля больше более 40 процентов [5]. Стоимость транзакций элек-

тронной торговли Китая сегодня оценивается выше, чем стоимость транзакций во Франции, Германии, Японии, Великобритании и США вместе взятых. Некоторые ранние инвесторы в ведущих китайских игроков электронной коммерции, по оценкам, получили доход, в тысячи раз превышающий их первоначальные инвестиции. В сфере мобильных платежей проникновение среди пользователей Интернета в Китае быстро выросло с 25 процентов в 2013 году до 68 процентов в 2020 году [6]. Стоимость мобильных платежей в Китае, связанных с потреблением физических лиц, составила 790 миллиардов долларов в 2020 году, что в 11 раз больше [7], чем в Соединенных Штатах. Индекс сетевой готовности основан на макроэкономической среде, цифровой готовности и инфраструктуре, цифровом использовании, а также экономическом и социальном влиянии сети.

Цифровая экономика Китая — ведущая глобальная сила, проникновение которой, имеет большое значение, учитывая масштаб рынка. В цифровых платежах конверсия на 1 процентный пункт в мобильных транзакции по банковским картам (опять же, связанных с потреблением физических лиц) может повысить их ценность более чем на 80 миллиардов долларов [8]. Инвесторы полны энтузиазма и, как правило, возлагают большие надежды на потенциал роста китайских стартапов. В категории финансовых технологий девять из 23 частных единорогов в мире базируются в Китае, и на их долю приходится более 70 процентов общей стоимости финансовых технологий во всем мире [9]. Каждый третий из 262 единорогов в мире — китаец, что составляет 43 процента. глобальной стоимости этих компаний.

Каждый год в мире в среднем появляется четыре новых единорога. Но что отличает их от тысяч других стартапов? Для этого выделяют несколько критериев.

Китай стал силой, с которой нужно считаться в области цифровых технологий дома и во всем мире. Будучи крупным мировым инвестором в цифровые технологии и одним из ведущих мировых пользователей таких технологий, он уже формирует глобальный цифровой ландшафт и поддерживает и вдохновляет предпринимательство далеко за пределами своих границ. Но это еще не все. По мере перехода Китая к цифровым технологиям отрасли будут испытывать огромные сдвиги в доходах и прибылях по всей цепочке создания стоимости [10]. Это созидательное разрушение происходит во всем мире по мере оцифровки мира, но, вероятно, произойдет быстрее и в относительно больших масштабах в Китае, учитывая сочетание неэффективности в тради-

ционных секторах и огромного потенциала для коммерциализации. Игроки, которые станут победителями, вероятно, будут достаточно масштабными, чтобы влиять на глобальный цифровой ландшафт и вдохновлять цифровых предпринимателей далеко за пределами Китая [11]. В отчете McKinsey Global Institute, который был опубликован конце 2019 года, было подробно рассмотрено, как цифровые «разрушения» позволят компаниям повысить свою эффективность, увеличить доходы и оптимизировать затраты, и как три типа цифровых «разрушений» — дематериализация, дезинтермедияция и так далее и дезагрегация — могут помочь реструктурировать цепочки создания стоимости и увеличить скорость сбоев [12]. В исследовании было изучено, как политики могут способствовать здоровому переходу и какой выбор компании могут сделать, чтобы подготовиться к надвигающейся волне изменений.

### Список литературы

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. Zhiyan Wang. China launched its first ‘internet plus’ shipping industry base in Lujiazui, Shanghai // Shanghai Observer. June 23, 2017. URL: <http://sh.eastday.com/m/20170623/u1ai10669236.html>
3. “Once at most”: Zhejiang Province to increase efficiency through “internet plus” social security services in collaboration with the Ministry of Human Resources and Social Security // Zhejiang Government. June 23, 2017. URL: [http://zjzfwf.gov.cn/art/2017/6/23/art\\_1177809\\_7819592.html](http://zjzfwf.gov.cn/art/2017/6/23/art_1177809_7819592.html)
4. Zhangwen Lian. Shenzhen shares its experiences in ‘internet plus’ government services // Xinhua. April 29, 2017. URL: [http://news.xinhuanet.com/info/2016-04/29/c\\_135323019.htm](http://news.xinhuanet.com/info/2016-04/29/c_135323019.htm)
5. Top 50 innovation and startup incubator report: China has the most incubators in the world // Sohu. September 18, 2016. URL: [http://www.sohu.com/a/114536039\\_379992](http://www.sohu.com/a/114536039_379992)
6. Ren D. China regulators warn that 90 pc of peer-to-peer lenders could fail in 2017 // South China Morning Post. February 19, 2017.
7. Custer C. Report: China’s government establishes \$30 billion VC fund // Tech in Asia. August 17, 2016.
8. Xiaoyu Li. Innoway launches its first 500 million RMB startup VC, with focus on AI // Xinhua. June 6, 2017.
9. Perez B. China set to build the planet’s largest 5G mobile network for US\$180b // South China Morning Post. June 12, 2017.

First steps in strategizing

10. Cheng S. China's hack-proof quantum satellite leap into space leads the world // South China Morning Post. August 16, 2016.
11. Dickie M. Music companies launch new Baidu lawsuit // Financial Times. February 5, 2008.
12. China lost over 100 billion RMB in software sales because of privacy last year // China Labs and CyTeam. May 13, 2011. URL: <http://ip.people.com.cn/GB/14624176.html>

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ)

*М. Д. Гринченко*

**Аннотация:** в статье обосновывается использование стратегического подхода в организации бизнес-процессов, представляется их классификация и оценка бизнес-процессов развития как источника генерации стратегических конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический подход, бизнес-процессы, конкурентные преимущества, инновации.

# STRATEGIC APPROACH TO THE ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF AGRO-INDUSTRIAL HOLDINGS AS A FACTOR OF INCREASING GLOBAL COMPETITIVENESS (ON THE EXAMPLE OF THE RUSSIAN MEAT INDUSTRY)

*Maxim D. Grinchenko*

**Abstract:** The article substantiates the use of a strategic approach in the organization of business processes, presents their classification and evaluation of business development processes as a source of generating strategic competitive advantages.

**Key words:** strategy, strategic approach, business processes, competitive advantages, innovations.

Развитие российской экономики в целом и мясной промышленности в частности происходит под воздействием ряда отрицательных экстерналий, носящих долгосрочный характер. Среди указанных вызовов — пандемия COVID-19 [17], падение покупательной способности

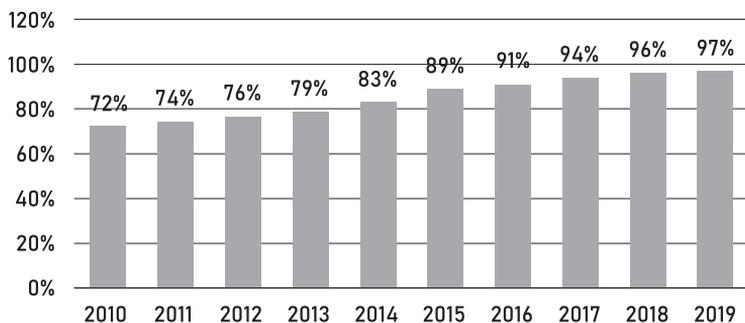


Рис. 1. Динамика уровня самообеспеченности мясной продукцией, %.

Источник: составлено автором по данным Росстата. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy) (дата обращения: 04.12.2020)

населения, геополитическая нестабильность и санкционное противостояние со странами Запада [12], а также высокая степень самообеспеченности мясной продукцией (см. рис. 1). Агропромышленные холдинги, представляющие 25 крупнейших компаний отрасли производят половину всей мясной продукции в стране (см. рис. 2).

Лидеры отрасли — единственные компании, преодолевшие первую волну эпидемии с положительным финансовым результатом [10], согласно опросу, проведённого Федеральным научным центром пищевых систем Российской Академии наук, однако в там же было отмечено, что даже представители крупных федеральных холдингов выделили оптимизацию бизнес-процессов в качестве приоритетного направления деятельности.

Актуальность данной работы заключается в необходимости использования стратегического подхода при модернизации бизнеса для преодоления несбалансированности бизнес-процессов, приводящих к потере эффективности на разных участках деятельности предприятий, негативно сказывающихся на деятельности всего бизнеса.

Цель работы — обоснование преимуществ использования стратегического подхода в организации и модернизации бизнес-процессов в агропромышленных холдингах мясной промышленности России. Для достижения этой цели необходимо выполнение следующих задач:

- 1) научное обоснование необходимости стратегического подхода в организации бизнес-процессов агропромышленных холдингов мясной промышленности России;

- 2) определение роли конечного потребителя в качестве ключевого ориентира в организации бизнес-процессов агропромышленных холдингов мясной промышленности России;

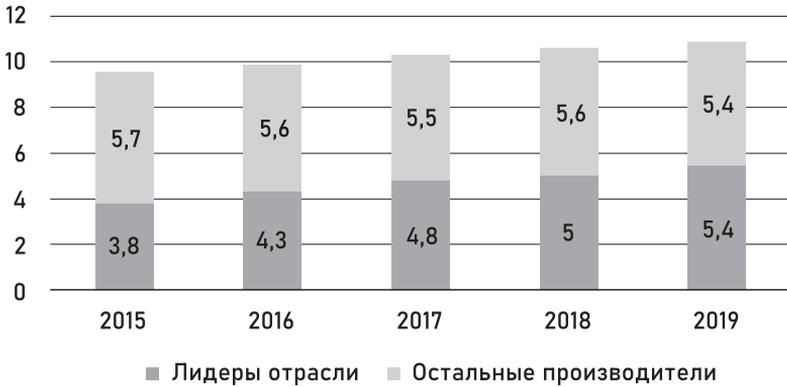


Рис. 2. Соотношение сил в отрасли, тыс. т.

Источник: составлено автором по материалам Росстата и данным агентства «Агроинвестор». URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_economy](https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy), <https://www.agroinvestor.ru/rating/> (дата обращения: 04.12.2020)

3) научное обоснование бизнес-процессов развития как источника инновационных конкурентных преимуществ агропромышленных холдингов мясной промышленности России.

Данное исследование построено в соответствии с методологией общей теории стратегирования доктора экономических наук, академика, профессора Владимира Львовича Квинта. Основные материалы работы — это научные исследования отечественных и зарубежных авторов, а также информация из открытых источников, релевантная теме исследования. В работе используются труды таких ученых как В. Л. Квинт, М. Э. Портер, Э. Фелпс, Д. Дж. Хиксон, У. Демпер.

Для существенной части российских промышленных предприятий характерна несбалансированность бизнес-процессов [8], возникшая в результате воздействия таких факторов как: субоптимизация, внутриорганизационные диспропорции, несопоставимость этапов жизненного цикла между разными функциональными подразделениями. Данное обстоятельство подчеркивает слабое развитие стратегического лидерства в российском бизнесе, в то время как стратегическое лидерство занимает ключевую роль в управлении организационными изменениями и реинжиниринге [1].

Не допустить или преодолеть несбалансированность бизнес-процессов призвана стратегия. Согласно Правилу стратегии номер 15 — «Стратеги должны выявлять и ориентироваться на истинные потребности системы, а не на желания руководителей» [3, с. 23]. Помимо этого стратегия рассматривается как система, состоящая из элементов, строго субординированных между собой (см. рис. 3).

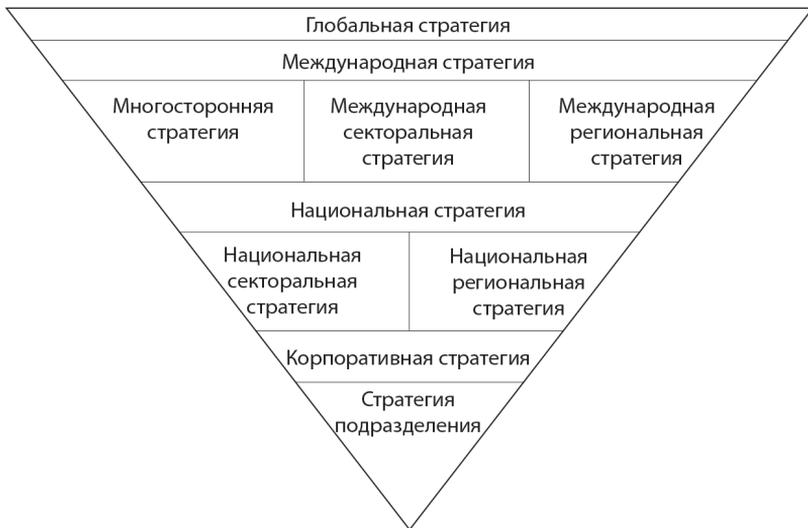


Рис. 3. Система стратегии. Источник: [14, с. 85]

Согласно схеме, представленной на рисунке 3, стратегический подход исключает диспропорции между различными функциональными подразделениями, поскольку стратегии последних должны находиться в строгой субординации с общей корпоративной стратегией. Данная точка зрения разделяется также и другими учеными, в частности Д. Дж. Хиксоном, который говорит, что «сила субординированного подразделения зависит от трех факторов: 1) опыт в решении важных проблем, 2) роль подразделения в рамках общего рабочего процесса и 3) степень, в которой экспертиза и опыт подразделения являются более уникальными, чем заменяемыми» [13], а Уильям Детмер пишет, что каждая организация представляет собой систему, а не набор процессов [2, с. 25].

В контексте анализа агропромышленных холдингов мясной промышленности России стратегически верной будет классификация бизнес-процессов по модели Майкла Портера [5, с. 72], т. е. отталкиваясь от ценности потребителя:

- 1) основные бизнес-процессы — разведение животных, производство, складская и транспортная логистика, сбыт;
- 2) обеспечивающие бизнес-процессы — обеспечение ресурсами, включая трудовые, юридическое сопровождение и пр.;
- 3) бизнес-процессы управления — принятие стратегических решений на общекорпоративном уровне;

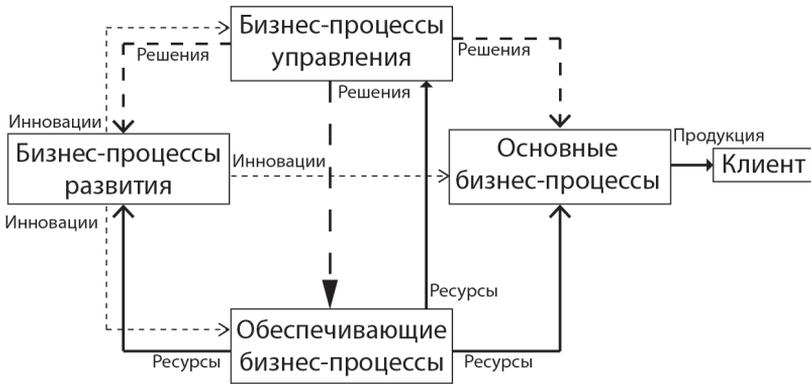


Рис. 4. Схема взаимодействия бизнес-процессов в организации. Источник: [4]

- 4) бизнес-процессы развития — внедрение передовых и инновационных технологий, модернизация и обновление основных средств и материалов.

Внутренние условия российского рынка диктуют национальным производителям необходимость наращивания экспортных поставок, а текущее международное положение делает рынки азиатских стран наиболее перспективными направлениями. Этому способствует и государственная политика: в частности в 2016 году было подписано соглашение о зоне свободной торговли между ЕАЭС и Социалистической республикой Вьетнам [9], что привело к существенному росту интереса среди российских производителей мясной продукции к данному рынку, а с 2018 года для производителей мяса птицы был открыт рынок КНР [6], с 2020 он был открыт также для говядины [7].

Увеличение роли экспорта как канала сбыта мясной продукции российских агропромышленных холдингов повышает конкурентную нагрузку на предприятия. В данных условиях — наиболее значимый фактор конкурентоспособности — это инновации. Согласно правилу стратегии номер 13 [3, с. 23] «Инновации могут обеспечить огромное стратегическое преимущество». Следовательно, согласно стратегическому подходу, источником формирования конкурентных преимуществ выступают бизнес-процесс развития, главная задача которых — внедрение инноваций на корпоративном уровне. Схематично организация взаимодействия бизнес-процессов предприятия представлена на рис. 4.

Согласно представленной схеме, бизнес-процессы развития предоставляют инновации для каждой группы бизнес-процессов, что подра-

зумевают не только наукоемкие инновации, но и любые нововведения, повышающие эффективность производства, что находит свое отражение в понимании инноваций Эдмундом Фелпсом [11], что подчеркивает стратегическую роль бизнес-процессов развития, являющимися главным источником инновационных изменений на предприятии.

Проведённый в настоящем исследовании анализ позволяет заключить, что использование стратегического подхода в организации бизнес-процессов способно дать агропромышленным холдингам мясной промышленности следующие преимущества:

- 1) недопущение и преодоление несбалансированности бизнес-процессов организации;
- 2) организация бизнес-процессов в соответствии со стратегическими интересами компании;
- 3) ориентация на конечного потребителя при организации и модернизации бизнес-процессов;
- 4) построение организации как взаимосвязанной системы с четкой субординацией функциональных подразделений;
- 5) обеспечение системы поступательной разработки и внедрения инноваций во всех участках бизнеса.

Значимость настоящего исследования для научной проблематики заключается в соотношении методологии общей теории стратегирования с теорией инноваций и бизнес-процессов.

Значимость настоящего исследования для практической деятельности заключается в описании стратегических конкурентных преимуществ организации бизнес-процессов в соответствии со стратегическим подходом.

## Список литературы

1. Гринченко М. Д. Ключевая роль стратегического лидерства в управлении организационными изменениями и стратегическим реинжинирингом (на примере группы компаний агропромышленного холдинга «Мираторг») // Теория и практика стратегирования. Сборник тезисов докладов III Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 160–162.
2. Детмер У., Шрагенхайм Э. Производство с невероятной скоростью: улучшение финансовых результатов предприятия. М.: Альпина Паблишерс, 2009. 330 с.
3. Квинт В. Л. Стратегирование в современном мире. СПб.: Изд-во Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2014. 52 с.

4. Мешкис Д. К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. № 1. С. 1–15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-biznes-protsessov-razvitiya-organizatsii-na-osnove-mehanizma-arhitekturnogo-upravleniya-i-kontrolya/viewer> (дата обращения: 05.12.2020).
5. Портер М. Э. Конкуренция: уч. пос. / пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 495 с
6. Протоколы между Россией и Китаем о взаимных поставках мяса птицы и молочной продукции подписаны в Пекине // Россельхознадзор. 7 ноября 2018 г. URL: <https://fsvps.gov.ru/fsvps/news/28538.html> (дата обращения: 05.12.2020).
7. Россия начинает поставки говядины в Китай // Россельхознадзор. 19 января 2020 г. URL: <https://fsvps.gov.ru/fsvps/press/674722.html> (дата обращения: 05.12.2020).
8. Сидорова Е. Ю., Тимохова Г. В. Несбалансированность бизнес-процессов промышленной организации как основной сдерживающий фактор ее развития // Экономика в промышленности. 2019. № 12 (2). С. 191–196. DOI: 10.17073/2072-1633-2019-2-191-196.
9. Соглашение о свободной торговле между государствами-членами ЕАЭС и Вьетнамом [электронный ресурс]. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/dotp/Pages/Соглашения-о-свободной-торговле-с-Вьетнамом.aspx> (дата обращения: 05.12.2020).
10. COVID-19. Угрозы и вызовы для отрасли [электронный ресурс] // Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Федеральный научный центр пищевых систем им. В.М. Горбатова» Российской академии наук. URL: [http://www.vniimp.ru/netcat\\_files/userfiles/vniimp/pr/Expertnaya\\_panel\\_FNTs\\_-\\_Kovid.pdf](http://www.vniimp.ru/netcat_files/userfiles/vniimp/pr/Expertnaya_panel_FNTs_-_Kovid.pdf) (дата обращения: 04.12.2020).
11. Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, вызовов и изменений // Экономическая социология. 2015. № 16. С. 22–37. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/massovoe-protsvetanie-kak-nizovye-innovatsii-stali-istochnikom-rabochih-mest-vyzovov-i-izmeneniy/viewer> (дата обращения: 06.12.2020).
12. Шаклеина М. В., Швецова К. Д., Шаклеин К. И. Оценка влияния санкций на рынок мяса и мясной продукции в России: анализ состояния и перспектив развития рынка // Проблемы развития

- территории. 2018. № 1. С. 57–70. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-sanktsiy-na-rynok-myasa-i-myasnoy-produktsii-v-rossii-analiz-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-rynka> (дата обращения: 04.12.2020).
13. Hickson D. J. et al. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power // *Administrative Science Quarterly*. Jun. 1971. Vol. 16. № 2. P. 216–229.
  14. Kvint V. L. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications*. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
  15. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. DOI: 10.1134/S1019331614030058.
  16. Kvint V. Don't give up on Russia // *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72. № 2. P. 62–70.
  17. Russian Economy Faces Deep Recession Amid Global Pandemic and Oil Crisis, Says New World Bank Report // *The World Bank*. 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/07/06/russian-economy-faces-deep-recession-amid-global-pandemic-and-oil-crisis-says-new-world-bank-report> (дата обращения: 04.12.2020).

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ

*Л. М. Мосолова*

**Аннотация:** в докладе была проведена систематизация теоретических и методологических основ стратегирования цифровизации транспортных систем Российской Федерации. В работе решались следующие задачи: изучить теоретические основы процесса стратегирования, выявить направления и преимущества цифровизации транспортной системы, определить методологические особенности организации стратегирования цифровизации транспортной системы.

**Ключевые слова:** стратегирование, цифровизация, цифровизация транспортной системы, методология.

## THEORETICAL FOUNDATION OF STRATEGIC DIGITALIZATION OF THE TRANSPORT SYSTEM

*Liubov M. Mosolova*

**Abstract:** the report systematizes the theoretical and methodological foundations of strategic digitalization of transport systems in the Russian Federation. The following tasks were solved: to study the theoretical foundations of the process of strategizing, to identify the directions and advantages of digitalization of the transport system, to determine the methodological features of the organization of strategizing digitalization of the transport system.

**Key words:** strategizing, digitalization, digitalization of the transport system, methodology.

Необходимость цифровизации транспортных систем — это вопрос конкурентоспособности компаний, отрасли и государства в целом, которые заинтересованы в увеличении объемов движения грузов и пассажиров, развитии несырьевого экспорта, росте доходов и повышении качества обслуживания.

Задача государства заключается в организации постепенного и целенаправленного процесса цифровой трансформации транспортной системы на принципах стратегического управления.

В России продолжается поиск новых способов интенсификации экономического роста в условиях действующих внешних ограничений и санкций. Цифровизация отдельных отраслей позволит найти модели и перспективные источники повышения конкурентоспособности российской экономики в целом.

В России реализуется государственная политика цифровизации экономики, принята комплекс государственных стратегий.

«Стратегия — это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием, требующим осуществления через реализацию стратегического плана с использованием системы стратегического мониторинга его законопослушной реализации» [1].

Возможности стратегирования раскрывает методика В. Л. Квинта, представляющая собой последовательность следующих этапов: анализ стратегических трендов и закономерностей; определение возможностей, приоритетов и конкурентных преимуществ; разработка концепции стратегии; формирование задачи; формирование политики [2].

Глобальные тренды цифровизации — это общемировые тенденции в области развития цифровых технологий, которые повлекут значительные изменения моделей экономической деятельности и социальной жизни общества.

Цифровизация транспортной сети Российской Федерации должна быть направлена на повышение конкурентоспособности транспортной отрасли страны, увеличение объема экспорта транспортных услуг, совершенствование пространственной организации транспортной сети на основе цифровых данных и др.

Цифровизация транспортной системы является актуальной и перспективной задачей, которая проявляется в следующих направлениях [3]:

- дистанционное управление транспортными системами;
- использование искусственного интеллекта для управления транспортными системами;
- оптимизация транспортных потоков;
- индивидуализация транспортных услуг под конкретного пользователя;
- беспилотное управление транспортными средствами;
- оптимизация транспортно-логистических систем.

Цифровизация транспортных систем способна изменить способ организации и управления грузовыми и пассажирскими потоками, она создает новые возможности для бизнеса и открывает путь для внедрения инноваций.

В настоящее время уже до четверти регионов Российской Федерации включены в процесс реализации цифровых проектов на транспорте. Например, интеллектуальные транспортные системы тестируются уже в 18 регионах страны, системы безопасного дорожного движения в трех и т.д. [4].

Государства имеют возможность активизировать отраслевую цифровизацию за счет стратегического подхода.

В преддверии начала разработки стратегии цифровизации требуется согласовать приоритеты и интересы со всеми субъектами рынка. При этом многие исследования доказывают, что первые, кто делают шаги в сторону цифровизации грузоперевозок и пассажироперевозок, становятся лидерами рынка, что закономерно, так как цифровизация это дополнительное конкурентное преимущество.

Стратегирование цифровизации транспортной системы по методологии В. Л. Квинта должно осуществляться в несколько этапов с учетом специфики отрасли.

Первый этап: стратегический анализ текущего уровня цифровой готовности среды (транспортная отрасль, система государственного управления). Готовность среды для реализации стратегии цифровизации. В настоящее время уже существуют модели оценки «цифровой зрелости».

Второй этап: определение приоритетов цифровизации и конкурентных преимуществ.

Третий этап: оценка ресурсного обеспечения стратегирования цифровизации транспортной системы (используются специальные виды ресурсов: цифровые активы; кадры и корпоративная культура; цифровая инфраструктура; инвестиции на цифровизацию; нормативно-правовое обеспечение цифровизации и др.). По итогам оценки принимаются решения о создании, накоплении, концентрации ресурсов на нужных направлениях. Ресурсы цифровизации могут быть подготовлены и доведены до нужного уровня за счет реализации специальных государственных программ.

Четвертый этап: согласование приоритетов и интересов цифровизации со всеми субъектами транспортной отрасли страны.

Пятый этап: далее следует непосредственная разработка концепции стратегии и ее ключевых элементов.

Стратегия цифровой трансформации (в т.ч., применительно к отрасли, региону или стране) — это стратегия развития деятельности по созданию, распространению и использованию цифровых технологий и связанных с ними продуктов и услуг [5].

Цифровизация — это всегда комплексный процесс. Центральным звеном здесь является выбор модели управления (ядра) цифровизации. При подготовке такого ядра требуется найти ответ на следующие вопросы:

- какова роль цифровизации в развитии отрасли, каковы индикаторы;
- какие основные цифровые управленческие технологии предлагается использовать для принятия решений в процессе разработки стратегии;
- необходимо ли создание внутреннего центра компетенций по цифровизации.

Процесс стратегирования цифровизации транспортной системы следует начать с обоснования необходимости этого процесса. На сегодняшний день рынок транспортных услуг — один из самых динамично развивающихся в мире [6].

От эффективности функционирования транспортных сетей зависит продуктивность работы других отраслей промышленности, следовательно, и экономического благосостояния страны.

Цифровизация транспортных систем позволяет [7]:

- реализовать транзитный потенциал России;
- повысить качество и доступность транспортных услуг, что возможно только при условии внедрения цифровых сервисов для взаимодействия граждан, государства и бизнеса;
- формирование единых отраслевых стандартов информационного взаимодействия;
- создать более безопасные пассажирские и грузовые перевозки;
- сделать транспорт удобным, доступным для людей и бизнеса;
- снизить издержки, расширить экспортные и транзитные возможности;
- улучшить экологическую ситуацию в крупных городах страны.

Эффективная цифровизация возможна только на базе подходящей системы управления, поэтому формирование механизма управления первостепенная задача стратегирования, так как стратегия должна опираться на имеющиеся ресурсы. В данном случае система управления — это ресурс, без которого реализация положений стратегии цифровизации транспортной системы будет не возможна.

Процесс цифровизации отраслей экономики происходит согласно четырем моделям на основе степени предоставления услугой конечной ценности для клиента и звена цепочки добавленной стоимости [5]:

- омниканальный бизнес (модель свойственна для финансовой сферы, розничной торговли). Цифровизация происходит постепенно по всем каналам связи в системе «продавец — потребитель»;
- поставщик (например, страхование через агента, розничное приобретение бытовой техники). Цифровизация осуществляется по инициативе продавца товаров и услуг как часть конкурентной борьбы за потребителей;
- драйвер экосистемы, цифровизация осуществляется в определенных «точках роста» (компании — лидеры рынка) и оттуда распространяется по всему сегменту или отрасли;
- модульный производитель, цифровизация охватывает отдельные модули (сегменты) бизнеса и осуществляется постепенно. Как правило, эта модель характерна для крупных экономических систем, имеющих высокую важность для национальной экономики, к такой системе относится транспорт.

При подготовке условий проведения стратегирования цифровизации транспортных систем требуется оценить, какие процессы требуют внедрения цифровых технологий, предварительно проанализировав этапы создания стоимости продуктов и услуг, включая НИОКР, инжиниринг продуктов, производство, маркетинг и послепродажное обслуживание.

Следующим элементом становится подбор необходимых обеспечивающих процессов, включая электронный документооборот, бухгалтерию, управленческие процессы.

Следующий этап подготовки процесса разработки стратегии цифровизации на транспорте связан с определением текущего состояния среды, а также направления накопления и развития ресурсной базы для проведения необходимых действий, в т.ч. в качестве ресурсов здесь следует рассматривать:

- данные и цифровые активы: необходимо понимать, какие данные используются при цифровизации транспорта, как их структурировать и использовать для принятия управленческих решений и сохранения (или создания с нуля) цифровых нематериальных ресурсов;
- кадры, компетенции и культура: в этой группе ресурсов требуется оценка уровней цифровой готовности кадров (самое про-

стейшее: уровень владения цифровой техников и программным обеспечением, специальными программами, информационными системами и т.д.). Также важно учитывать наличие высококвалифицированных специалистов в области цифровых решений в стране, которые смогут оперативно устранить дефицит кадров, подготовить программы профессионального переобучения кадров и выступить в роле экспертов;

- государственная и корпоративная цифровая инфраструктура, в которую входят системы движения информации между субъектами, обеспечения информационной безопасности, персональные компьютеры, центры обработки данных и прочие устройства;
- инвестиции для осуществления цифровизации: необходимо оценивать возможности национального бюджета, который страна готова использовать для финансирования цифровизации транспортной системы (простейшие для понимания статьи расходов: разработка, закупка и внедрение цифровых решений, а также совместные разработки цифровых решений с коммерческими партнерами; инвестиции в разработку цифровых решений).

Готовность среды для реализации стратегии цифровизации можно оценить. В настоящее время уже существуют модели оценки «цифровой зрелости» России для внедрения цифровизации в разных направлениях. Под «цифровой зрелостью» подразумевается совокупная оценка уровня развития отраслей по нескольким ключевым направлениям цифровой трансформации [8]:

- цифровизация бизнес-процессов;
- управление на основе данных;
- цифровая инфраструктура;
- внедрение принципов клиентоцентричности (управление клиентским опытом);
- управление ценностью продуктов и услуг;
- R&D (Research and Development) — поиск гипотез, разработка инноваций и создание новых продуктов;
- цифровая культура и цифровое партнерство.

Выводы:

- Цифровизация транспортных систем- глобальный тренд современной экономики, направленный на повышение конкурентоспособности отрасли.
- Цифровизация транспортных систем способна изменить способ организации и управления грузовыми и пассажирскими потоками

ми, она создает новые бизнес-возможности и прокладывает путь для инноваций, появления новых услуг и бизнес-моделей.

- Цифровизация — это всегда комплексный процесс. Центральным звеном здесь является выбор модели управления и стратегический подход. Процесс стратегирования цифровизации транспортной системы следует начать с анализа готовности управленческой среды государства к цифровизации транспортной системы.

## Список литературы

1. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. OECD Digital Economy Outlook 2015 // OECD. 2015. URL: <http://www.oecd.org/sti/oecd-digital-economy-outlook-2015-9789264232440-en.htm> (дата обращения: 10.12.2020).
4. Семенов А. К. Цифровая трансформация транспортного комплекса // Министерство транспорта Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/tsifrovaya-transformatsiya-transportnogo-kompleksa.pdf> (дата обращения: 10.12.2020).
5. Черешнев М. А., Никитченко А. А. Разработка и реализация стратегии цифровизации // Vc.ru. 22.07.2020. URL: <https://vc.ru/u/558207-freec/144192-razrabotka-i-realizaciya-strategii-cifrovizacii> (дата обращения: 10.12.2020).
6. Цифровизация транспортной отрасли // Коммерсантъ. 12.02.2019. URL: <https://www.kommersant.ru/conference/377> (дата обращения: 10.12.2020).
7. О цифровой трансформации транспортного комплекса // Правительство России. 23 ноября 2018 г. URL: <http://government.ru/news/34821/> (дата обращения: 10.12.2020).
8. Цифровая трансформация в России — 2020. Обзор и рецепты успеха. М.: KMDA, 2020. 67 с.

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АСИММЕТРИЧНЫХ И СИММЕТРИЧНЫХ ОТВЕТНЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ ДЕЙСТВИЙ РОССИИ, ДАНИИ, КАНАДЫ, США И КИТАЯ В АРКТИКЕ

*К. А. Алимова*

**Аннотация:** в данной статье проведен сравнительный анализ асимметричных и симметричных ответных стратегий на примере борьбы России, Дании, Канады, США и Китая за распространения своего влияния в Арктическом регионе. Выдвинуто предположение о том, какие проекты будут реализовываться после усиления одной из сторон.

**Ключевые слова:** асимметричная ответная стратегия, симметричная ответная стратегия, Арктический регион.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF ASYMMETRIC AND SYMMETRIC RESPONSE STRATEGIES ON THE EXAMPLE OF ACTIONS OF RUSSIA, DENMARK, CANADA, USA AND CHINA IN THE ARCTIC

*Kristina A. Alimova*

**Abstract:** this article provides a comparative analysis of asymmetric and symmetric response strategies using the example of the struggle of Russia, Denmark, Canada, the United States and China for the spread of their influence in the Arctic region. It has been suggested which projects will be implemented after the strengthening of one of the countries.

**Keywords:** asymmetric response strategy, symmetric response strategy, Arctic region.

Без глубокого всестороннего долговременного планирования немислимо существование ни одной современной организации. Выбор стратегии оказывает прямое влияние на успех экономической деятельности предприятия и его конкурентоспособность на рынке. Поэтому необходимо правильно выстроить свою стратегию в зависимости от конкурентной ситуации.

Прежде чем переходить непосредственно к анализу стратегий необходимо дать определение основным терминам.

Итак, что же такое «стратегия»? Основоположник отечественной школы теории и методологии стратегирования В. Л. Квинт [12, с. 434], получивший мировую известность [13, с. 94], определяет данный термин следующим образом: «Стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [11, с. 5].

Симметричная стратегия — своего рода борьба на истощение. Выбирая ее, организации, по сути, копируют действия друг друга. Подобный план целесообразен для наиболее сильной стороны. Соответственно, слабому сопернику следует действовать нестандартно — асимметрично. Стратегия предполагает не только оригинальность в принятии решений, но и простоту. Она должна быть наиболее простой и соответствовать возможностям компании.

Предлагаю разобрать данную тему на глобальном уровне. Возьмем за основу анализ действий России, Дании, Канады, США и Китая по получению прав на обладание хребтом Ломоносова (Арктический регион).

Стратегическая важность Арктического региона неоднократно отмечалась российскими учеными. Например, академик В. Л. Квинт подчеркивает, что в процессе разработки стратегии прежде всего выявляются конкурентные преимущества. Для Санкт-Петербурга одно из таких преимуществ, на основе которого необходимо «реализовывать приоритеты, — это ключи к Арктике. Минимум 50 % территории России находится в Арктической зоне или в зоне вечной мерзлоты, в зоне Крайнего Севера. Ключи к освоению этой территории — в Петербурге» [10].

Мы были свидетелями переустройства мирового порядка и выхода на арену новых лидеров. Как известно, за минувшее десятилетие произошел стремительный взлет китайской экономики. За последние годы Китаю удалось стать крупнейшим мировым кредитором и инвестором в реализацию различных проектов по всему миру.

Сегодня активно обсуждается вероятность того, что пандемия может стать «толчком» к перераспределению сил на международной арене. Она оказала разрушительное воздействие не только на имидж США и ЕС, но и на американскую модель глобализации. Лауреат Нобелевской премии по экономике (2001 г.) Джозеф Стиглиц говорит о необходимости создания после пандемии новой экономической системы, более дальновидной и восприимчивой к тому, что экономическая глобализация намного обогнала политическую [24, с. 5].

Еще в 2018 году, анализируя документ «Политика Китая в Арктике» доктор географических наук, профессор А. Н. Пилясов писал о намерениях Китая «заявить на примере Арктики новую китайскую модель глобализации, радикально отличающуюся от современной англосаксонской» [18, с. 6]. Однако, судя по происходящим в мире событиям, данным процессам суждено развиваться одновременно. Модель, предложенная КНР в данном документе основывается на партнерском управлении, создании совместных инфраструктурных проектов, обеспечении самых различных аспектов безопасности и охране окружающей среды.

***Перейдем непосредственно к рассмотрению, на мой взгляд, прекрасного примера симметричной ответной стратегии.***

На данный момент не существует международного договора, определяющего правовой статус Арктики. Он регулируется нормами международного права, национальным законодательством арктических государств и двусторонними соглашениями [20, с. 6]. В соответствии с Конвенцией ООН по морскому праву (1982 г.) только шельф считается акваторией государства, внешельфовая зона в свою очередь становится международной. В статье 76 определены границы шельфа в 200 морских миль, но государство вправе претендовать на шельф, выходящий за эту территорию. Для этого подается заявка в Комиссию ООН по границам континентального шельфа, которая была создана в 1997 году.

Не удивительно, что среди арктических стран возникают споры касательно обладания столь выгодными территориями. Каждая из заинтересованных сторон по-разному проводит разграничительные линии по дну океана. Например, сразу три страны претендуют на право владения хребтом Ломоносова.

Россия, первая отправившая в комиссию представление о внешних границах шельфа (2001 г.), назвала данный хребет, а также хребет Менделеева неотъемлемыми частями евразийской континентальной платформы, а значит продолжением РФ. Спустя год комиссия заключила, что аргументов недостаточно для предоставления нашей стране права владения указанными территориями. В результате чего появилась необходимость привести дополнительные доводы. И в 2015 году от РФ был отправлен повторный запрос в ООН. Дания утверждает, что шельф принадлежит ей, так как хребет Ломоносова — затонувшая часть Гренландии [20, с. 6].

Конечно, речь не идет о той части Северного морского пути, что пролегает в территориальных водах нашей страны. Дело в том, что СМП не имеет четко установленной траектории. Она меняется в за-

висимости от погодных условий, состояния льда и множества других факторов. Таким образом, путь проходит не только по территории РФ, но и по той части Северного Ледовитого океана, что не находится под ее суверенитетом. Именно поэтому для России остро стоит вопрос о принадлежности хребта Ломоносова.

Как и вышеуказанные арктические державы, Канада не осталась в стороне и совместно с США в 2008–2009 гг. провела экспедицию, в попытках доказать, что хребет Ломоносова берет начало с американского материка [8, с. 6]. Данный вопрос до сих пор остается нерешенным.

Как мы видим, спор среди арктических держав длится уже около 20 лет, но решение до сих пор не принято. Более того, нет оснований полагать, что в краткосрочной перспективе вопрос будет решен. На мой взгляд, это отличный пример симметричной стратегии.

Все страны, конкурирующие за хребет Ломоносова, являются арктическими державами (являются постоянными участниками Арктического совета), иными словами, их «силы» примерно равны. Кроме того, стороны используют один и тот же стандартный метод в борьбе за заветную цель.

***Настало время перейти к рассмотрению асимметричной стратегии.***

Ситуация в Арктике начала меняться, когда ей заинтересовалось и стало распространять свое влияние в регионе неарктическое государство — КНР. Казалось бы, Китай не просто более слабый игрок в регионе, но и вообще не имеет к нему отношения. Тем не менее, действуя нестандартно, Поднебесная нашла способ заставить все арктические страны считаться со своими интересами. Китай стал решать политические вопросы экономическими методами.

Долгое время КНР прилагала усилия по вхождению в Арктический Совет. Заявка, поданная в 2009 г. была принята только в 2013 г. [17, с. 6]. С тех пор Поднебесная носит звание страны-наблюдателя и полноправно предлагает свои идеи и финансовую помощь в рамках организации.

Участие в арктических проектах стало не следствием вступления, а скорее причиной. Именно вклад в экономику стран-участниц (России, Дании, Исландии) стал «пропуском» для Китая на дискуссионную платформу [16, с. 6]. Для Пекина инвестиции – не только выгодные экономические вложения, но и способ распространить свое политическое влияние в регионе.

Финансирование иностранных проектов не единственная цель Поднебесной. В последние годы она также стремится к приобретению

собственных территорий в Арктике. Только в этом вопросе сталкивается с сопротивлением своих партнеров, настороженно относящихся к политике Китая в регионе. Так, например, Исландия несмотря на активное экономическое сотрудничество с Поднебесной наложила вето на попытку партнера приобрести участок площадью 300 кв. км на северо-востоке страны. Формально покупателем должен был стать китайский предприниматель Хуан Нубо, собиравшийся использовать земли для строительства экологического курорта. На первый взгляд сделка выглядела даже выгодно для обеих стран, так как Исландия на тот момент находилась в сложном экономическом положении. Однако стоит учесть тот факт, что прошлое бизнесмена связано с членством в Коммунистической партии Китая. Причем занимаемая им там высокая должность заставляет задуматься о причастности к предложению правительства. Следующую попытку стать арктической державой КНР предприняла в 2014 г. Все тот же человек пытался выкупить землю площадью 217 кв. км, но уже у Норвегии, от которой так же получил отказ. Речь шла об острове Шпицберген. В 2016 г. Гренландии поступило предложение о покупке заброшенной военно-морской базы, которое, разумеется, принято не было [6, с. 6].

Хочется отметить, что асимметричные действия Поднебесной заметны не только в области инвестирования в инфраструктуру других стран. Имидж, который Китай создает также способствует обретению его влияния в регионе.

Реализация геополитических планов под благородным предлогом охраны окружающей среды и научных исследований является характерной чертой китайской политики в регионе. Самым ярким примером можно назвать открытие в 2004 г. китайской арктической научно-исследовательской станции «Хуанхэ» на о. Шпицберген. Стоит отметить, что остров имеет выгодное стратегическое положение, так как находится на пути движения судов [12, с. 6]. Другим тому подтверждением является использование научного рейса «Снежного Дракона» (2017 г.) для проверки возможности прохода китайских грузовых судов по Северо-Западному маршруту [25, с. 6].

Возвращаясь к спору по поводу принадлежности хребта Ломоносова, стоит сказать, что официально позиция правительства по данному вопросу была закреплена лишь в 2018 году в документе, опубликованном Информационным бюро Государственного Совета Китайской Народной Республики «Политика Китая в Арктике» [26, с. 6]. Согласно его содержанию КНР считает, что «споры по поводу арктических морских маршрутов должны быть урегулированы в соответствии с между-

народным правом». Однако в том же документе Китай открыто выражает желание внести в него свои коррективы. Наиболее эффективным способом продвижения интересов становится выбор в пользу выжидательной позиции, то есть мягкой силы. Речь идет об отсутствии явной конфронтации, но при этом стремлении при удобном случае создать новые правовые механизмы [14, с. 6].

Таким образом, мы видим, что Китай в отличие от арктических держав не собирается «играть по существующим правилам», они не в его пользу. Поднебесная создает собственные.

Чтобы понять, как стремление улучшить и дополнить режим управления Арктикой коснется северных маршрутов, стоит обратить внимание, на упоминание помимо всем известных Северного морского пути и Северо-Западного прохода Центрального прохода. Анализируя данный документ, доктор географических наук, профессор А. Н. Пилясов делает акцент на стремлении Китая к центру Арктики, подальше от национальных юрисдикций, а также обращает внимание на особый взгляд Поднебесной на регион. По словам эксперта, так как КНР, не являясь арктической страной, не сконцентрирована на внутренних проблемах или каких-либо узких вопросах, единственная способна смотреть на регион глобально и, будучи супердержавой, продвигать идею глобализации в Арктике, то есть общее, партнерское управления ею и маршрутами [18, с. 6].

Проанализировав стратегию Китая, можно попробовать дать прогноз его дальнейшим действиям в регионе.

#### ***Прогноз развития транспортно-логистической системы в Арктике. Предполагаемые новые проекты в регионе.***

Можно предположить, что, обретая все большее влияние, как в мире, так и в регионе, КНР не уменьшит амбиций. Так как агрессивная политика не свойственна Китаю, очевидно, что он продолжит использовать мягкую силу. Как мне кажется, первым шагом к построению «общего будущего с остальным миром в Арктике» [26, с. 6] станет «реструктуризация» Арктического совета и включения в него новых постоянных членов. Вероятнее всего, при таком развитии событий КНР будет ссылаться на глобальное потепление и необходимость бороться с ним общемировыми усилиями. Следующим шагом или альтернативным вариантом продвижения китайской политики может стать создание новой дискуссионной платформы. Так как на момент создания Арктического совета (1989 г.) вопрос изменения климата не стоял так остро, как сегодня, а также не велись споры среди арктических держав по поводу принадлежности хребта Ломоносова, то в связи с невозможно-

стью решения данных проблем в рамках существующего механизма взаимодействия Китай сможет сослаться на его неэффективность в современном мире. Данный подход позволит КНР занять место лидера в новой международной организации.

После легитимизации новой структуры управления настанет время осуществлять поставленные цели, коррелирующие с политическими и экономическими интересами Пекина. Как уже было изложено ранее, реализация геополитических планов под предлогом охраны окружающей среды и научных исследований является характерной чертой китайской политики в регионе.

Согласно документу «Политика Китая в Арктике», Китай полагается на мнение ученых о том, что к середине столетия в летний период Арктика будет полностью освобождаться ото льда. Таким образом названный в «Белой книге» Центральный проход откроется для транспортировки грузов и для других видов деятельности в регионе. По данным русскоязычной версии китайской ежедневной газеты «Жэньминь жибао» «К настоящему времени ледокол «Сюэлу», в качестве первоходца поочередно пересек все три водные линии, поспособствовал продвижению коммерческого использования водных проходов Северного полюса китайскими судами» [4, с. 7].

Таким образом, в связи с таянием льда, Китай сможет сослаться на небезопасность дрейфующих научных станций и, воспользовавшись «ничейным» статусом самого центра Арктики — хребта Ломоносова, выдвинуть проект строительства на нем международной научно-исследовательской базы для активизации экологических исследований и контроля за изменением климата (наименьшая глубина — 954 м) [7, с. 7]. Во-первых, это позволит КНР закрепиться «в сердце» Арктики и распространить там свое влияние. Во-вторых, в дальнейшем база сможет быть расширена до комплексного аварийно-спасательного центра и оперативно-тактического центра управления круглогодичным судоходством, то есть станет частью инфраструктуры новой транспортной артерии. И, в-третьих, возможно, продолжительное активное международное сотрудничество, совместное управление в регионе, не принадлежащим на данный момент ни одному государству упрочнит его восприятие мировым сообществом как «terra nullius».

Возможно, ссылаясь на базовые принципы, прописанные в «Белой книге»: уважение, сотрудничество, взаимная выгода и устойчивость [26, с. 7], Китай возьмёт на себя инициативу решить главную проблему региона — неопределенность правового статуса Арктики. Добившись ее официальной интернационализации, Пекин станет пер-

вым среди равных в регионе. При таком развитии событий к середине века Китай сможет транспортировать груз по самому короткому маршруту из Азии в Европу — Центральному проходу, используя собственные ледоколы, инфраструктуру и, не заходя во внутренние воды России или Канады.

Таким образом, мы видим, насколько эффективна может быть асимметричная стратегия и нестандартные действия. В то время как остальные страны стараются привлечь иностранные инвестиции, Китай сам становится инвестором и меняет «правила игры».

Разумеется, нельзя говорить о том, что асимметричный путь обхода конкурентов всегда будет наиболее подходящим и действенным для выхода в лидеры. Это не так. При выборе стратегии необходимо трезво оценивать ситуацию, анализировать возможности конкурента и свои собственные. Возможно, если конкурент всего один и при этом примерно равный по силе, то выбор симметричной стратегии будет наиболее уместным. Также осмелюсь предположить, что не обязательно следовать только одной из данных стратегий. Возможно, существует вариант «смешанной» стратегии, допускающий симметричные действия, но с периодическим принятием нестандартных решений, например, в маркетинге, если говорить об уровне компаний.

## Список литературы

1. Акт правительства Российской Федерации «План развития инфраструктуры Северного морского пути на период до 2035 года» от 21.12.2019 № 3120-р.
2. Алифирова Е. Минтранс ожидает резкого роста грузопотока по Северному морскому пути в 2024 г. [электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал Neftegaz.RU. URL: <https://neftegaz.ru/news/transport-and-storage/477823-mintrans-ozhidaet-rezkogo-rosta-gruzopotoka-po-severnomu-morskому-puti-v-2024-g/> (дата обращения: 07.10.2020).
3. Возрождение Поднебесной. Какой КНР пришла к своему 70-летию [электронный ресурс] // Жэньминь жибао. 2017. URL: <http://russian.people.com.cn/n3/2017/0908/c31517-9266432.html> (дата обращения: 06.10.2020).
4. Госдума определила границы Северного морского пути [электронный ресурс] // Российская газета. 03.07.2012. URL: <https://rg.ru/2012/07/03/smp-anons.html> (дата обращения: 13.10.2020).
5. Грузопоток по Севморпути в 2019 г. достигнет 29 млн тонн [электронный ресурс] // Министерство транспорта Российской Федерации.

- Федерации. URL: <https://mintrans.ru/press-center/branch-news/1768> (дата обращения: 02.10.2020).
6. Добрынин В. Дракон в Арктике: почему Китай стремится в Заполярье [электронный ресурс] // Известия. 14 сентября 2018. URL: <https://iz.ru/788765/vladimir-dobrynin/dragon-v-arktike-pochemu-kitai-stremitsia-v-zapoliare> (дата обращения: 04.10.2020).
  7. Зайцев Н. Арктический шельф: строение, изучение [электронный ресурс] // Российское агентство международной информации МИА «Россия сегодня». 29.03.2010. URL: <https://ria.ru/20100329/219127101.html> (дата обращения: 04.10.2020).
  8. Зайцев Н. США и Канада организуют экспедицию по изучению арктического шельфа [электронный ресурс] // Российское агентство международной информации МИА «Россия сегодня». 27.07.2010. URL: <https://ria.ru/20100727/258759433.html> (дата обращения: 16.10.2020).
  9. Федеральный закон от 28 июля 2012 г. N 132-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части государственного регулирования торгового мореплавания в акватории Северного морского пути» от 08.07.2012 N 132-ФЗ // Российская газета. 30.08.2012. N 31. Ст. 2.
  10. Квинт В. Л. Научно-технический потенциал, туризм и ключи к Арктике — главные преимущества Петербурга в стратегии развития до 2030 года [электронный ресурс] // Interfax. 11.06.2014. URL: <https://www.interfax-russia.ru/northwest/exclusives/akademik-b-v-kvint-b-nauchno-tehnicheskij-potencial-turizm-i-klyuchi-k-arktike-glavnye-preimushchestva-peterburga-v-strategii-razvitiya-do-2030-goda> (дата обращения: 05.10.2020).
  11. Квинт В. Л. Стратегирование в современном мире. СПб: Изд-во Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2014. 52 с.
  12. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447.
  13. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 94–95.
  14. Коньшев В. Н., Кобзева М. А. Шпицберген в арктической политике Китая. СПб.: Вестник ВГУ, 2016. № 4. С. 48–54.
  15. Коньшев В. Н., Кобзева М. А. Политика Китая в Арктике: традиции и современность. СПб.: Сравнительная политика и геополитика, 2017. № 1. С. 77–92.

16. Муратшина К. Г., Иванова А. Е. Политика Китая в Арктическом совете. Томск: Вестник Томского государственного университета. 2017. № 423. С. 120–128.
17. Неарктические государства [электронный ресурс] // Арктический совет. Официальный сайт. URL: <https://arctic-council.org/ru/about/observers/non-arctic-states/> (дата обращения: 04.10.2020).
18. Пилясов А. Н. Магнит глобализации — арктическая политика Китая // Арктика: экология и экономика. 2018. № 3. С. 112–122.
19. Победова Л., Бурмистрова С. Минприроды нашло способ выполнить указ Путина по загрузке Севморпути [электронный ресурс] // РБК. 13.03.2019. URL: <https://www.rbc.ru/business/13/03/2019/5c87d7af9a7947460fcfc78e> (дата обращения: 08.10.2020).
20. Международно-правовой статус Арктики. Досье [электронный ресурс] // ТАСС. 18 января 2014 г. URL: <https://tass.ru/info/895685> (дата обращения: 16.10.2020).
21. Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года (утв. Президентом Российской Федерации) от 8.02.2013 N Пр-232.
22. Федеральный проект «Северный морской путь» от 2019 № 1844-р.
23. Целевой показатель 2019 года федерального проекта «Северный морской путь» достигнут досрочно [электронный ресурс] // Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». 15 ноября 2019 г. URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/tselevoiy-pokazatel-2019-goda-federalnogo-proekta-severnyy-morskoy-put-dostignut-dosrochno/> (дата обращения: 05.10.2020).
24. Stiglitz J. E. et al. How the Economy Will Look After the Coronavirus Pandemic [electronic resource] // Foreign Policy. April 15, 2020. URL: <https://foreignpolicy.com/2020/04/15/how-the-economy-will-look-after-the-coronavirus-pandemic/> (accessed: 06.10.2020).
25. Fife R., Chase S. China used research mission to test trade route through Canada's Northwest Passage [electronic resource] // The Globe and Mail. September 10, 2017. URL: <https://www.theglobeandmail.com/news/politics/china-used-research-mission-to-test-trade-route-through-canadas-northwest-passage/article36223673/> (accessed: 06.10.2020).
26. White paper “China’s Arctic Policy”, 2018 / The State Council of the People’s Republic of China // Xinhua. January 26, 2018.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ И ЗАДАЧ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ)

*Ю. А. Морозова*

**Аннотация:** в работе рассмотрены процессы и стратегические перспективы цифровой трансформации российского здравоохранения в свете задач развития российского здравоохранения в целом, а также новых возможностей и вызовов, представляемых глобальным и отраслевым цифровым развитием. С учетом возрастающей важности качества жизни как центрального ориентира социально-экономического развития, стратегирования здравоохранения с использованием, в первую очередь, методологии профессора В. Л. Квинта, наиболее перспективно. Показано, что наибольшее значение для выполнения задач развития российского здравоохранения играют, наряду с повышением кадрового потенциала российской медицины, развитием цифрового технического оснащения труда медиков и организаторов здравоохранения, такие сферы цифровизации, как повышение с использованием цифровых технологий медицинской грамотности населения, а также все более сближающееся с цифровым развитием расширение фундаментальных и прикладных исследований в области медицины и здравоохранения.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровое здравоохранение, стратегирование, наукоемкость, кадровый потенциал, ожидаемая продолжительность жизни.

## STRATEGIC PROSPECTS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF RUSSIAN HEALTHCARE (IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRENDS AND INDUSTRY DEVELOPMENT OBJECTIVES)

*Julia A. Morozova*

**Abstract:** the paper examines the processes and strategic prospects of the digital transformation of Russian healthcare in the view of the tasks of

developing Russian healthcare in general, as well as new opportunities and challenges posed by global and industry digital development. Taking into account the increasing importance of the quality of life as a central benchmark of socio-economic development, health care strategy, using, first of all, the methodology of professor V. Kvint, the most promising. It is shown that, along with the increase in the human resources of Russian medicine, the development of digital technical equipment for the work of physicians and health care organizers, such areas of digitalization as increasing the population's medical literacy using digital technologies, as well as the increasingly converging with digital development of the expansion of fundamental and applied research in the field of medicine and health care.

**Key words:** digitalization, digital healthcare, strategizing, science intensity, human resources, life expectancy.

В последние годы стал однозначно ясен высокий потенциал, которым обладают информационно-телекоммуникационные (электронные) технологии для повышения качества и доступности медицинской помощи населению, совершенствования медицинского образования и системы управления здравоохранением, а также недостаточно раскрытыми медико-социальными и экономическими возможностями системного применения технологий электронного здравоохранения. За последние пять лет был достигнут значительный прогресс в использовании цифровых, мобильных и беспроводных технологий в рамках так называемого цифрового здравоохранения — (digital health или e-health).

Цифровое здравоохранение — это использование информационных и коммуникационных технологий, позволяющие работникам здравоохранения и пациентам собирать и обрабатывать, в том числе дистанционно, большие объемы данных на популяционном уровне для принятия обоснованных оптимальных стратегически решений, выявлять направления развития высокотехнологичной медицинской помощи, создания носимых средств контроля физиологических параметров, а также имплантируемых медицинских изделий и средств дистанционного контроля состояния здоровья пациентов, своевременного выявления рисков и назначения лечения.

1 декабря 2016 года Президент России в Послании Федеральному Собранию объявил о начале периода активного становления цифровой экономики в России. Наиболее общее видение цифровой экономики основано на обязательном и широком использовании в ней данных в цифровом виде, то есть компьютера как машины, которая работа-

ет с ними, носителей для хранения этих данных (серверов, и в более крупном варианте — DATA-центров), а также устройств для получения этих данных. Период с начала 21 века в развитии техносферы можно в принципе назвать цифровизацией, поскольку большая часть обладаемых человечеством данных уже с 2002 года стала храниться в цифровом виде. Цифровизация призвана повысить качество жизни россиянина. С другой стороны, одной из важнейших составляющих качества жизни является высокий уровень здравоохранения.

Компьютер и цифровые данные, а также соответствующие датчики и сенсоры в медицине использовались достаточно давно. В последние годы регионами создается Единая медицинская информационно-аналитическая система, которая со временем должна охватить всю страну, избавив врачей от бумажной работы.

Имеется достаточно большой массив данных о том, что использование цифровых приборов не только повышает эффективность собственно постановки диагноза и лечения, но и позволяет экономить время и трудовые ресурсы при ведении управления, обеспечения и вспомогательной работы в медучреждениях.

Таким образом, весьма актуальным представляется установить, как, с одной стороны, развитие цифровой экономики в России повлияет на развитие здравоохранения, а, с другой, как цифровизация собственно здравоохранения поможет решению его задач.

Цифровизация здравоохранения изучалась в трудах зарубежных экономистов и социологов, а также практиков здравоохранения с начала 21 века. К ним относятся Д. Скиба [1], Д. Нэш [2], С. Франк [3; 4], П. Хантингтон, Д. Николас, Дж. Хоумвуд и П. Вильямс [5–9], Дж. Торус и Х. Визневски [10], Д. Люптон [11–14], С. Маслен [15; 16].

В создание основ для изучения такого комплексного процесса, как цифровизация (цифровая трансформация) здравоохранения значимый вклад внесли российские ученые, в том числе сотрудники МГУ имени М. В. Ломоносова и ведущих институтов РАН. Следует отметить, что данный процесс, являющийся управляемым, инвестиционно-емким и долгосрочным процессом инвестиций в человеческий капитал, требует научно-методологической базы, прежде всего в области стратегического планирования, во взаимоувязке с развитием других отраслей экономики и сфер жизни социума.

Ведущий отечественный и международный специалист в области стратегирования и стратегического управления академик В. Л. Квент в своих многочисленных работах, посвященных состоянию данной сферы научной и научно-практической деятельности в России, совер-

шенно справедливо указывает на недостаток в настоящее время четко формулируемой стратегии во всех сферах жизни, что критическим образом отзывается на состоянии и перспективах всех отраслей отечественной экономики [17].

Цифровизация как ключевой процесс современного инновационного развития повышает как социальную, так и экономическую эффективность здравоохранения. Экономической эффективности здравоохранения были посвящены ряд диссертаций российских ученых: Ю. Н. Котовой [18], Г. Н. Барсковой [19], О. И. Скобелина [20], П. Б. Поликарпова [21] и других. Непосредственно цифровому (электронному) здравоохранению посвящен также ряд диссертаций в последнее десятилетие. В частности, это диссертационные исследования С. Н. Ковалева, В. М. Леванова [22].

Между тем, в современном мире, где качество жизни имеет первоочередное значение как ключевой показатель социально-экономического развития, все аспекты эффективности здравоохранения (социальный, медицинский, экономический) должны рассматриваться комплексно и иметь единое социально-экономическое измерение. В этой связи, наиболее перспективным для стратегирования развития здравоохранения является методология академика В. Л. Квинта [23].

В связи с вышеизложенным, представляется важным выявление стратегических перспектив цифровой трансформации российского здравоохранения с учетом поставленных руководством страны задач развития отрасли и глобальных процессов в здравоохранении и цифровизации.

В результате проведенного автором анализа влияния процессов цифровизации на сферу здравоохранения выявлена ее значимая роль в повышении социально-экономической жизни населения, что обуславливает научную и практическую значимость исследования, выраженную в необходимости активного участия государства в инновационной деятельности в сфере здравоохранения, которая ориентирована на создание новых инновационных цифровых систем здравоохранения, основанных на новых технологиях и способах управления, соответствующие современным мировым условиям.

Стратегия развития цифровой трансформации российского здравоохранения предполагает формирование оптимальных условий для будущей трансформации принципов организации здравоохранения и оказания медицинской помощи на базе современных цифровых технологий. Модернизация существующей системы здравоохранения на основе процесса цифровизации направлена прежде всего на поддержку

принятия врачебных решений, эффективное использование имеющихся ресурсов, повышение качества предоставления медицинских услуг.

Одним из важных и интересных вопросов изучения процесса цифровизации здравоохранения представляется вопрос об оценке влияния цифрового развития России на эффективность здравоохранения в целом. Данное влияние может быть прямым — через внедрение цифровых технологий в здравоохранение (профилактика, диагностика и лечение), так и опосредованным — через повышение уровня «связности» пациентов и лечебных учреждений (врачей), через развитие медицинской грамотности (в контексте грамотности цифровой), систем профилактики, повышение уровня осведомленности людей о симптоматике возможных болезней. Наконец, развитие науки о больших данных и искусственном интеллекте способно уже в ближайшем будущем создать системы эффективной поддержки принятия медицинских решений, а в последствии кажущиеся пока фантастикой роботизированные (киберфизические) медицинские системы.

Достижение данной цели потребовало более внимательного изучения понятия «эффективность здравоохранения» и влияющих на эту эффективность факторов, как в российских, так и в зарубежных условиях. Автор выяснил, что развитие ИКТ в целом весьма сильно коррелирует со средней продолжительностью жизни людей в странах мира, гораздо больше, чем, например, число врачей на душу населения. Было также установлено, что российские закономерности в этом отношении значительно отличаются от общемировых, по существу, никакой значимой корреляции между развитием ИКТ и величиной продолжительности жизни нет, точнее, она имеет форму «параболы», где на одном «конце» — регионы Северного Кавказа, лидеры по ожидаемой продолжительности жизни населения, а на другой — наиболее богатые и развитые регионы страны.

Важно, что ВВП (по ППС) душу населения положительно коррелирует с продолжительностью жизни, однако, корреляция явно не выдерживает проверку на гетероскедастичность. Очевидно, разные группы стран по-разному реагируют на повышение уровня жизни в плане ее продолжительности.

В целом, цифровизация здравоохранения действительно способна дать значительный импульс повышению его эффективности в России, однако, данный процесс представляется комплексным и сложно управляемым, требующим стратегического анализа (в первую очередь, по методологии акад. В. Л. Квинта) и соответствующего проектирования и программирования.

В целом, по всей видимости, именно медицина будет являться ключевым глобальным драйвером развития цифровой экономики и экономики в целом развитых и развивающихся стран на долгосрочный период. Научоемкость медицины, тесно связанная с цифровизацией как процессом проникновения цифровых технологий во все сферы деятельности, выступает главным фактором обеспечения дальнейшего повышения качества и продолжительности жизни. Цифровые технологии в течение ближайшего десятилетия будут оказывать влияние, прежде всего, на экономическую эффективность здравоохранения, но в последующем, с развитием искусственного интеллекта и роботизации, станут главным фактором повышения эффективности собственно процесса профилактики и лечения заболеваний.

Необходимо отметить, что в России внедрение цифровых технологий пока находится на стадии автоматизации процессов управления здравоохранением, а также развития интерактивной цифровой медицины, связанной с в том числе разработкой носимых приборов и мобильных приложений. Дальнейший прогресс цифровизации здравоохранения будет связан с разработкой систем хранения и анализа больших данных в области медицины, спустя 10–15 лет на первый план выйдут работы по внедрению технологий искусственного интеллекта и роботизации.

Текущий период цифровизации российского здравоохранения и медицины характеризуется прочным осознанием органами управления и значительной частью медицинских работников необходимости ускоренной цифровизации здравоохранения и медицины в России, однако, при этом он сопряжен с большими проблемами нехватки медицинских кадров, имеющих как высокую профессиональную квалификацию, так и высокую цифровую грамотность; невысоким относительного мирового уровнем научных исследований в области медицины в целом и цифровизации здравоохранения, в частности, а также низкой медицинской и цифровой грамотностью населения.

Социально-экономическое и цифровое развитие как комплексный социально-экономико-технологический процесс демонстрирует высокий уровень взаимовлияния с результативностью системы здравоохранения, определяемую в конечном итоге как величина ожидаемой продолжительности жизни, однако, эти эффекты ограниченно проявляются в общей выборке субъектов Российской Федерации ввиду их больших различий в климатических условиях и образе жизни населения. Наиболее сильный уровень взаимовлияния с ОПЖ демонстрируют показатели образованности населения. Москва является и при

сохранении текущих тенденций будет являться лидером, примером и полигоном для цифровизации здравоохранения и медицины в России вследствие, прежде всего, высокого уровня образованности населения и высокого научно-технического потенциала города.

Обобщая итоги проведенной автором работы, важно отметить, что для повышения эффективности управления процессом цифровизации здравоохранения и медицины целесообразно измерение данного процесса, основанное на оценке уровня и динамики использования цифровых технологий учреждениями здравоохранения и органами его управления, кадровой оснащенности данного процесса и функционирования соответствующих программ подготовки, состояния научных исследований в данной сфере и предприятий, разрабатывающих соответствующие цифровые решения, уровня готовности населения к цифровизации здравоохранения и медицины и оценке им уровня и хода процесса. Наиболее перспективным направлением развития цифровизации здравоохранения и медицины будут технологии, направленные на развитие медицинской грамотности широких слоев населения. Целесообразна модернизация национального проекта «Здравоохранение», Государственной программы развития здравоохранения, Программы города Москвы «Развитие здравоохранения города Москвы», программ и проектов фундаментальных и прикладных научных исследований, выполняемых по заказу государства, компаний и фондов с учетом выявленных и представленных выше основных принципов успешности цифровизации здравоохранения и необходимости данного процесса для реализации стратегических приоритетов развития страны.

### **Список литературы**

1. Skiba D. J. Intellectual property issues in the digital health care world // *Nursing Administration Quarterly*. 1997. Vol. 21(3). P. 11–20.
2. Nash D. B. The ‘digital’ health plan // *P and T*. 2000. Vol. 25(7). P. 328–330.
3. Frank S. R. Digital health care — The convergence of health care and the internet // *Journal of Ambulatory Care Management*. April 2000. Vol. 23(2). P. 8–17.
4. Frank S. R., Williams J. R., Veiel E. L. Digital health care: where health care, information technology, and the Internet converge // *Managed care quarterly*. Summer 2000. Vol. 8(3). P. 37–47.
5. Gunter B. et al. Digital interactive television: Health information platform of the future? // *Aslib Proceedings*. 2003. Vol. 55(5–6). P. 346–356.

6. Nicholas D., Huntington P., Homewood J. Assessing used content across five digital health information services using transaction log files // *Journal of Information Science*. 2003. Vol. 29(6). P. 499–515.
7. Huntington P. et al. The general public's use of (and attitudes towards) interactive, personal digital health information and advisory services // *Journal of Documentation*. 2004. Vol. 60(3). P. 245–265.
8. Nicholas D. et al. *Digital health information for the consumer: Evidence and policy implications*. Ashgate Publishing, Ltd., 2007.
9. Nicholas D., Williams P., Huntington P. Digital health information: Case study the information kiosk // *Aslib Proceedings*. 2000. Vol. 52(9). P. 315–330.
10. Wisniewski H., Torous J. Digital navigators to implement smartphone and digital tools in care // *Acta Psychiatrica Scandinavica*. 2020. Vol. 141. № 4. P. 350–355.
11. Lupton D. 'Better understanding about what's going on': young Australians' use of digital technologies for health and fitness // *Sport, Education and Society*. 2020. Vol. 25(1). P. 1–13.
12. Lupton D. Toward a More-Than-Human Analysis of Digital Health: Inspirations From Feminist New Materialism // *Qualitative Health Research*. 2019. Vol. 29(14). P. 1998–2009.
13. Lupton D., Leahy D. Reimagining digital health education: Reflections on the possibilities of the storyboarding method // *Health Education Journal*. 2019. Vol. 78(6). P. 633–646.
14. Lupton D. Towards critical digital health studies: Reflections on two decades of research in health and the way forward // *Health (United Kingdom)*. 2016. Vol. 20(1). P. 49–61.
15. Maslen S., Lupton D. Enacting chronic illness with and through digital media: a feminist new materialist approach // *Information Communication and Society*. 2019.
16. Lupton D., Maslen S. Telemedicine and the senses: a review. *Sociology of Health and Illness*. 2017. Vol. 39(8). P. 1557–1571.
17. Квент В. Л. У России нет чёткой стратегии развития, отсюда наши беды // *Аргументы и Факты*. 2015. № 41. URL: [http://www.aif.ru/money/economy/vladimir\\_kvint\\_kak\\_rossii\\_vyrvatsya\\_vperyod](http://www.aif.ru/money/economy/vladimir_kvint_kak_rossii_vyrvatsya_vperyod) (дата обращения: 01.09.2020).
18. Котова Ю. Н. Оценка эффективности функционирования региональной системы здравоохранения: дис. ... канд. экон. наук. Рязань, 2004. 165 с.

19. Барскова Г. Н. Повышение эффективности реформирования здравоохранения (организационно-управленческие аспекты): автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2004.
20. Скобелин О. И. Оценка эффективности оказания услуг в сфере здравоохранения: дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. 149 с.
21. Поликарпов П. Б. Социально-экономические детерминанты развития медицинских услуг в условиях модернизации здравоохранения России и региона: дис. ... канд. соц. наук. Саратов, 2015. 176 с.
22. Леванов В. М. Научное обоснование использования электронных технологий в условиях модернизации здравоохранения на региональном уровне: автореф. дис. ... докт. мед. наук: 14.02.03. М., 2013. 49 с.
23. Основы экономики здравоохранения // Медпортал. URL: <http://медпортал.com/sistemyi-zdravoohraneniya-organizatsiya/osnovyi-ekonomiki-zdravoohraneniya.html> (дата обращения: 01.09.2020).

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

*О. С. Белягина*

**Аннотация:** Россия является одним из крупнейших игроков мирового угольного рынка. Исследование посвящено стратегическому анализу развития угольной промышленности России, выявлению стратегических возможностей, угроз, производственного потенциала и оценке эффективности отрасли.

**Ключевые слова:** угольная промышленность, Россия, экспорт угля, углехимия, OTSW-анализ, стратегический анализ.

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE COAL INDUSTRY IN RUSSIA

*Olga S. Belyagina*

**Abstract:** Russia is one of the largest players in the global coal market. The research is devoted to the strategic analysis of the development of the Russian coal industry, identifying strategic opportunities, threats, production potential, and evaluating the efficiency of the industry.

**Key words:** coal industry, Russia, coal export, coal chemistry, OTSW analysis, strategic analysis.

Россия — один из крупнейших игроков мирового угольного рынка, имеющая вторые в мире по величине запасы угля. Наша страна занимает пятое место в мире по добыче, и третье — по экспорту угля.

Разведанных запасов хватит более чем на 200 лет. Уголь слабо заменим в выплавке стали. При этом низкая экологичность угля при сгорании, добыче и транспортировке в последние десятилетия стимулирует процесс активного отказа от него в энергетике экономически развитых стран (кроме Японии), а также России, что закреплено в последние годы в Парижском соглашении, однако он по-прежнему является основным источником энергии для таких гигантов как КНР и Индия (к тому же являющихся мировыми лидерами по добыче), и именно их спрос на уголь, по текущим прогнозам Международного

энергетического агентства, будет определять тот факт, что уголь в течение ближайших 5 лет будет источником стабильных 40 % мирового энергопотребления. Это самый дешевый источник энергии для потребителей: он в 3–10 раз дешевле, чем другие источники, например, возобновляемые источники энергии в России. Разрабатываются новые технологии улавливания углерода и углекислоты. При этом угольный рынок практически не регулируется за отсутствием соответствующих мировых институтов. Скорее всего, через 40–50 лет доля угля в генерации на западных рынках будет практически равна нулю, в то время как в странах АТР уголь по-прежнему будет играть значимую роль в общем энергобалансе. Так, в Индии к 2040 году потребление угля вырастет по прогнозам в 2 раза [1].

В последнее десятилетие именно экспортная составляющая является ключевым драйвером развития отрасли и российским компаниям необходимо иметь возможность реализации угля в Восточном направлении, в страны АТР и бассейна Индийского океана. Вместе с тем, пропускная способность железнодорожных путей в данном направлении (в основном для транспортировки угля из ключевого для страны Кузнецкого угольного бассейна — 56 % всего добываемого угля) уже находится на пределе, уголь уже составляет 45 % по массе всех грузов «РЖД», а цены на перевозку высоки, что предполагает уже в ближайшей перспективе активную регуляцию тарифов, а также финансирование и реализацию проектов по расширению транспортных артерий.

В то же время уголь уже давно является сырьем для высокотехнологичных производств. Вместе с тем, развитию углехимии в России мешает низкая рентабельность данного процесса.

Таким образом, ситуация с развитием угольной отрасли требует комплексного стратегического анализа. Угольная отрасль России более чем на половину экспортно ориентирована, при наличии колоссальных запасов и проблемах с кадрами в регионах добычи, низким престиже профессии и трудностях в импортозамещении машин и оборудования.

Угольная промышленность — потенциально и перспективно высокоинновационная сфера индустрии. Инновационность развития является трендом в стратегировании угольной отрасли, ей посвящены тематические конференции и материалы по их итогам [2]. Вместе с тем, не менее важное значение в стратегии отрасли имеют открытие и разработка новых месторождений (Сибирь, Дальний Восток), приближенных к зарубежным центрам потребления угля [3]. Угольная промышленность рассматривается, прежде всего, в русле Энергети-

ческой стратегии страны [4]. Угольная отрасль относится к одной из наиболее опасных для экологии и, как показывают многочисленные исследования, и климата. В связи со активизацией участия нашей страны в реализации Парижского соглашения 2016 года большое значение приобретают работы по учету данных обстоятельств в развитии современной угольной промышленности [5].

Наиболее перспективной для стратегического планирования общенационального, регионального, отраслевого и локального уровней является концепция стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом [6; 7]. Важное место в концепции занимает приоритет инновационности [6; 7], а также значение кадрового потенциала (человеческого капитала) для реализации стратегических решений [9].

В соответствии с методологией академика В. Л. Квинта [10] для выявления стратегических возможностей, стратегических угроз, сильных и слабых сторон был использован OTSW-анализ.

К **стратегическим** возможностям развития угольной промышленности в России прежде всего, относится растущий спрос на уголь в КНР, Индии, странах Юго-Восточной Азии. Падение цен на нефть и газ в условиях коронавирусной пандемии делает использование ВИЭ невыгодным, что открывает для угля дополнительные возможности к продлению своего использования как источника энергии. К тому же, идет активное развитие технологий улавливания углерода, расширяется спектр использования угля там, где это выгодно (углехимия, углеродные материалы). Наконец, запасы угля с точки зрения энергии далеко превосходят размеры запасов нефти и газа. Работа (добыча, транспортировка, использование) угля как источника энергии относительно проста (уголь не жидкость и не газ, свободно перевозится открытым способом, не так горюч и не взрывоопасен). Самое главное, что Россия обладает огромными запасами угля, одними из самых крупных в мире. Вместе с тем, использование энергетического угля в странах с преобладающим его применением в качестве источника энергии становится крайне вредным, оказывая крайне неблагоприятное воздействие на окружающую среду, природу, климат, на здоровье человека (яркие примеры — Индия и Китай).

С точки зрения **производственного потенциала** возможности для расширения добычи имеются, причем в регионах близких к внешнему потребителю и доступных для морского транспорта (Дальний Восток, Арктика). Однако, **внутренний рынок** угля сжимается, поскольку угольная энергетика в значительной степени в постсоветский период вытеснена газовой. Внутренний спрос, между тем, не удовлетворен

собственной продукцией из угля (сорбенты, материалы), однако, продукты углехимии пока производить невыгодно.

**Государственная поддержка** отрасли является относительно слабой. Согласно Программе ее развития предполагается потратить на развитие отрасли только 5 % государственных средств от общего их объема. Отрасль является полностью частной. Государство может выдвигать требования по недропользованию, экологической безопасности, помогать с кадровым обеспечением, выступать посредником во взаимодействии с транспортом и энергетикой, с внешними партнерами, но оно не может заставить крупнейшие компании отрасли вкладывать средства в долгосрочные стратегически выгодные проекты с получением высокотехнологичных продуктов с высокой добавленной стоимостью, в то время, как компаниям выгодно вкладываться в расширение добычи, но не в такие проекты.

**Стратегическими угрозами** для развития угольной промышленности является конкуренция российскому углю, ее пока успешно составляют Австралия и Индонезия, в меньше степени — США, а также внутренние возможности добычи в КНР, Индии. Вместе с тем, угольная отрасль России может относительно мало **беспокоиться о санкциях**. Инвестиций со стороны государства в нее вкладывается очень мало, а основное потребление угля находится за пределами страны, в то время как внутреннее потребление с непосредственным вредом глобальной атмосферы со стороны Российской энергетики и промышленности — снижается.

**К сильным сторонам угольной промышленности России** относятся, прежде всего, мировое лидерство (2-е место) России по запасам угля, причем это зачастую качественный уголь дорогих сортов. Во-вторых, относительная близость к мировым потребителям, лидерам по импорту — Китаю, Японии, Южной Корее, в-третьих — традиции добычи, наличие кадров, научно-технического задела, который постоянно улучшается. Все больше месторождений (новых) разрабатывается открытым способом, что снижает себестоимость добычи.

Вместе с тем, ярко присутствуют **и слабые стороны**. Мировые цены на уголь нестабильны и в последние годы снижаются. Уголь находится под гнетом мировой экологической политики, а альтернативные технологии в энергетике активно развиваются. Успешность отрасли зависит практически от нескольких потребителей (в основном на Востоке, так как европейский рынок сжимается стремительно). Месторождения далеко от портов, транспортировка зависит от железных дорог, и без того перегруженных, она создает огромную нагрузку на себестоимость и необходимость вложений в инфраструктуру.

Угольная отрасль подвергается давлению нового экологического императива развития экономики, принятого на глобальном уровне (Парижское соглашение по климату 2016 года) и судьба ее в дальней перспективе как отрасли энергетики не ясна.

Наконец, к слабым сторонам относится низкое технологическое обеспечение за счет собственных сил (падает уровень импортозамещения отрасли в области машиностроения).

Для отрасли характерна необходимость больших вложений в разработку угольных месторождений, которые в основном являются удаленными и находящимися в труднодоступных регионах.

При этом развитие регионов, относящихся к угледобывающим, в значительной степени в условиях выгоды развития отрасли только в условиях непрерывного наращивания добычи, является проблематичным, так как снижается эффективность сопутствующих отраслей экономики, в регионе нет стимулов для привлечения высококвалифицированных кадров и, следовательно, для развития с успешными стратегическими перспективами.

Перспективное со всех точек зрения получение из угля продуктов с высокой добавленной стоимостью является в этих условиях экономически неэффективным.

Далее необходимо рассмотреть три ключевых вида эффективности развития угольной отрасли в России.

Что касается **общественной эффективности**, то развитие угольной отрасли в ее текущем состоянии, ориентированной на добычу и экспорт некоторым образом способствует получению прибыли, в том числе, от налогов, занятости населения, развития инфраструктуры, в то же время, она несет другие, кадровые и экологические издержки, а также дополнительную нагрузку на транспорт. Оно в целом способствует усилению сырьевой ориентированности экономики России и не способствует увеличению человеческого потенциала страны.

Экономическая эффективность дальнейшего развития отрасли заключается во вполне конкретном увеличении поступления в бюджет и прочном занятии места на глобальных рынках. Коммерческая эффективность дальнейшего развития отрасли очевидна, но высокорискована ввиду большой нестабильности цен на уголь.

С точки зрения отхода от сырьевой модели увеличение объема добычи не так страшно, если при этом будет расти человеческий капитал занятых в отрасли, и в стране в целом. От развития угольной отрасли зависит до нескольких миллионов рабочих мест не только горняков, но и транспортников, энергетиков, промышленников, в то же время, само

по себе увеличение добычи угля не будет приводить к соответствующему несырьевой экономике инновационному развитию.

Таким образом, было рассмотрено текущее состояние российской угольной промышленности в ее текущей структуре, проведен OTSW-анализ и выявлены стратегические возможности и угрозы развития данного направления в Российской Федерации.

Показано, что без активного участия государства в модернизации угольной отрасли, во включении в ее состав углехимии и угольного машиностроения, без технологических инноваций, судьба угольной отрасли в России представляется не соответствующей долгосрочным приоритетам национального развития. В этих условиях совершенно справедливые ориентиры текущей Программы развития угольной промышленности в России могут оказаться недостижимыми.

### Список литературы

1. Прогнозы спроса на уголь: видение 2019 // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Энергетический бюллетень. Декабрь 2019 (79). URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo\\_dec2019.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/energo_dec2019.pdf) (дата обращения: 02.12.2020).
2. Глинина О. И. Инновации и стратегии развития угольной отрасли. По итогам работы XV кузбасского международного угольного форума — «ЭКСПО-УГОЛЬ 2012» // Уголь. 2012. № 11. С. 18–23; Глинина О. Инновации и стратегии развития угольной отрасли. По итогам работы XVI кузбасского международного угольного форума — «ЭКСПО-УГОЛЬ 2013» // Уголь. 2013. № 12. С. 32–39.
3. Назарова Д. А. Мировой рынок угля и важность стратегии поиска и разработки новых месторождений в Сибири и на Дальнем Востоке РФ // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2014. № 21. С. 13–17.
4. Галиев Ж. К., Галиева Н. В. Развитие топливно-энергетического комплекса в соответствии с Энергетической стратегией России // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2019. № 6. С. 215–220.
5. Блиновская Я. Ю., Мазлова Е. А. Основные тренды климатической политики в сфере добычи и переработки угля // Успехи современного естествознания. 2019. № 2. С. 86–93.
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).

8. Квинт В. Л. Факторы формирования приоритетов инновационных стратегий // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник Материалов пятой международной научно-практической конференции «Форсайт промышленного развития: выбор приоритетов и расстановка акцентов». М., 2019. С. 21–23.
9. Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
10. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

*И. Д. Брагин*

**Аннотация:** в статье автор анализирует сущность стратегической мотивации как важной составляющей реализации стратегического управления на предприятии. В работе автор рассматривает подходы к стратегической мотивации в методологии стратегирования профессора В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегическая мотивация.

# STRATEGIC MOTIVATION IN MODERN COMPANIES

*Ivan D. Bragin*

**Abstract:** in the article, the author analyzes the essence of strategic motivation as an important component of the implementation of strategic management at an enterprise. In this work, the author examines approaches to strategic motivation in the strategy by professor V. Kvint.

**Keyword:** strategic management, strategic planning, strategic motivation.

Стратегическое управление определяют как совокупность целей, задач, стратегий и тактик, которые используют для координации и согласования ресурсов и действий с миссией, ценностями и видением компании. Можно с уверенностью сказать, что мы знаем, что такое стратегическое управление — теоретически. Однако проблема возникает, когда мы пытаемся выяснить, как взять это знание и превратить ее в действенные стратегии, которые действительно приводят к желаемым результатам. Термин «стратегия» можно определить по-разному, но концепция одна и та же: «достижение максимальной прибыли, успеха, ценности с минимальным воздействием и затратами времени».

В. Л. Квинт является признанным во всем мире специалистом в области экономической стратегии [13, с. 94] и основателем научной школы стратегирования [12, с. 434–435]. В. Л. Квинтом даны несколько

определений понятия стратегии. Перечислим наиболее известные из них. Стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Стратегия — это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Стратегия — это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности [8].

Следует отметить, что первоначально стратегия формировалась в военном деле. Из военной сферы стратегия перешла не в государственную область, а в бизнес. Как отмечается, «сейчас наступает время корпоративных стратегий» [6, с. 60]. А уже из бизнеса стала постепенно переходить в государственные долгосрочные программы. Военная и бизнес-стратегия имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых основное — это различие между стратегией и тактикой. Стратегия — это общий план по использованию ресурсов для установления благоприятного положения. Тактика — это схема определенного действия. Если тактика занимается маневрами, необходимыми для того, чтобы выиграть сражение, то стратегия — вопросами победы в войне. Стратегические решения и в военных, и в деловых вопросах имеют три общие характеристики: они важны, они опираются на ресурсы, их очень трудно повернуть назад [5, с. 29].

Теоретически стратегию можно определить как:

- Способ достижения целей организации и реализации ее миссии.
- Крупномасштабные, ориентированные на будущее планы взаимодействия с конкурентной средой для оптимизации достижения целей организации.
- Образец реакции организаций на окружающую среду с течением времени.
- Долгосрочная цель или цель организации.
- Выполнение повседневной деятельности с максимальной отдачей.

Стратегическое управление — это процесс формулирования и реализации этих стратегий, предназначенных для достижения конкретных целей. Стратегическое управление необходимо для эффективного решения экологических проблем в рамках имеющихся ресурсов организации.

Существует три уровня стратегий:

- Стратегия на корпоративном уровне состоит в основном из членов совета директоров и главных исполнительных и административных сотрудников. Они несут ответственность за финансовые

показатели корпорации в целом. Ориентации на корпоративном уровне отражают озабоченность всех заинтересованных сторон.

- Стратегия бизнес-уровня состоит в основном из бизнес-менеджеров и корпоративных менеджеров. Эти менеджеры должны переводить общие заявления о направлениях и намерениях, выработанные на корпоративном уровне, в конкретные функциональные цели и стратегии для стратегических бизнес-единиц.
- Стратегия функционального уровня состоит в основном из менеджеров по продуктам, географическим и функциональным направлениям. Как правило, это краткосрочные стратегии.

Понимание основ стратегического управления и планирования — важный первый шаг к успеху большинства организаций. Но этого недостаточно; необходимо также знать, как создать стратегию и, что наиболее важно, как ее реализовать.

Это подводит нас к разнице между стратегическим планированием и стратегическим управлением. Стратегическое планирование — это процесс определения того, чего мы хотим и чего хотим достичь. Это — как следует из названия — план, который мы создаем для достижения успеха. Другими словами, это дорожная карта, которую создает предприятие, чтобы вести бизнес к успеху [1].

Тем не менее, основные проблемы при переходе к стратегическому управлению у компании возникают при переходе от стадии планирования к стадии исполнения или стратегического управления.

Если стратегический план — это дорожная карта, то план стратегического управления — это средство, которым пользуется компания для навигации по этой карте.

Следует согласиться с ним, что сегодня требуются новые стратегии, базирующиеся на стратегическом мышлении, учитывающем современные реалии. По мнению В. Квинта, оно включает четыре этапа: «изучение трех стратегических подходов [стратегия принципиально новых возможностей; стратегия совмещения; стратегия совершенствования]... — выбор одного из них или определение периода их совмещения... — выбор и прояснение основной стратегической идеи... — оценка и развитие фундаментальной стратегической идеи» и базируется на 15 правилах (в стратегии нельзя полагаться на здравый смысл; в стратегии мнение большинства чаще всего ошибочно; стратегически настоящее — уже прошлое и др.).

На этой методической основе автор детально излагает в книге систему взаимосвязи стратегического управления с другими его видами, рассматривает пошаговую методику разработки стратегии и ее элементов, дает рекомендации по оценке реализуемости стратегии и расчету

необходимых для этого ресурсов, формированию системы стратегического управления уровня компании и т. д. [11, с. 358].

Итак, реализация стратегии состоит из пяти основных компонентов.

1. Проектирование организационной структуры. Проектирование структуры влечет за собой распределение ответственности за выполнение задач и полномочий по принятию решений внутри организации, как разделить организацию на подразделения, как распределить полномочия между различными уровнями иерархии организации и как достичь интеграции между подразделениями — все это часть проектирования организационной структуры.
2. Проектирование системы управления. С помощью систем управления организация решает, как лучше всего оценивать свою работу и контролировать действия различных подразделений.
3. Стратегия управления, структура и контроль. Если компания хочет добиться успеха, ей необходимо согласовать свою стратегию, структуру и контроль.
4. Управление конфликтами, политикой и изменениями. Хотя теоретически процесс стратегического управления – это процесс рационального принятия решений, но на практике организационная политика играет ключевую роль. Департаменты могут конкурировать друг с другом за большую долю ограниченных ресурсов организации.
5. Обратная связь. На схеме процесса стратегического управления цикл обратной связи указывает на то, что стратегическое управление — это непрерывный процесс. После реализации стратегии необходимо контролировать ее выполнение, чтобы определить степень фактического достижения стратегических целей.

Важность мотивации работников очевидна, как для стран с развитой рыночной экономикой, так и для стран с формирующимся рынком [17]. В России в рамках глобального исследования факторов мотивации труда были выявлены следующие наиболее действующие: 1) финансовая компенсация, 2) финансовая стабильность нанимателя, 3) возможности обучения и профессиональной подготовки, 4) гарантия занятости, 5) хорошие отношения с коллегами [16, с. 15–16].

Очевидно, что для того, чтобы разработка стратегического плана была эффективной, необходима мотивация. Но без мотивации успешная реализация этого плана невозможна. Специфика стратегического планирования во многом определяет детали системы мотивации.

Система мотивации функционирует в соответствии с качествами и механизмами мотивации, которые вырабатываются на этапе подго-

товки стратегии входа. Прежде всего, эта система должна вдохновлять сотрудников, участвующих в процессе разработки и реализации стратегии, ориентировать свое мышление на стратегическое мышление [8].

Одна из главных проблем систем мотивации — отсутствие инициативы. Это имеет значение для всех основных функций систем управления. Это, очевидно, делает его трудным для руководства для делегирования оперативных решений менеджеров.

Финальным продуктом стратегирования, по мнению В. Л. Квинта, является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты, долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием, требующим осуществления через реализацию стратегического плана с использованием системы стратегического мониторинга и его законопослушной реализации [10]. «Лидер, обладающий стратегическим мышлением, интуицией и богатым опытом, понимает первоочередную необходимость использования стратегических идей, а не немедленного применения оружия, капитала, материала или людских ресурсов для выигрывания сражений, конкуренций или укрепления положения во власти» [7, с. 12].

Таким образом, формализация системы стратегической мотивации включает создание системы ежедневных стимулов для сотрудников, особенно тех, кто отвечает за разработку и реализацию стратегии. Формальная система представлена в виде документа, в котором разработаны и описаны все предложения по мотивации и стимулам. Он включает в себя все моральные, социальные и финансовые инструменты мотивации отдельных сотрудников и групп сотрудников. Особое признание и награды заслуживают те, кто делает все возможное в создании и реализации стратегических идей.

Стратегическое управление расширяет возможности фирмы по предотвращению проблем. Групповые стратегические решения отражают наилучшие доступные альтернативы. Мотивация сотрудников повышается, поскольку они ценят взаимосвязь производительности и вознаграждения, присущую каждому стратегическому плану. Сокращается разрыв и совпадение действий между разными людьми и группами, а также снижается сопротивление изменениям.

## Список литературы

1. Александрова А. В. и др. Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 320 с.
2. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и при-

- нятие решений: учебник. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. 396 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: Проспект, 2014.
  4. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. М.: ВЛАДОС, 2018.
  5. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ., под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008.
  6. Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок — влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 3 (72). С. 50–61.
  7. Квинт В. Л. К истокам стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с.
  8. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
  9. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
  10. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент, 2018. 160 с.
  11. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
  12. Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447.
  13. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 94–95.
  14. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 320 с.
  15. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2019. 496 с.
  16. Kozыrev A. A. Work and Competition in the Digital Age. Saint-Petersburg: Strata, 2019. 130 p.
  17. Kvint V. Don't give up on Russia // Harvard Business Review. 1994. Vol. 72. № 2. P. 62–70.

# ИНДЕКС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ В СТРАТЕГИРОВАНИИ

*А. В. Дубников*

**Аннотация:** в статье рассматривается процесс прогнозирования и мониторинга индекса человеческого развития в стратегировании. Особое внимание уделено целям и задачам, стоящим перед государствами для обеспечения устойчивого роста индекса человеческого развития.

**Ключевые слова:** качество жизни, индекс человеческого развития, стратегирование.

## HUMAN DEVELOPMENT INDEX AS AN INTEGRAL INDICATOR OF THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION IN STRATEGIZING

*Anatoly V. Dubnikov*

**Abstract:** the paper discusses the process of forecasting and monitoring the human development index in strategizing. Goals and objectives for governments to ensure the growth of the index.

**Keyword:** quality of life, human development index, strategizing.

Повышение качества жизнедеятельности населения обязательно должно сопровождаться экономическим развитием и наращиванием интенсивных темпов роста экономики.

Рассматривая факторы, оказывающие определяющее влияние на качество жизни, необходимо отметить следующие. Во-первых, расходы направленные на улучшение качества образования и здравоохранения, а также увеличение долголетия населения т.е. расходы на блага, которые определяют качество жизни населения. А во-вторых, это тот эффект, который будет получен в будущем. Например: увеличение уровня доходов населения и уровня образования, что в свою очередь приведет к существенному изменению структуры потребления населения и стимулирует развитие различных экономических сфер.

Качество жизни — показатель, который является базовым, важным для определения уровня жизни. Баланс доходов и расходов, уровень потребления продовольствия, фактор, связанный с обеспеченностью жильем, а также другие факторы входят в показатель уровня жизни. Эти показатели определяются как базисные. Следствием развития экономики, по мнению многих специалистов, является развитие и рост уровня жизни. Если сравнить качество жизни и уровень жизни, то мы по умолчанию считаем, что качество жизни — это более всеобъемлющий показатель который, по мнению специалистов одного из университетов при Правительстве России, включает в себя: благополучие семьи, достаточную продолжительность здоровой жизни, поддержанную хорошим мед. обслуживанием, благоприятные трудовые условия, с простором для творчества и самореализации, адекватную продолжительность рабочего дня, оставляющую сотруднику достаточно свободного времени для семьи и хобби.

По мнению академиков В. Л. Квинта и В. В. Окрепилова «качество жизни (или уровень жизни) определяется доступностью качественных товаров и услуг, удовлетворяющих различные предпочтения и нужды индивидумов» [4, с. 3]. Исследователи подчеркивают, что «категория качества отражает эффективность самой социально-экономической системы, поскольку отражает объективную действительность, ее определенность» [5; 18].

В целях сопоставления уровня социально-экономического развития и качества жизни населения в различных субъектах используют интегральные показатели, которые позволяют, получать более объективные данные для осуществления анализа и выработки программ и оценок их эффективности.

В целях обеспечения человеческого развития и обеспечения свобод человека необходимо формировать человеческий потенциал для абсолютно всех людей на планете, а не для кого-то исключительно и даже не для некоего большинства. Первый «Доклад о человеческом развитии» был опубликован ПРООН (Программа развития Организации Объединенных Наций) в 1990 году. С того времени было выпущено около восьмисот докладов на различных уровнях (глобальном, региональном, национальном и др.), а также было организовано огромное количество различных, конференций, семинаров, митингов и других различных инициатив, которые были направлены на стимулирование человеческого развития. Подобная практическая деятельность направлена на вывод аналитических рассуждений о прогрессе человеческого развития за рамки экономического роста, и осознанно определяет лю-

дям и благополучию человека в целом, передовую позицию в политике и стратегиях в области развития.

Прогресс всего человечества воплощен в индексе человеческого развития разработанного ПРООН, он позволяет объединить в одном показателе информацию об образовании, доходах и здоровье людей. Базовый прорывной принцип, заложенный в ИРЧ в 1990 году, это абсолютная простота. Ранее практиковалось, что национальное развитие измеряется доходом на душу населения, однако не все так однозначно. Для общей полноценной оценки в расчет дополнительно необходимо брать показатели в области здоровья и образования. Введённый принцип распределения стран по показателю их ИРЧ внёс существенное изменение в систему понятий в области развития человечество и развенчало подушевой доход, который до этого рассматривался в качестве уникального показателя прогресса в сфере развития. Таким образом, на протяжении многих лет, ИЧР стал основным критерием сравнения и базовой основой для публичных обсуждений о приоритетах развития стран мира.

ИРЧ предназначен для измерения имеющихся возможностей удовлетворения материальных и духовных потребностей населения, и для наблюдения за социальным прогрессом стран и мира в целом [12].

В зависимости от значения ИРЧ существует классификация по уровню человеческого развития:

- очень высокий;
- высокий;
- средний;
- низкий [12].

В ИРЧ входит 3 равнозначных компонента:

- доход, определяемый показателем валового внутреннего продукта (валового регионального продукта) по паритету покупательской способности (ППС) в долларах США;
- образование, определяемое показателями грамотности и доли учащихся среди детей и молодежи в возрасте от 7 до 24 лет;
- долголетие, определяемое через продолжительность предстоящей жизни при рождении (ожидаемую продолжительность жизни) [11].

В последствии с развитием представления о необходимости введения дополнительных индикаторов для учета других измерений человеческого развития были разработаны дополнительные индексы, которые позволили выявить группы отстающих от человеческого прогресса и проводить отслеживание его распределения (*см. рис.*). В 2010 году были введены 3 дополнительных индекса:

- Индекс многомерной бедности (ИМБ).
- Индекс человеческого развития, скорректированный с учетом неравенства (ИЧРН).
- Индекс Гендерного неравенства (ИГН).

В 2014 году был введен еще 1 индекс: Индекс гендерного развития (ИГР).

Данные индексы необходимы для оценки бедности, неравенства, и гендерных прав, и возможностей.

«Судьба любого общества, — писал Питирим Сорокин, — зависит прежде всего от свойств его членов. Общество, состоящее из идиотов или бездарных людей, никогда не будет обществом преуспевающим. Общество, состоящее из талантливых и волевых лиц, неминуемо создаст и более совершенные формы общежития. Внимательное изучение явлений расцвета и гибели целых народов показывает, что одной из основных причин их было именно качественное изменение состава их населения в ту или другую сторону» [14].

«Вокруг задачи развития человеческого потенциала России, — отмечал Президент РФ В.В. Путин, — мы должны выстроить нашу социальную, экономическую, миграционную, гуманитарную, культурную, просветительскую, экологическую, законодательную политику. И не на период „от выборов до выборов“, а на долгосрочную, в полном смысле — историческую перспективу» [13].

Исследования показывают, что уровень производства, влияет на челове-



Рис. Эволюция составных индексов человеческого развития. Источник: [3]

ческий потенциал, однако экономический рост не обязательно приводит к росту человеческого потенциала. Для того, чтобы экономический рост приводил к росту развития человечества, обязательно необходимо объективное распределение ВВП (валового национального продукта), снижения уровня безработицы, нищеты и бедности, равенство, доступ к бесплатному образованию и медицинскому обслуживанию, снижения индекса Джини.

Возможность слежения за изменениями в жизни людей достигается за счет того, что индекс человеческого развития — это динамическая модель с параметрами которые изменяются во времени. В целях увеличения важности ИЧР, а так же для его более корректного отражения в динамике (что означает переход человека в своё новое свойство) обязательно перманентное накопление большего количества его отдельных показателей (индексов), посредством чего появляется видение более широкого диапазона для развития человечества. Из вышеизложенного следует, что такое понятие как человеческое развитие способно усилить осведомленность человечества о процессах которые происходят в обществах и о скорости их протекания, оно позволяет людям осознать в какой позиции находится их общество в мировой системе координат, а так же подскажет на сколько эффективны те или иные мероприятия направленные на изменение положения общества по осям координат.

Дальнейшее развитие науки о качестве предусматривает «разработку планов мероприятий по реализации национальной политики в области улучшения качества и повышения конкурентоспособности продукции и услуг на всех уровнях управления» [4, с. 12]. Росту конкурентоспособности может содействовать, в том числе, развитие наукоемкого бизнеса [1], разработка стратегий экономического и социального развития регионов [16], совершенствование направлений взаимодействия государства и бизнеса [6].

Считаю, что каждое государство, каждое общество должно озаботиться вопросом по повышению индекса человеческого развития, разработать и создать мероприятия, направленные на увеличение этого индекса, это единственно верный путь развития.

## Список литературы

1. Борисов А. В., Козырев А. А. Наукоемкий бизнес как конкурентное преимущество региона // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2014. Т. 5. № 2 (14). С. 75–82.
2. Гуменюк И. С. Индекс развития человеческого потенциала как инструмент оценки уровня социального развития стран

- Балтийского региона // Балтийский регион. 2017. Т. 9. № 3. С. 63–81.
3. Индексы и индикаторы человеческого развития. Обновленные статистические данные 2018 // Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). 2018. URL: <http://hdr.undp.org/en/2018-update> (дата обращения: 06.12.2020).
  4. Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. № 5 (67). С. 3–21.
  5. Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2011. 46 с.
  6. Козырев А. А., Дешко А. К. Проблемы оценки эффективности управления системой взаимодействия государства и бизнеса в Санкт-Петербурге // Научные труды Северо-Западного института управления. 2011. Т. 2. № 1. С. 157–163.
  7. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 94–95.
  8. Косьмин А. Д. Проблемы управления процессом гуманизации сферы трудовой деятельности. М.: Экономика, 2000. 128 с.
  9. Косьмина Е. А. Трудовой процесс и самореализация личности // Человек и труд. 2008. № 4. С. 49–51.
  10. Косьмина Е. А. Условия институализации ценностей человеческой личности // Российское предпринимательство. 2008. № 4. С. 38–42.
  11. Кудрявцева С. С. Интегральные оценки качества жизни населения // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15. № 9. С. 259–264.
  12. Матковская О. Г. Опорные материалы и учебно-методические рекомендации по изучению темы «Статистика качества и уровня жизни населения». Минск, 2014.
  13. Сайт Президента России [электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru> (дата обращения: 10.02.2017).
  14. Сорокин П. Статьи разных лет / Институт социологии. М.: Наука, 1994. 560 с
  15. Фахрутдинова Е. В. Качество жизни населения в системе социально-экономических отношений: институциональный подход: дис. ... докт. экон. наук. Казань, 2010.

First steps in strategizing

16. Kozyrev A. A. *Work and Competition in the Digital Age*. Saint-Petersburg: Strata, 2019. 130 p.
17. Kvint V. Don't give up on Russia // *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72. № 2. P. 62–70.
18. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. DOI: 10.1134/S1019331614030058.

## РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

*А. А. Жукинский*

**Аннотация:** в статье рассматривается проблема развития управленческого стратегического мышления. Методологической основой данной работы является изучение и анализ научных работ, статей российских и зарубежных авторов, в том числе работы академика, доктора экономических наук В. Л. Квинт. Научной новизной исследования является уточнение понятия «Стратегическое мышление» и возможностей его практического применения в современных частных организациях и органах государственной власти.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое мышление, развитие, навыки стратегического мышления.

## DEVELOPMENT OF STRATEGIC THINKING OF MANAGEMENT PERSONNEL

*Artur A. Zhukinsky*

**Abstract:** the paper deals with the problem of the development of managerial strategic thinking. The methodological basis of this work is the study and analysis of scientific works, articles by Russian and foreign authors, including the work of V. L. Kvint. The scientific novelty of the research is the clarification of the concept of “Strategic thinking” and the possibilities of its practical application in modern private organizations and public authorities.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое мышление, развитие, навыки стратегического мышления.

Сегодня необходимо выделиться среди конкурентов, предложить потребителю новые креативные решения проблем, которые позволяют ему сделать жизнь проще, ярче, интересней. В бизнесе возникает много идей, но осуществляются и приносят доход только те, для которых менеджером была сформирована группа поддержки, над которыми он настойчиво работал не покладая усилий. Поэтому стратегическое

мышление сегодня как никогда актуально, так как относится к важнейшим компетенциям современных менеджеров и с каждым годом ценность данного понятия растет. В различных видах деятельности и на разных уровнях управления востребовано стратегическое мышление, так как успешные стратегии не возникают из неоткуда, их формируют только те менеджеры, которые способны стратегически мыслить.

Современные менеджеры сталкиваются с новыми и довольно сложными проблемами и, как правило, нет проверенного решения, так как проблема не стандартна, методы или решения, использованные в прошлом, больше неэффективны. Теперь требуются новые подходы, новый образ мышления и часто, новаторские шаги. Основываясь на методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, можно найти ответ на данный вызов современности в стратегии, поскольку «Стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [4, с. 10].

В эпоху стратегического планирования стратегическое мышление является необходимой предпосылкой для успеха любого типа предприятия. Стратегическое мышление основано на осознании, в первую очередь, руководителей и всего персонала собственной ответственности за долгосрочное существование и развитие предприятия, необходимости соответствующего управления этим процессом и обеспечение всех видов деятельности на повышение конкурентоспособности, финансового успеха на протяжении длительного периода.

Стратегическое мышление — это процесс планирования, который применяет инновации, стратегическое планирование и оперативное планирование для разработки бизнес-стратегий, которые имеют больше шансов на успех [1, с. 3–7].

Все больше и больше организаций понимают, что прошлый опыт не всегда является лучшей основой для разработки будущих стратегий. Руководителям необходимо тщательно продумать, как создать ценность для клиентов. Осуществление стратегического планирования, хотя и важно, имеет тенденцию отвечать на вопросы «как» и «когда» бизнес-планирования и редко улавливает суть того, что значит мыслить стратегически. Вот где приходит стратегическое мышление. Стратегическое мышление — это «что» и «почему» процесса планирования. Он отвечает на вопрос: «Что нам делать и почему?»

Стратегическое мышление требует инноваций и творчества и включает в себя этап исследования для изучения мнения клиента, сотрудника и лучших практик отрасли. Это процесс изучения всего, что мы

делаем на разных ролях, понимания потребностей наших клиентов и обеспечения того, чтобы все это было связано с четко определенными стратегическими императивами.

Если сравнивать стратегическое мышление со стратегическим планированием и оперативным планированием, можно выделить разницу между понятиями:

Стратегическое мышление — это «что» и «почему».

Стратегическое планирование — это «как» и «когда».

Оперативное планирование — это конкретные детали того, как и когда.

Стратегическое мышление очень важно в современных условиях работы любого бизнеса и компании.

Целью стратегического мышления является создание стратегии, которая представляет собой последовательную, объединяющую, интегрирующую основу для решений, особенно в отношении направления бизнеса и использования ресурсов. Для этого стратегическое мышление использует внутренние и внешние данные, качественный синтез мнений и восприятий. Он является осознанным, явным и проактивным и определяет конкурентную область для корпоративного стратегического преимущества [3, с. 38–42].

В своей монографии академик В. Л. Квинт рассматривает три подхода стратегического мышления [5, с. 31–32]. Стратегия новых горизонтов — является первым подходом, который требует долгосрочного мышления и способность анализировать и находить инновационные пути к успеху. Стратегия улучшений — второй из подходов, основным преимуществом которого является анализ подсистем объекта стратегирования, его функций и взаимодействия данных подсистем между собой.

Стратегия совмещений — еще один подход, который в отличии двух первых подходов подразумевает то, что одновременно с освоением и внедрением каких-либо инновационных технологий и концепций прибыльность и эффективность достигается путём функционирования технологических и производственных систем [5, с. 32]. Стратегия — это ключевой результат соответствующего процесса стратегического мышления.

Процесс начинается с инноваций. На начальном этапе создается идеальное будущее и рассматриваются планы, необходимые для его достижения и реализации. Инновации помогают выйти за пределы зоны комфорта и открыть возможности превзойти требования и ожидания клиентов и организации.

Затем инновации формулируются в серию стратегий. Это часть всего процесса стратегического планирования. Однако в стратегическом мышлении учитываются потребности клиентов, организации и персонала. Внедряется сравнительный анализ, чтобы гарантировать включение передовых отраслевых практик в видение будущего.

Вовлечение сотрудников на каждом этапе процесса стратегического мышления является ключом к тому, чтобы сотрудники продолжали участвовать в выполнении оперативных планов. Вот где приходит на помощь оперативное планирование. Это процесс воплощения стратегий (результатов процесса стратегического планирования) и их разработки в планы действий, которые являются достижимыми и вовлекают персонал всей организации в обеспечение удовлетворения потребностей клиента и организации.

Последняя часть стратегического мышления — это измерение. Должен существовать постоянный процесс измерения эффективности планов и проверки их выполнения в соответствии с планом. Измерение также используется для сравнения исходных потребностей с реализованными действиями.

Для успешного внедрения стратегических изменений, инициированных в процессе стратегического мышления, важно, чтобы сотрудники всех уровней полностью включали изменения во все, что они делают. Это делается, определяя и устанавливая ценности и принципы, чтобы гарантировать успех организации в достижении ее стратегических целей.

В своей монографии академик В. Л. Квинт излагает 15 правил стратегического мышления, которые представляют большую ценность и безусловно будут полезны менеджерам разных уровней управления [5, с. 34–40]:

Правило 1. В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл.

Правило 2. В стратегии мнение большинства обычно ошибочно.

Правило 3. Стратегически настоящее – это уже прошлое.

Правило 4. Использовать опыт успешно реализованных стратегий.

Правило 5. Ничего не длится вечно.

Правило 6. Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления.

Правило 7. Стратеги не должны подпадать под влияние традиционных подходов.

Правило 8. Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения.

Правило 9. Стратеги призваны превращать хаос в систему.

Правило 10. Ассиметричные ответные стратегические решения всегда более эффективны симметричных.

Правило 11. Стратег всегда должен быть оптимистом.

Правило 12. Необходимо всегда переоценивать конкурента.

Правило 13. Реализация инноваций может обеспечить огромные стратегические преимущества.

Правило 14. Стратег должен оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как решающий.

Правило 15. Стратеги должны выявлять и ориентироваться на истинные потребности организации, а не на желания руководителей [5, с. 34–40].

Необходимо также рассмотреть из каких навыков состоит стратегическое мышление.

Стратегическое мышление — это очень сложный навык, который вырабатывается на протяжении всей жизни, у кого-то быстрее, у кого-то медленнее. Далее рассмотрим из каких навыков состоит стратегическое мышление [10]:

1. Умение ставить конкретную цель.

В современных реалиях многие люди так и не знают, чего они хотят или как добиться тех или иных результатов, и мыслят абстрактно. Однако данный навык является одним из самых главных и главной составляющей успеха в любом проекте, деле.

2. Сбор информации.

Без сбора некой информации невозможно выработать стратегию. Например, никакая компания не сможет составить конкуренцию, если ничего не будет знать о своем конкуренте.

Сбор информации нужен в первую очередь для того, чтобы оценить ресурсы, представить какие-то промежуточные этапы работы, оценить успех на рынке и другое.

3. Планирование.

На основе полученных сведений разрабатываются промежуточные цели, которые затем анализируются таким же образом.

На данном этапе человек уже может четко видеть слабые места своего плана. Это последний шанс отказаться от затеи с минимальными потерями.

На данном этапе человек планирует график, по которому он будет действовать, формулирует сроки, разрабатывает возможные действия на случай затруднений.

Это самый объемный компонент стратегического мышления. Требуется от человека способности мысленно моделировать развитие событий.

#### 4. Действие.

Стратегически мыслящего человека отличает от остальных быстрый переход от планирования к делу. Он постоянно проверяет свои мысли на практике. Некоторые тестируют свой план на какой-то маленькой модели.

#### 5. Корректировка плана.

Чем опытней человек, тем точнее он представляет себе ресурсы, которые нужно будет затратить, промежуточные цели, которых нужно будет достигнуть и так далее. Однако невозможно всё предусмотреть.

Здесь от человека требуется навык самокритики, умение подвергать сомнению ранее принятые решения, но при этом способность держать внимание на цели.

Также необходимо рассмотреть и иные составляющие стратегического мышления, без которых не обойтись в современном мире.

Также необходимо рассмотреть и дополнительные качества личности, которые необходимы для достижения цели:

##### 1. Умение делегировать полномочия.

В современном мире человеку всегда не хватает неких ресурсов: времени, знаний, денег и навыков, чтобы выполнить поставленные задачи. Человек, который стремится преуспеть и сделать хорошо проект понимает, что все делать самостоятельно необязательно. Некую часть ресурсов можно занять, а какие-то этапы проекта можно делегировать другим сотрудникам.

Умение видеть и находить слабые места, а также понимать, что задачи можно поручить и другим — это навык стратегически мыслящего человека.

Стратегическое мышление — это не только уметь достигать цели, но и уметь делать это более оптимальным путем. И поэтому человек должен сам оценивать объективно свои возможности.

Конечно, когда это маленький проект возможно сделать все самостоятельно. Но при таких проектах и прибыль меньше.

##### 2. Открытость новому.

Люди даже в современных реалиях действуют по старинке. Но опытные и успешные люди понимают, что изменения — это всегда к лучшему и стараются попробовать новые возможности.

Достигнуть некого результата можно разными способами и рассматривать новые пути решения и достижения цели всегда эффективнее.

Поэтому стратегическое мышление как раз и рассматривает поиск наиболее эффективных путей для достижения поставленных целей.

### 3. Широта мышления.

Широта мышления — это способность охватить максимальное количество областей действительности при решении проблемы [13, с. 91]. Поэтому необходимо обладать широким кругозором.

Такое качество и навык личности помогает увидеть новые возможности. Широта мышления в конечном итоге позволяет поднять на новый уровень стратегическое мышление человека.

Изучение актуальных подходов к стратегии и стратегическому мышлению [8, с. 94] открывают возможности практического применения стратегирования для повышения конкурентоспособности в современных частных организациях [2, с. 75–76] и органах государственной власти [9, с. 8–9].

Старшие менеджеры и руководители организаций несут ответственность за выделение необходимого времени для развития стратегического мышления при планировании своего бизнеса. Этого не произойдет просто так, и этого нельзя будет сделать за короткое собрание на полдня.

Без комплексного стратегического мышления организация рискует принимать быстрые решения, которым не хватает творческого потенциала и идей, полученных в процессе стратегического мышления. Руководители могут позже обнаружить, что их организация движется в том направлении, в котором они, вероятно, не хотели идти. Это не то, что можно делегировать.

Стратегическое мышление можно применять как для организации в целом, так и для каждого отдела или подразделения внутри организации. Понятие боя подразумевает центральную предпосылку соревнования в стремлении «добиться самореализации».

Успех стратега обусловлен его дальновидностью, умением находить неожиданные и труднопредсказуемые решения, способностью распознавать созревание новых закономерностей, трендов и конкурентных преимуществ, и предвидеть их воздействие и эффективность раньше конкурентов и противников.

### Список литературы

1. Акишев В. В. Технология управления стратегическим мышлением // Опыт и инновации в психологии и педагогики. 2016. № 4. С. 3–7.
2. Борисов А. В., Козырев А. А. Научоемкий бизнес как конкурентное преимущество региона // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2014. Т. 5. № 2 (14). С. 75–82.

3. Казаков В. В. В чем заключается стратегическое мышление? Различные теории стратегического мышления // Российское предпринимательство. 2009. № 9. С. 38–42.
4. Квинт В. Л. К истокам стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с.
5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
7. Квинт В. Л. Стратегирование в современном мире. СПб: Изд-во Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2014. 52 с.
8. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 94–95.
9. Козырев А. А., Горячева Д. А. Ценностные ориентации государственных служащих: гендерный аспект // Управленческое консультирование. 2015. № 9. С. 8–19.
10. Carucci R. Make strategic thinking part of your job // Harvard Business Review. October 26, 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/make-strategic-thinking-part-of-your-job> (accessed: 14.10.2020).
11. Kvint V. Don't give up on Russia // Harvard Business Review. 1994. Vol. 72. № 2. P. 62–70.
12. Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. DOI: 10.1134/S1019331614030058.
13. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. May-June. P. 91.

# РОЛЬ АНАЛИЗА ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

*А. К. Тихомирова*

**Аннотация:** в статье автор анализирует теоретические и методологические основы изучения внутренних возможностей предприятия, рассматриваются отдельные методы исследования внутренних возможностей и их особенности.

**Ключевые слова:** внутренняя среда, внутренние возможности, SWOT-анализ, VRIO-анализ, McKinsey 7S Framework, OTSW-анализ.

## THE ROLE OF ANALYSIS OF THE INTERNAL OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE IN DEVELOPING THE DEVELOPMENT STRATEGY

*Anastasia K. Tikhomirova*

**Abstract:** in the article, the author analyzes the theoretical and methodological foundations for studying the internal capabilities of an enterprise, examines certain methods for studying internal capabilities and their features.

**Keywords:** internal environment, internal capabilities, SWOT analysis, VRIO-analysis, McKinsey 7S Framework, OTSW-analysis.

Выживание бизнеса зависит от его сильных сторон и способности адаптироваться к окружающей среде. Внутренние возможности организации определяются его внутренней средой, которая состоит из финансовых, физических, человеческих и технологических ресурсов.

### Теоретические основы изучения внутренних возможностей предприятия

Теоретические исследования вопросов внутренней среды предприятия активно развивались, начиная с 1960-х годов, когда стратегический подход к менеджменту приобрел особое значение. За прошедший пе-

риод было получено множество научных и методических результатов, позволяющих успешно оценивать и использовать внутренние возможности предприятия для целей его стратегического развития.

К определению понятия и структуры внутренней среды предприятия существует множество подходов. Внутренняя среда организации — это среда, по определению В. Р. Веснина, «которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений» [10, с. 78]. И. Н. Герчикова указывает, что «организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности» [3, с. 98]. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Исследователи отмечают, что «Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих на нее непосредственное влияние — это структура предприятия, его культура и ресурсы, в составе которых огромная роль отводится людям, их знаниям, способностям и искусству взаимодействия [2, с. 35].

Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации) [9, с. 60]. Эта точка зрения является развитием «алмаза» Гарольда Ливитта, который выделил четыре переменные организации — задание или миссия, структура, технология и индивиды [8]. Значение технологического фактора также подчеркивается и другими исследователями [6, с. 281].

Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации [1].

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать состоятельным подход, где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы [11].

Как упоминалось ранее, внутренний анализ выявит сильные и слабые стороны организации в областях ее компетенции, ресурсов и конкурентных преимуществ. После завершения организация должна иметь четкое представление о том, где они преуспевают, где у них все в порядке и где находятся текущие дефициты и пробелы. Анализ вооружит менеджмент знаниями, чтобы использовать их сильные стороны и возможности. Это также позволяет руководству разрабатывать стратегии для смягчения любых угроз и компенсации выявленных слабых мест. Начало формулирования стратегии после этого анализа обеспечит составление стратегического плана с учетом преимуществ и возможностей, а также нейтрализации или устранения слабых сторон и угроз. Тогда организация может быть уверена, что в ней эффективно и рационально распределяются ресурсы, время и внимание.

На этапе разработки прогнозов, по мнению основателя научной школы стратегирования, академика В. Л. Квинта, прежде всего проводится «оценка технологических и научных ресурсов компании, их взаимосвязи с формирующимися на горизонте технологическими трендами и то, что эти тренды означают для будущего компании с точки зрения возможностей, угроз и уровня образования сотрудников компании с точки зрения использования новых научно-технологических преимуществ» [5, с. 29].

### **Методологические основы изучения внутренних возможностей предприятия**

Существует множество инструментов для анализа внутренних возможностей предприятия, и каждый полезен для определенной цели. Рассмотрим основные из них.

Анализ разрывов является инструментом оценки внутренних возможностей предприятия, который позволяет организациям выявить недостатки производительности. Анализ разрывов представляет собой процесс сравнения вашего текущего состояния до нужного состояния в будущем, выявления и понимания пробелов, которые существуют между двумя странами, а затем создать ряд действий, которые будут преодолению выявленных недостатков. Это важно, потому что помогает руководству определить, раскрывает ли организация свой потенциал, а если нет, то почему не раскрывает свой потенциал. Это помогает выявить недостатки в распределении ресурсов, планировании, производстве и т. д.

В то время как другие инструменты внутреннего анализа, представляют собой более всестороннее исследование внутренней среды,

анализ разрывов может быть очень нацелен на точную настройку одного процесса. Оценка стратегии анализирует результаты реализации стратегического плана организации. Во время реализации стратегии полезно проводить оценку стратегии через определенные промежутки времени, например, каждые 6 месяцев, 1 год или при завершении вашей стратегии. Процесс оценки стратегии включает рассмотрение целей в вашем стратегическом плане и оценку того, насколько хорошо вы справились с их достижением.

SWOT-анализ — охватывает как внутренний, так и внешний анализ, но в равной степени по своей эффективности. Название SWOT происходит от факторов в его сетке, а именно - сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Этот инструмент можно использовать для создания устойчивой ниши на вашем рынке. SWOT-анализ позволяет организациям выявить возможности, которые они могут использовать, и минимизировать свои слабые стороны и риск надвигающихся угроз. Используя этот инструмент, организации могут отличаться от конкурентов и успешно конкурировать на своем рынке.

Анализ VRIO является отличным инструментом специально для оценки внутренней среды организации. Он рассматривает различные внутренние ресурсы организации и классифицирует каждый на основе общей ценности для организации. VRIO — это структура, которая позволяет организациям определять свои конкурентные преимущества и способствует превращению этих конкурентных преимуществ в устойчивые конкурентные преимущества.

OCAT — инструмент оценки организационного потенциала был разработан для некоммерческих организаций, стремящихся оценить свою внутреннюю среду. OCAT оценивает, насколько хорошо ваша организация работает по 10 внутренним измерениям, включая: стремления, стратегия, руководство, персонал, финансирование, маркетинговые коммуникации, пропаганда, деловые процессы, инфраструктура и организационная структура, культура и общие ценности, инновации и адаптация. Результаты оценки помогают некоммерческим организациям оценить и улучшить свой организационный потенциал.

Еще один очень популярный и проверенный на практике инструмент — McKinsey 7S Framework. McKinsey 7S идеально подходит для организаций, стремящихся улучшить согласованность между отделами и процессами. Модель может использоваться для оценки текущего состояния организации, а также предполагаемого будущего состояния,

а также пробелов и несоответствий между ними. McKinsey 7S предлагает проанализировать 7 внутренних аспектов вашей организации, которые в итоге необходимо согласовать, чтобы ваша организация могла действительно конкурировать и быть успешной. В состав модели входят 7 элементов: стратегия, структура, системы, общие ценности, навыки, стиль руководства, сотрудников. Анализ основных компетенций — это инструмент внутреннего анализа, который помогает организациям создавать стратегии, которые позволяют им опережать своих конкурентов. Основная предпосылка анализа — определить основные компетенции организации — объединенные ресурсы, знания и навыки организации, которые создают уникальную ценность для их клиентов. После того, как организации определили свои основные компетенции, можно создать стратегии, чтобы сосредоточиться только на том, что организация делает хорошо и обеспечивает уникальную ценность для потребителя.

OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses) — инструмент анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон. Предложенный академиком В. Л. Квинтом [4] данный вид анализа является наиболее прогрессивным, поскольку обеспечивает своевременное реагирование на стремительные изменения, появление новых возможностей. Данный вид анализа был опубликован в фундаментальной монографии [12], которая сразу получила одобрение нобелевского лауреата Э. Фелпса и других ведущих ученых [7, с. 94]. Как отмечает В. Л. Квинт, «OTSW-анализ больше всего соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов и целеполагания, т. к. более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам» [5, с. 30].

## **Заключение**

Начинать стратегический анализ компании следует с получения всесторонней информации о деятельности фирмы и внутренних процессах компании. Анализ внутренних факторов предприятия состоит в оценке достижения текущих целей компании, анализе причин недостижения планируемых результатов, в оценке эффективности текущей маркетинговой стратегии, а также в анализе имеющихся ресурсов и изучении ключевых структурных вопросов организации. Для этого сегодня существует множество методик, позволяющих определить внутренние возможности предприятия перед процессом формулирования стратегии.

## Список литературы

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. СПб.: Питер, 1999. 809 с.
2. Васецкий А. А. и др. Основы менеджмента: учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Северо-Западная академия государственной службы. СПб., 2011. 275 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2010. 512 с.
4. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Та-свир, 2018. 160 с.
5. Квинт В. Л. Стратегирование в современном мире. СПб.: Изд-во Северо-Западного института управления РАНХиГС при Прези-денте РФ, 2014. 52 с.
6. Козырев А. А. Информационные технологии в экономике и управлении. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2001. 360 с.
7. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое кон-сультирование. 2016. № 1. С. 94–95.
8. Ливитт Г. Сверху вниз. Почему не умирают иерархии и как руко-водить ими более эффективно. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
10. Отварухина, Н. С., Веснин В. Р. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 336 с.
11. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румян-цевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000. 669 с.
12. Kvint V.L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

*Л. А. Штрайх*

**Аннотация:** в статье рассмотрены подходы к стратегическому развитию деятельности организации, осуществляемые в Российской Федерации и за рубежом. Проанализированы основные проблемы стратегии развития субъектов малого и среднего предпринимательства и перспективы ее развития, а также влияние стратегии развития на вероятность банкротства. Методологической базой исследования послужили работы академика В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** организация, предпринимательство, государственная поддержка, стратегия развития, финансирование, банкротство, риск.

# STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

*Lev A. Streikh*

**Abstract:** the article discusses the approaches to the strategic development of the organization, carried out in the Russian Federation and abroad. The main problems of the development strategy of small and medium-sized businesses and the prospects for its development are analyzed, as well as the influence of the development strategy on the likelihood of bankruptcy. The methodological basis of research was the work of Academician V. L. Kvint.

**Keywords:** organization, entrepreneurship, government support, development strategy, financing, bankruptcy, risk.

В результате анализа зарубежного опыта установлено, что успех предпринимательства невозможен без эффективной стратегии развития. Негативное влияние на развитие предприятий определяется такими проблемами как: неэффективность налоговой системы, трудности

в получении административных услуг, отсутствие эффективной и продуманной стратегии развития, сложности в получении финансирования и кредитования, в частности микрокредитования малого предпринимательства, низкий уровень государственной финансовой помощи, слабое развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства. Устранение этих проблем и создание благоприятных условий для развития предпринимательства возможно только в случае реализации эффективной концепции стратегии развития. Методологической базой исследования в области стратегирования послужили работы академика В. Л. Квинта, получившие признание мировой научной общественностью [12, с. 94–95], в частности монография “Strategy for The Global Market: Theory and Practical Applications” [20].

Академик В. Л. Квинт, основатель научной школы стратегирования приводит в своей монографии следующие определения стратегии. «Стратегия — это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности. Стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Стратегия — это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубокий знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием... Стратегия — это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного» [8].

Научные работы В. Л. Квинта позволили сделать выводы о том, что стратегический менеджмент направлен на создание новых стратегических приоритетов и сценариев в условиях, когда прошлое лишь частично экстраполируется в будущее, настоящее не существует, а будущие социальные процессы и экономические агенты остаются в значительной степени неизвестны. В процессе разработки стратегии необходимо обеспечивать и использовать взаимосвязь между прогнозированием и долгосрочным планированием [9; 10].

По мнению В. Л. Квинта глобальное рыночное пространство — это «система экономических взаимосвязей между потребителями, компаниями, государствами и многонациональными институтами по всему миру, которая позволяет сотрудничать и конкурировать в режиме реального времени независимо от местонахождения взаимодействующих субъектов» [11, с. 126].

Именно благодаря малым фирмам формируется конкурентная среда, которая положительно влияет на конъюнктуру рынка, обеспечивает экономический рост, а также на состояние занятости населения. Отметим, что экономический риск в сфере малого предпринимательства выше, чем у крупных компаний, так и «жизненный цикл» обычно короче. Даже в экономически развитых странах эта сфера является наиболее уязвимой и поэтому малые предприятия испытывают ряд характерных трудностей (см. рис.).

Сегодня еще более очевидным становится, что предпринимательство является сферой деятельности, которая наиболее оперативно реагирует на изменения рынка, а также, что не мало важно именно оно придает необходимую гибкость экономике. Характерной чертой предприятий является способность своевременно реагировать на изменения потребительского спроса и за счет этого они имеют возможность создавать необходимое равновесие на потребительском рынке.

По функциональной направленности исследуют такие виды деятельности предприятия:

- экономическая (обеспечение рентабельной производственной и сбытовой деятельности на основе адаптации к постоянным внутренним и внешним изменений по непрерывному совершенствованию);
- технико-технологическая, которая зависит от техники, которая используется, ее производительности, соответствия новейшим разработкам, энергоемкости и способности внедрять прогрессивные технологии производства для обеспечения конкурентных преимуществ;
- маркетинговая, которая рассматривается как совокупность маркетинговых стратегий, нацеленных на получение информации по спросу на продукцию, рыночных изменений, эффективности рекламной деятельности, реагирования на маркетинговые риски;
- внешнеэкономическая, которая предусматривает наличие постоянных связей на внешних рынках, что обеспечивают экспорт продукции, привлечение инвестиционных ресурсов, импорт материалов, оборудования [4, с. 87].

Государственное регулирование и поддержка стратегии развития малого предпринимательства в РФ осуществляется соответствующими общегосударственными, региональными и местными органами власти с целью согласования интересов государства и сектора малого предпринимательства [4, с. 54].

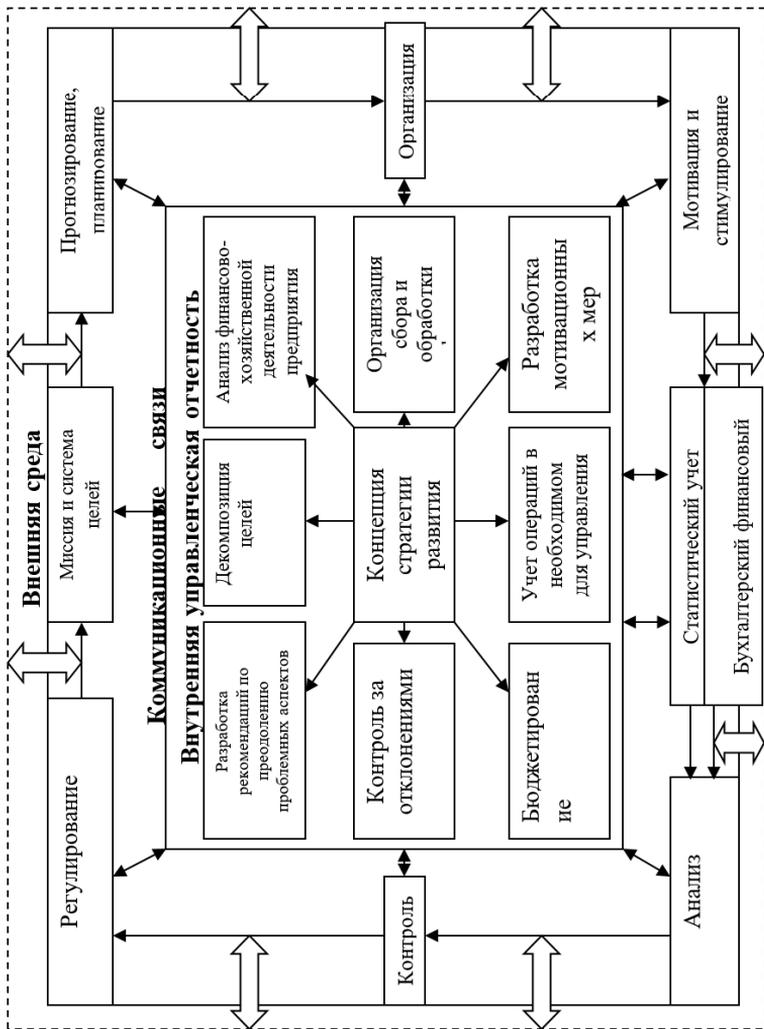


Рис. Модель разработки стратегии развития бизнеса. Источник: [16]

Государственная поддержка стратегии развития малого предпринимательства во всех экономически развитых государствах — это создание государством организационно-правовых и финансово-экономических условий для развития предпринимательских структур [18, с. 24]. Государственные программы финансовой помощи малому бизнесу должны учитывать состояние бюджетной, кредитно-финансовой системы, социально-политический уровень населения для эффективного и своевременного прямого и косвенного влияния на развитие предпринимательства [5].

Исследование опыта зарубежных стран с развитой рыночной экономикой показало приоритетность поддержки и развития малого предпринимательства, что является актуальным и для РФ. Далее более подробно рассмотрим опыт таких стран, как США, Великобритания, Германия, Франция и страны-члены ЕС. Субъекты малого бизнеса сегодня способствуют росту экономики государства. На долю малых предприятий в странах Евросоюза полагается 63–67 % ВВП, в США данный показатель составляет 40 %, в странах Востока — 61 %. Также малые предприятия являются источником рабочих мест для граждан государств: на таких предприятиях в странах Евросоюза трудоустроено — 72 % населения ЕС, в странах Востока — 78 %, в Америке — 54 %.

США является «кузницей» малого бизнеса по причине очень высокого уровня поддержки малых предприятий. Большую роль в поддержке малых предприятий играет государство. Администрация по делам малого бизнеса провела через Конгресс ряд законодательных актов и поправок к ним с целью изменения государственной научно-технической политики США [15, с. 72].

Актуальным также является рассмотрение британского опыта государственной поддержки малого бизнеса. Британия финансирует субъекты малого бизнеса в отдаленных и неразвитых регионах с целью поддержки национального продукта.

В результате анализа государственной поддержки в странах Европы, следует отметить, что вся политика финансирования нацелена на поддержку внутреннего производства и оказания услуг, поддержке начинающих предпринимателей и малых предприятий на грани банкротства.

В современных исследованиях обозначается стратегическая роль государства в области поддержки функционирования малых предпринимателей, фокусирующихся на инновационных областях (освобождение от налогов, гранты инновационным предприятиям, стимулирова-

ние учебных и научных центров к инкубированию инновационных предприятий и т.д. [18, с. 39].

Таким образом, еще одной формой поддержки малого предпринимательства является бизнес-инкубаторы, которые, в ряде случаев, создаются на основе государственной поддержки [2, с. 95]. Исследователи отмечают также одно из наиболее стратегически важных направлений в создании бизнес-инкубаторов, — концентрирующийся на их территории наукоемкий бизнес. Государственная поддержка в данном случае обосновывается повышением конкурентных преимуществ региона [1, с. 75].

В актуальных исследованиях отмечается, что «государственная политика большинства динамично развивающихся экономик нацелена на формирование и развитие инновационной составляющей экономики. Поддерживается устойчивое взаимодействие малых, средних и крупных предприятий, их контакты с образовательными и научными учреждениями» [2, с. 95].

Таким образом установлено, что поддержка развития малых предприятий в экономике развитых стран обеспечивается систематической комплексной поддержкой со стороны государства, которое подкреплено регулярным и значительным по своим объемам бюджетным финансированием.

Риск банкротства — это угроза наступления экономически негативных последствий для субъекта предпринимательской деятельности в результате отсутствия эффективной стратегии развития, которые могут быть результатом его действий и/или не зависеть от него. В связи с чем выделяют два подхода к пониманию риска банкротства: объективный, который рассматривает риск как угрозу, которая возникает независимо от субъекта предпринимательства и субъективный, который связывает риск с его осознанным выбором [3].

В современных условиях постоянный риск сопровождает организации, которые способны быстро приспосабливаться к условиям рыночного хозяйства. Это позволяет говорить о том, что, несмотря на некоторые позитивные тенденции, управление рисками все еще находится на стадии формирования отрасли.

В результате анализа зарубежного опыта установлено, что успех предпринимательства невозможен без эффективного управления рисками. Негативное влияние на развитие малых предприятий определяется такими проблемами как: неэффективность налоговой системы, трудности в получении административных услуг, сложности в получении финансирования и кредитования, в частности микро-

кредитования предпринимательства, низкий уровень государственной финансовой помощи, слабое развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства.

Устранение этих проблем и создания благоприятных условий для развития предпринимательства возможно только в случае реализации современных методов стратегирования.

Актуальной причиной возникновения кризисной ситуации может стать стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма. В актуальных исследованиях в области стратегирования подчеркивается, что «человечество нуждается в детальной разработке и реализации стратегии и, прежде всего, стратегических приоритетов предотвращения дальнейшей глобализации терроризма» [7, с. 24].

Сами государства и их граждане постоянно взаимодействуют друг с другом, осознают важность обеспечения безопасности, наряду с такими проблемами, как экология, права человека и демократия [13, с. 10]. Актуальные онлайн-исследования [14, с. 141] позволяют российским компаниям актуализировать свои представления о важности обеспечения безопасности, путях предотвращения кризисных ситуаций.

Стратегический механизм предупреждения угрозы банкротства предприятий позволяет систематизировать подходы к управлению предприятием. Такой подход должен обеспечивать своевременное определение потребности в повышении эффективности деятельности предприятия. Стратегическое антикризисное управление должно активизироваться с момента начала существования самого предприятия. Еще на этапе его становления системы управления должны быть осознаны и учтены потенциальные угрозы кризиса, должны быть заложены элементы структуры антикризисного менеджмента и определены соответствующие функции [17, с. 243].

Механизм управления стратегией развития содержит последовательное выполнение функций управления, позволяет достичь определенного экономического эффекта и проявляется в системах и процессах. Содержание и набор функций, осуществляемых в процессе управления, зависит от типа предприятия, его размеров, сферы деятельности, уровня и качества управленческой иерархии и других факторов. Разработка и реализация стратегии развития — это постоянный и непрерывный процесс, в основе которого находятся планирование, организация, мотивация и контроль эффективности установленных параметров.

## Список литературы

1. Борисов А. В., Козырев А. А. Научно-технологический бизнес как конкурентное преимущество региона // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2014. Т. 5. № 2 (14). С. 75–82.
2. Борисов А. В., Козырев А. А. Бизнес-инкубатор как объект инфраструктуры государственной поддержки предпринимательства // Управленческое консультирование. 2016. № 5. С. 93–101.
3. Бутырин А. Ю. Риски в современном бизнесе. М.: Просветитель, 2017. 288 с.
4. Виссен Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М.: Финпресс, 2017. 271 с.
5. Касьянова Г. Ю. Малый бизнес — малый учет. Самоучитель для начинающих, непрофессионалов и недостаточно уверенных в своих знаниях и опыте: монография. М.: АБАК, 2016. 116 с.
6. Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок — влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 3 (72). С. 50–61.
7. Квинт В. Л. Стратегическое экономическое воздействие глобального негативного тренда терроризма и экстремизма // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 14–25.
8. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
9. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
10. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент, 2018. 160 с.
11. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
12. Козырев А. А. Стратегия на перспективу // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 94–95.
13. Козырев А. А., Горячева Д. А. Ценностные ориентации государственных служащих: гендерный аспект // Управленческое консультирование. 2015. № 9. С. 8–19.
14. Козырева Л. Д., Козырев А. А. Онлайн-исследования в системе компетенций специалиста // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. 2010. № 1. С. 137–142.
15. Тепман Л. М. Малый бизнес. Опыт зарубежных стран: монография. М.: Юнити-Дана, 2014. 288 с.

16. Широков Б.М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2013. 496 с.
17. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет в малом бизнесе для руководителей и бизнесменов: учебное пособие. М.: Альпина Паблишер, 2015. 656 с.
18. Kozyrev A. A. Work and Competition in the Digital Age. Saint-Petersburg: Strata, 2019. 130 p.
19. Kozyreva E. D. State Support of Small Business in Russia: Programs and Efficiency. Saint-Petersburg: Strata, 2019. 112 p.
20. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.

# ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ РЕГИОНОВ

*Д. И. Тупицин*

**Аннотация:** текущие тенденции в мире и на уровне макрорегионов характеризуется стремительно меняющимися условиями на внешнем и внутреннем рынке, которые требуют поиска новых методов управления и контролирования как на федеральном, так и на региональном уровне. Теоретические положения работы базируются на теории и методологии стратегирования академика Владимира Львовича Квинта, а такой инструмент, как точки роста может послужить важным элементом в определении стратегических приоритетов развития региона.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, точки роста, приоритеты развития регионов.

## JUSTIFICATION OF STRATEGIC PRIORITIES INDUSTRIAL SPECIALIZATION OF REGIONS

*Dmitry I. Tupitsin*

**Abstract:** current trends in the world and at the level of macro-regions are characterized by rapidly changing conditions in the external and internal markets, which require the search for new methods of management and control at both the federal and regional levels. The theoretical provisions of the work are based on the theory and methodology of strategizing by academician V. L. Kvint, and such a tool as growth points can serve as an important element in determining the strategic priorities of the region's development.

**Keywords:** strategy, strategizing, growth points, regional development priorities.

Современный этап развития Российской Федерации характеризуется довольно сложной ситуацией на международной политической арене. На внутреннем рынке макрорегионы России представляют собой территории со слабо диверсифицированной производственной систе-

мой, высокими социально-экономическими различиями между регионами и наличием серьёзных вызовов со стороны глобального рынка, поэтому они в значительной степени нуждаются в поиске новых стратегических направлений развития. Кроме того, те факторы, которые обеспечивали рост и развитие промышленности, сельского хозяйства и экономики в прошлом, исчерпали свой потенциал. Поэтому важной задачей, на данном этапе развития, становится пересмотр ранее выбранных приоритетов и профильных видов деятельности, которые не в состоянии дать толчок региональной экономике в настоящем.

Формирование и поиск стратегического развития «точек роста» как приоритетов макрорегиона, является важнейшим инструментом способствующим созданию экономической системы с механизмами быстрого реагирования и приспособления на изменяющиеся окружающие условия. Теория и методология стратегирования, разработанная академиком В.Л. Квинтом, при правильном ее использовании способна ответить на все данные вопросы, и обеспечить рост и процветание регионов.

### **Место и роль точек роста в методологии стратегирования**

Стратегия — это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий, на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции [7]. Применительно к стратегированию развития точек роста макрорегиона, процесс разработки новой стратегии и пересмотр существующей, должен начинаться с анализа существующих трендов, влияющих на объект стратегирования. Поиск данных тенденций следует начинать с глобального уровня, где будут отражены существующие аспекты развития точек роста макрорегионов. Далее следует поиск и оценка региональных и отраслевых трендов, без фиксирования на ранее установленные цели. Также не стоит забывать про элементы стратегирования как миссия, видения, приоритеты и задачи. В миссии должны быть отражены основы деятельности точек роста, как они будут удовлетворять потребности и интересы общества. В видение должны быть учтены основы философии точек роста, а также отражены идеология, принципы и приоритеты, данный элемент должен быть направлен как внешнему, так и, внутреннему миру объекта стратегирования. Фактор целеполагания включает качественные характеристики стратегирования, приводится описание, где и с какими характеристиками окажется объект после внедрения и реализации стратегии. Количественные характеристики и оценочные показатели важная составляющая выявления задач стратегирования.

Также анализ и построение стратегии должно содержать стратегический и операционный план, которые будут адаптированы к текущим и в будущем непредсказуемым условиям. Но и как принято в правильной стратегии, развитие точек роста должно быть подкреплено ресурсной базой макрорегиона и смежных территорий, а также временными рамками.

Между этим, как принято не только в Российской Федерации, состав новых, наиболее важных видов деятельности будет ориентирован на уже традиционно действующие и реализуемые на данной территории отрасли, опираясь на ранее сформировавшуюся политико-экономическую структуру. Но такая система экономики весьма пассивна и не всегда способна отвечать современному этапу развития, так как соответствует концепции административно-плановой экономики, в основе которой лежит принцип отраслевого управления, а отдельному региону не принадлежит значительная роль независимого субъекта хозяйства [10]. Регулирование на уровне определенного региона осуществлялось посредством комплексного социально-экономического плана, способным скоординировать интересы не только отраслей, но и регионов. В реальности же это был комплекс отраслевых разработок, без учета потребностей территории региона. Согласно мнению В. Л. Квинта данная экономическая система была инертной, она не учитывала глобальные, региональные и отраслевые интересы, и поэтому не смогла продолжить осуществлять свою деятельность, в условиях изменившейся политической среды, инфраструктуры и системы межрегиональных связей [8]. Но при всем этом не стоит и полностью отказываться от прошлого, а использовать стратегию совмещений, основанную на стратегии новых горизонтов, сфокусированной на поиске и оценке новых сфер активности, и на стратегии улучшений, в ядре которой лежит ориентир на оптимизацию действующих подсистем и технологий, согласно методологии В. Л. Квинта. Этот подход предполагает, что действующие технологии, подвергающиеся улучшению, будут быстро заменены и макрорегионы, отрасли, предприятия перейдут к использованию совершенно новых технологий. Однако, существует проблема, что революционные и «улучшенные» технологии продолжают существовать параллельно долгое время, ухудшая развитие точек роста макрорегионов. Связано это с неэффективностью (бюрократичностью и коррупционностью) действующей административной системы, страны, макрорегионов и регионов [7].

В базисе теории о точках роста стоит концепция о несбалансированном и неравномерном развитии регионов, основная идея которой со-

стоит в формировании особых «зон роста», способных оказать значительное влияние на развитие смежных территорий. Родоначальником данного учения был французский специалист в области экономики — Франсуа Перру [14]. В своих трудах автор писал, что возникновение «полюсов роста» не происходит моментально и глобально, их появление осуществляется в определенных местах, передающих свой инвестиционный и инновационный потенциал на прилегающие, или периферийные территории. Наряду с этим будут различаться и пути по которым происходит распространение роста, и эффекты, оказывающие воздействия на разные компоненты экономико-социальной системы.

Важный вклад в теорию «полюсов» роста внес французский экономист Пьер Потье [15]. В своей работе «Об осях развития», занимался изучением не только «точек роста», но и территориями между ними, которые получают дополнительный стимул для развития, благодаря увеличению объема грузоперевозок, экспансии инноваций и совершенствованию инфраструктуры. Потье утверждал, что совокупность данных точек и территорий превращаются в «оси развития», в отличие от Перру, который в своих работах писал, что экономический рост распространяется локально, то есть имеет очаговый характер.

Данная точка зрения получила поддержку и среди отечественных ученых. По мнению А. Г. Гранберга, пространственный «скелет» развития региона или страны в целом, образуется за счет соединения в одно целое «точки роста» и периферийной территории [5].

Схожие позиции и мнения присутствовали также у других советских и российских экономистов. Это и эксперты, и ученые основная деятельность которых связана с пространственным развитием экономики, а также теорией о «точках роста» (А. А. Адамеску, Н. Н. Коловский, П. А. Минакир и др.).

Помимо всего этого, стратегии развития точек роста, как приоритетов макрорегиона, должны согласовываться с разными ступенями иерархии стратегии и быть интегрированы в их структуру, а также иметь четкое место дислокации в данной модели.

## **Методы обоснования стратегических приоритетов отраслевой специализации макрорегиона**

В процессе построения стратегии территориального и хозяйственного развития субъекта РФ, нужно в значительной степени уделить внимание гармоничному развитию социально-экономической системы, которая поддерживается множеством факторов входящих в ее состав. Исходя из этого нужно разработать ряд требований и критериев,

предъявляемых к «очагам роста», как приоритетам развития макрорегионов, согласно методологии В. Л. Квинта, позволяющие реализовать фундаментальный рост в регионе.

Комплексность «точек роста» предполагает, что они должны обеспечивать межотраслевое, экономическое и социальное взаимодействие процессов, протекающих внутри них, и тем самым способствовать всестороннему развитию региона. А. Б. Алаев под данным термином понимает такую зависимость между её звеньями, когда отсутствует диспропорция между хозяйственными субъектами, то есть эффективно осуществляется специализация в регионе [3]. А также сохраняется возможность в пределах региона осуществлять расширенное воспроизводство.

Социальная ориентированность является важным критерием «точек роста», и элементом стратегирования. Это предполагает, что они должны способствовать повышению качества жизни социума. В свою очередь, они не должны ограничиваться какими-либо социальным обеспечением и инфраструктурой так, как от категории данных расходов нельзя уйти. Под качеством жизни можно подразумевать степень благосостояния, уровень свобод и социального, духовного развития индивида. Так как повышая уровень жизни, с помощью региональной политики мы побуждаем население к труду, тем самым увеличивает покупательную способность, повышается уровень доверия к государству, в результате возможно возникновение устойчивого среднего класса, таким образом это все сильнее и сильнее раскручивает экономику вокруг точек роста и способствует росту внутри них.

Не стоит пренебрегать таким критерием, как инновационное развитие «точек роста», который играет важную роль в нынешних экономической обстановке. Так фактически во многих регионах при их развитии упор ставится на такой системный элемент, как промышленный сектор, который имеет важное значение для региона на протяжении многих десятилетий. При всем этом не уделяют значительного внимания инновационной составляющей функционирования предприятия, отрасли или в целом субъекта страны.

Выделим общие методы и показатели, которые позволят отнести ту или иную отрасль к приоритетным или потенциальным для стратегирования их развития, как «точки роста» на определенной территории [9]:

- 1) коэффициент локализации;
- 2) удельный вес отрасли в общем объеме продукции, произведенной на территории субъекта за определенный интервал времени;
- 3) по количеству занятых в отрасли;

- 4) уровень рентабельности отраслей;
- 5) по денежному выражению полученной отраслью прибылью;
- 6) по совокупности ведущих производств;
- 7) по размеру бюджетной эффективности отрасли (размеру налоговых платежей);
- 8) доля убыточных предприятий в отрасли;
- 9) показатель «устойчивости специализаций» регионов бальным методом, предложенный В. В. Окрепиловым, С. В. Кузнецовым и С. С. Лачинским [4].

С помощью данных методов можно будет определить отрасли, которые являются структурообразующими для анализируемого региона. Однако, эти показатели в чистом виде не дают реального представления об эффективности и отдаче от капиталовложений в отрасли хозяйства. Поэтому, в условиях нынешней экономико-социальной ситуации нужно понять, как инвестиционная деятельность воздействует на рост и развитие регионов, то есть какие отрасли, существующие на данных территориях, дают наиболее высокие результаты при инвестировании в них и, как этот эффект сказывается на развитии других отраслей. С этой целью нужно использовать инвестиционный и перекрестные инвестиционные мультипликаторы. В переводе «мультипликатор» означает «множитель» (лат. *multiplicator* — умножающий). Сам мультипликатор был введен в экономическую теорию в 1931 Р.Ф. Каном в работе «Отношение внутренних инвестиций к безработице» и назывался он мультипликатор занятости. Позже эту теорию доработал Д. Кейнс, он использовал его для инвестиций, то есть для нахождения инвестиционного мультипликатора [13].

Если исходить из сущности инвестиционного мультипликатора, то он позволяет вычислить во сколько раз возрастет национальный доход при данном росте инвестиций, или показать корреляцию между национальным доходом и инвестициями в экономику.

Рассмотрим формулу и составляющие инвестиционного мультипликатора [11]:

$$M = \frac{\Delta Y}{\Delta I},$$

где:

- $\Delta I$  — изменение инвестиций;
- $\Delta C$  — изменение объема потребления;
- $\Delta Y$  — изменение национального дохода.

Благоприятный эффект мультипликатора может проявляться только в экономике, находящейся в условиях неполной занятости (то есть

присутствие безработицы), кризиса и наличие недоиспользования производственных мощностей. В этом случае он позволяет более полно и эффективно использовать имеющиеся, но пока не задействованные ресурсы. При наличии полной занятости, эффект мультипликатора повлияет на динамику цен и инфляцию [1].

Как можно заметить, мультипликатор инвестиций обратно пропорционален к предельной склонности сбережения, то есть чем выше предельная склонность к сбережению и ниже предельная склонность к потреблению, тем в большей степени сокращается рост инвестиций, приводящий к снижению национального дохода в стране.

Мультипликатор может как положительно, так и отрицательно влиять на национальный доход, так увеличение инвестиций в экономику приводит к мультипликативному увеличению национального дохода. Но небольшое уменьшение капиталовложений приводит к обратному эффекту, то есть к многократному сокращению национального дохода. Такая ситуация наблюдается в российской экономике, где снижение инвестиций существенно ниже уменьшения национального дохода и объемов производства.

Еще один метод нахождения потенциальных «точек роста» основывается на использовании эконометрической модели. Данный инструмент представляет собой уравнение, показывающее связь между зависимым аргументом ( $Y$ ) и независимым аргументом ( $X$ ). Построить модель парной регрессии, значит найти коэффициенты  $\theta_0$  и  $\theta_1$ , где  $\theta_1$  коэффициент эластичности переменной  $Y$  по переменной  $X$ ,  $\theta_0$  свободный член [2].

Таким образом, построив модель регрессии валового регионального продукта и инвестиций, в разрезе отраслей, возможно выявить те виды деятельности, которые имеют наибольшую отдачу, и при этом являются значимыми.

## **Выводы**

На основе изученной методологии стратегирования, разработанной академиком В. Л. Квинтом, было выявлено, что такой инструмент как точки роста, может стать важным элементом в определении стратегических приоритетов развития макрорегиона. Данная теория широко изучена как отечественными, так и зарубежными учёными. Было определено, что точками роста могут стать как виды деятельности, так и отрасли, которые имеют хотя бы малейший потенциал для развития. Для выявления точек роста было представлено ряд методов и инструментов, которые в комплексе могут раскрыть не только потенциальные направления развития, но и отдачу от инвестирования в них.

Главная ценность данной теории состоит в ее практической значимости, заключающейся в возможности применения выявленных идей и методов, для осуществления стратегического и отраслевого развития субъектов Российской Федерации. К тому же, концепция «точек роста» имеет важную ценность для развития регионов, в условиях сложной социальной и экономической ситуации, на внешнем и внутреннем рынке.

### Список литературы

1. Агапова Г. А., Серегина С. Ф. Макроэкономика. М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009 г.
2. Айвазян С. А. Методы эконометрики. М., 2010.
3. Алаев А. Б. Социально-экономическая география: понятийно-терминологический словарь. М.: Мысль. 1983.
4. Окрепилов В. В., Кузнецов С. В., Лачининский С. С.. Приоритеты развития регионов Северо-Запада в контексте стратегии пространственного развития России // Проблемы прогнозирования. 2020. № 2.
5. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. М., 2004.
6. Гутман Г. В., Мироедов А. А., Федин С. В. Управление региональной экономикой / под ред. Г. В. Гутман. М.: Финансы и статистика, 2001.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
8. Квинт В. Л. Стратегия есть философия успеха // Научная Россия [интернет-портал]. URL: <https://scientificrussia.ru/articles/nauka-strategiya> (дата обращения: 01.12.2020).
9. Меркулова Е. В., Дронов С. Е. Методологический инструмент выявления точек экономического роста в регионе // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 9. С. 67–69.
10. Молчан А. С. Формирование точек экономического роста как базовая экономическая стратегия развития и модернизации региональной экономики // Научный журнал КубГАУ. 2011. № 67 (03). С. 1–17.
11. Татаркин Д. А., Сидорова Е. Н., Трынов А. В. Управление финансовыми потоками на основе оценки региональных мультипликативных эффектов. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2015.
12. Higgins B. Regional development theories and their application. London: Allen & Unwin, 1995.

First steps in strategizing

13. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Money, and Interest // The quarterly journal of economics. 1937. Vol. 51. № 2. P. 209–223.
14. Perroux F. Note on Concept of Growth Poles // Regional Economics: Theory and Practice. 1970. Vol. 22. P. 93–103.
15. Pottier P. Axes de communication et developpement economique // Revue économique. 1963. T. 14. № 1. P. 58–132.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА ПТИЦЕВОДЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

*А. А. Ефремова*

**Аннотация:** в статье рассматривается актуальная проблема выбора стратегии развития экспорта птицеводческой продукции с учетом новых экономических условий. Определение ограниченного набора наиболее действенных мер осуществляется путем применения OTSW-анализа.

**Ключевые слова:** OTSW-анализ, стратегия, экспорт, птицеводство.

## POULTRY PRODUCTS EXPORT DEVELOPMENT AMID NEW ECONOMIC CONDITIONS: STRATEGIC DIRECTIONS

*Alesia A. Efremova*

**Abstract:** the article deals with the actual problem of choosing a strategy for the export of poultry products in the new economic conditions. The definition of a limited set of the most effective measures is carried out by applying OTSW analysis.

**Keywords:** OTSW analysis, strategy, export, poultry farming.

В мае 2018 г. Президентом Российской Федерации Владимиром Путиным была поставлена задача ориентации промышленной, аграрной и торговой политики, включая применяемые механизмы государственной поддержки, на достижение международной конкурентоспособности российских товаров (работ, услуг) в целях обеспечения их присутствия на внешних рынках, решения задачи формирования в обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг глобальных конкурентоспособных несырьевых секторов, общая доля экспорта товаров (работ, услуг) которых составит не менее 20 процентов валового внутреннего продукта страны.

Применительно к сельскому хозяйству это означает необходимость достижения объема экспорта продукции агропромышленного комплекса (в стоимостном выражении) в 45 млрд долларов США [1].

Важный вклад в решение данной задачи может внести птицеводческая отрасль. По данным OECD-FAO, к 2029 году мировое потребление мяса птицы вырастет на 10 % по сравнению с 2020 годом.

На сегодняшний день потребление мяса птицы растет более быстрыми темпами, чем потребление свинины, говядины и баранины (см. табл. 1). Это объясняется как сравнительно низкими отпускными и потребительскими ценами на мясо птицы (по сравнению с ценами на свинину и говядину), так и потребительскими тенденциями на мировом рынке мяса (вспышки африканской чумы свиней (АЧС) в азиатских странах (прежде всего в Китае) привели к сокращению производства и потребления свинины и росту потребления мяса птицы).

Ожидается, что в целом за счет роста населения среднестатистическое потребление мяса до 2029 года останется примерно на прежнем уровне, незначительно увеличившись до 34,94 кг/чел. [2], но при этом более 15 кг будет приходиться на мясо птицы (рост на 1,5 % к показателю 2020 года). Можно ожидать, что возникающая перспективная рыночная ниша заинтересует как традиционных, так и новых игроков мирового рынка.

Сложившаяся на сегодняшний день расстановка сил основных стран-экспортеров, по данным ИТС Trade Map, представлена в таблице 2. Из этой таблицы видно, что по экспорту мяса птицы Россия заняла в 2019 году на 19 место в мире. Она все еще существенно уступает по объему экспорта лидерам рынка, но по темпам роста экспорта за 2015–2019 гг. намного опережает других ведущих экспортеров мяса птицы.

Эти факты свидетельствуют о наличии значительных резервов для увеличения экспорта в случае сохранения тенденции к росту объема производства в России. Для их более эффективного использования необходимо выработать и реализовать на практике стратегию наращивания экспорта, которая будет учитывать большинство основных, часто различных по своей природе внутренних и внешних факторов. Взаимодействуя между собой, такие факторы влияют на формирование сильных и слабых сторон отрасли, а также ее развитие в условиях открывающихся возможностей и существующих потенциальных угроз самой различной природы.

Наиболее широкое распространение при анализе отрасли получил SWOT-анализ. В случае его применения факторы, оказывающие влияние на стратегию развития отрасли, принято делить на четыре категории: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

SWOT-анализ является популярным инструментом, используемый при изучении внутренней и внешней среды отрасли. Но ошибочно начинать разработку стратегии с оценки слабых и сильных сторон,

Таблица 1

## Структура мирового потребления мяса всех видов, кг на душу населения

	1990	2000	2010	2015	2019	2020	2021	2029	Доля в 2020, %	Доля в 2024, %
<b>Мясо всего</b>	<b>23,56</b>	<b>29,50</b>	<b>33,22</b>	<b>34,56</b>	<b>34,01</b>	<b>33,71</b>	<b>33,83</b>	<b>34,94</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Говядина	6,56	6,73	6,57	6,31	6,42	6,39	6,38	6,28	19,0	18,0
Свинина	9,69	11,38	12,25	12,63	11,09	10,68	10,82	11,76	31,7	33,7
Мясо птицы	5,96	9,75	12,73	13,88	14,75	14,88	14,86	15,10	44,1	43,2
Баранина	1,35	1,64	1,67	1,74	1,75	1,76	1,77	1,80	5,2	5,1

Источник: составлена автором по данным [5].

## Первые шаги в стратегировании

Таблица 2

## Основные страны-экспортеры мяса птицы, млн долл. США

№	Страна	2015	2016	2017	2018	2019	Прирост 2019/2015, %	Доля в 2019 г., %
1	Бразилия	6379	6128	6578	6009	6413	0,5	23,6
2	США	3471	3315	3633	3629	3749	8,0	13,8
3	Польша	1797	1850	2107	2792	2918	62,4	10,7
4	Нидерланды	2505	2462	2536	2846	2775	10,8	10,2
5	Германия	1069	1019	1032	1060	1018	-4,8	3,7
6	Бельгия	851	902	953	1002	896	5,3	3,3
7	Франция	1143	949	956	1009	895	-21,6	3,3
8	Таиланд	432	511	610	699	811	87,9	3,0

Окончание таблицы 2

9	Китай	608	535	558	580	625	2,8	2,3
10	Венгрия	552	611	536	680	609	10,3	2,2
19	Россия	75	117	173	194	329	336,0	1,2
	Прочие страны	5650	5591	6105	6617	6190	9,6	22,7
	<b>Итого</b>	<b>24 531</b>	<b>23 991</b>	<b>25 775</b>	<b>27 115</b>	<b>27 229</b>	<b>11,0</b>	<b>100,0</b>

Источник: составлена автором по данным ГТС Trade Map.

важно, прежде всего, проанализировать новые возможности, которые открываются в процессе сканирования внешней среды и которыми важно своевременно воспользоваться.

В этой связи отечественный ученый-экономист Владимир Львович Квинт, внесший неоценимый вклад в развитии мировой теории стратегии, предложил использовать другую последовательность анализа факторов, начиная с возможностей и угроз и завершая оценкой сильных и слабых сторон, что необходимо для реализации выявленных ранее возможностей. В результате такой последовательности проведения SWOT-анализа получается другое название — OTSW — что будет лучше соответствовать стратегическому видению.

OTSW-анализ позволяет обеспечить временные преимущества странам для определения возможностей и угроз и позволяет им «оказываться впереди конкурентов на рыночном пространстве, особенно во вновь возникающих его нишах» [2].

Для построения OTSW-матрицы в работе было опрошено более 20 экспертов, которые имеют непосредственное отношение к птицеводческой отрасли, что позволило выявить возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны, которые могут оказать влияние на развитие экспорта птицеводческой продукции. В каждой из этих групп было отобрано по 5 основных факторов (см. табл. 3).

Для количественной характеристики возможностей и угроз отрасли использовались два вида экспертных оценок (см. табл. 4):

- вероятность реализации возможностей или угроз  $p_j$  по шкале от 0 до 1;
- уровень возможного воздействия на отрасль в случае реализации конкретных возможностей или угроз  $K_j$  по шкале от 1 до 5.

Количественная оценка сильных и слабых сторон отрасли проводилась на основе мнений экспертов по шкале от 1 до 5, где 5 характеризует наиболее сильное влияние того или иного значимого фактора.

Далее с помощью экспертов было выполнено попарное сравнение силы слияния  $a_{ij}$  различных сочетаний  $O_jS_i$ ,  $T_jS_i$ ,  $O_jW_i$ ,  $T_jW_i$  по биполярной шкале Ликерта (+5 — сильное положительное влияние рассматриваемой комбинации на развитие отрасли, +3 — слабое положительное влияние, 0 — отсутствие влияния, -3 — слабое отрицательное влияние, -5 — сильное отрицательное влияние) [3].

Элементы OTSW-матрицы рассчитывались по формуле:

$$A_{ij} = p_j * K_j * A_i * a_{ij},$$

где  $a_{ij}$  — оценка отраслевого влияния различных попарных сочетаний факторов в случае реализации выделенных возможностей или угроз.

**OTSW-матрица экспортного потенциала птицеводческой отрасли**

<b>Возможности (О)</b>	<b>Угрозы (Т)</b>
О1 — растущий спрос на продукцию птицеводства на мировом рынке	Т1 — выход на мировой рынок новых стран, которые раньше были нетто-импортерами птицеводческой продукции
О2 — заметный рост потребления мяса птицы на относительно новых рынках (Азия, Африка, Ближний Восток)	Т2 — мировой локдаун (снижение спроса в секторе общественного питания во многих странах мира; перебои в поставках)
О3 — открытие новых рынков сбыта для экспорта российской птицеводческой продукции	Т3 — ужесточение ветеринарных, санитарных, технологических и прочих требований к птицеводческой продукции со стороны импортеров, а также введение тарифных ограничений, которые могут привести к закрытию перспективных рынков для российской продукции птицеводства
О4 — заключение соглашений о зоне свободной торговли	Т4 — вспышки эпидемий птичьего гриппа и других заболеваний птицы
О5 — формирование программ государственной поддержки для продвижения экспорта продукции сельского хозяйства	Т5 — зависимость России от экспорта мяса птицы в Китай
<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
S1 — выгодное географическое положение (близость к основным перспективным рынкам сбыта, прежде всего, к странам АТР)	W1 — отсутствие навыков стратегического планирования на предприятиях при осуществлении экспорта
S2 — стабильные темпы производства отрасли	W2 — наличие торговых барьеров для выхода на внешние рынки
S3 — диверсификация производства, позволяющая обеспечить экспорт продукции с высокой добавленной стоимостью	W3 — отсутствие признания некоторыми странами механизма реализации принципа регионализации территории Российской Федерации
S4 — действующий Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России	W4 — отсутствие единой системы позиционирования российской продукции на внешних рынках
S5 — увеличение количества предприятий, ориентированных на экспорт продукции птицеводства	W5 — высокая стоимость расходов (логистика, сертификация) при осуществлении экспортных поставок

Таблица 4

Матрица оценок по факторам OTSW-анализа

	Вероятность реализации события $p_j$	Сила влияния события $K_j$ на развитие отрасли	Сильные стороны					Слабые стороны				
			S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
			Оценка $A_i$ [по шкале 1-5]					Оценка $A_i$ [по шкале 1-5]				
			2	5	3	4	1	3	1	5	4	2
O1	0,9	2	3,6	9,0	5,4	7,2	1,8	5,4	1,8	9,0	7,2	3,6
O2	0,9	3	5,4	13,5	8,1	10,8	2,7	8,1	2,7	13,5	10,8	5,4
O3	0,8	5	8,0	20,0	12,0	16,0	4,0	12,0	4,0	20,0	16,0	8,0
O4	0,6	1	1,2	3,0	1,8	2,4	0,6	1,8	0,6	3,0	2,4	1,2
O5	0,8	4	6,4	16,0	9,6	12,8	3,2	9,6	3,2	16,0	12,8	6,4
T1	0,5	2	2,0	5,0	3,0	4,0	1,0	3,0	1,0	5,0	4,0	2,0
T2	0,7	3	4,2	10,5	6,3	8,4	2,1	6,3	2,1	10,5	8,4	4,2
T3	0,7	4	5,6	14,0	8,4	11,2	2,8	8,4	2,8	14,0	11,2	5,6
T4	0,7	1	1,4	3,5	2,1	2,8	0,7	2,1	0,7	3,5	2,8	1,4
T5	0,8	5	8,0	20,0	12,0	16,0	4,0	12,0	4,0	20,0	16,0	8,0

Возможности

Угрозы

Таблица 5

Итоговая OTSW-матрица

	Сильные стороны										Слабые стороны				
	S1	S2	S3	S4	S5	Σ A <sub>ср</sub>	W1	W2	W3	W4	W5	Σ A <sub>ср</sub>			
Возможности	O1	18,0	45,0	16,2	21,6	5,4	106,2	-16,2	-9,0	-45,0	-21,6	-10,8	-102,6		
	O2	27,0	67,5	40,5	54,0	8,1	197,1	0,0	-13,5	-67,5	-54,0	-16,2	-151,2		
	O3	24,0	100,0	36,0	80,0	0,0	240,0	-36,0	-20,0	0,0	-80,0	-24,0	-160,0		
	O4	0,0	9,0	5,4	7,2	0,0	21,6	0,0	0,0	-9,0	-7,2	0,0	-16,2		
	O5	0,0	48,0	28,8	64,0	0,0	140,8	-28,8	-9,6	-48,0	0,0	0,0	-86,4		
	Σ A <sub>ср</sub>	69,0	269,5	126,9	226,8	13,5	705,7	-81,0	-52,1	-169,5	-162,8	-51,0	-516,4		
Угрозы	T1	0,0	-25,0	-9,0	0,0	-3,0	-37,0	0,0	-5,0	-25,0	-12,0	-10,0	-52,0		
	T2	-21,0	-52,5	0,0	0,0	-6,3	-79,8	0,0	-10,5	-31,5	-25,2	-12,6	-79,8		
	T3	-28,0	-70,0	0,0	0,0	-14,0	-112,0	-25,2	-14,0	-70,0	-33,6	-16,8	-159,6		
	T4	-7,0	-17,5	0,0	0,0	-3,5	-28,0	-6,3	-2,1	-17,5	0,0	0,0	-25,9		
	T5	-40,0	-60,0	0,0	0,0	-20,0	-120,0	-36,0	-20,0	-100,0	-48,0	-24,0	-228,0		
	Σ A <sub>ср</sub>	-96,0	-225,0	-9,0	0,0	-46,8	-376,8	-67,5	-51,6	-244,0	-118,8	-63,4	-545,3		

Результаты вычислений приведены в итоговой OTSW-матрице (см. табл. 5).

Как видно из таблицы, перед российской птицеводческой отраслью в контексте внешнеэкономической деятельности открываются возможности, связанные преимущественно с расширением рынков сбыта (O3), а потенциальные угрозы — с ужесточением требований к птицеводческой продукции со стороны импортеров, а также введение тарифных ограничений (T3).

Наиболее сильные стороны отрасли птицеводства — это стабильные темпы роста производства (S2), а наиболее слабая — отсутствие единой системы позиционирования российской продукции на внешних рынках (W4).

На основе полученных оценок можно говорить о том, что наилучшее использование сильных сторон в условиях открывающихся возможностей может обеспечить стратегия увеличения экспорта птицеводческой продукции на новые рынки сбыта с учетом стабильного производства (O3:S2). Кроме того, для реализации данной инициативы способствует ряд благоприятных факторов.

В 2019 г. был открыт доступ по мясу птицы на такие рынки, как: Оман, Сингапур, Филиппины, Гонконг, Венесуэла. В 2020 г. был согласован сертификат на поставку мяса птицы из России во Вьетнам [4].

Продолжается работа по получению доступа российского мяса птицы в Японию. 25 февраля 2020 г. японская сторона направила на согласование требования на поставки мяса птицы из России в Японию (для Тульской и Брянской областей). Идет процесс согласования проекта двустороннего сертификата. Кроме того, активная работа продолжается с европейскими коллегами по отмене ограничений в отношении мяса птицы.

Важно отметить, что в 2019 г. признана регионализация Российской Федерации по гриппу птицы следующими странами: Саудовская Аравия, ОАЭ, Катар, Кувейт, Бахрейн, Азербайджан, Ирак, Иран, Гонконг.

Среди шагов, которые позволят нивелировать слабые стороны за счет открывающихся возможностей следует обратить внимание в первую очередь на реализацию стратегии позиционирования, обеспечивающая продвижение российской птицеводческой продукции на внешние рынки, которая включает также разработку отраслевого странового бренда, который будет служить дополнительным индикатором качества и безопасности продукции (O3:W4).

Лучше всего мобилизовать сильные стороны отрасли с целью предотвращения потенциальных угроз поможет стратегия обеспечения диверсифицированной и устойчивой структуры экспортеров (T3:S2).

Наконец, минимизировать потери в случае сочетания слабых сторон и возможных угроз позволит разработка органами государственной власти вместе с бизнес-сообществом комплекса мероприятий по содействию признания принципа регионализации территории Российской Федерации некоторыми странами-импортерами (Т5:W3).

Следует при этом учитывать, что результаты OTSW-анализа крайне чувствительны к изменению внешних условий и потому справедливы, строго говоря, на определенный момент времени.

### **Список литературы**

1. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» № 204 от 7 мая 2018 года. URL: <http://www.kremlin.run/acts/bank/43027> (дата обращения: 30.01.2021).
2. Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.
3. Ефремова А. А., Дагаев А. А. Стратегический анализ состояния и перспектив повышения конкурентоспособности российского птицеводства // АПК: экономика, управление. Ноябрь 2018. С. 85–98.
4. Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. URL: <https://aemcx.ru> (дата обращения: 29.01.2021).
5. OECD-FAO Agricultural Outlook 2020–2029. URL: <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryId=98960&vh=0000&vf=0&l&il=&lang=en#> (дата обращения: 31.01.2021).

**ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ  
ОПТИМАЛЬНОГО БАЛАНСА  
МЕЖДУ ГОСУДАРСТВЕННЫМ РЕГУЛИРОВАНИЕМ  
И ВНЕДРЕНИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ МЕХАНИЗМОВ  
НА ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЫНКАХ  
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ  
ПО РЕФОРМИРОВАНИЮ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ**

*А. Л. Бельченко*

**Аннотация:** в статье на основе теории стратегии и методологии стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта [1; 2], анализируются проблемы и перспективы развития подходов к государственному регулированию и формированию конкурентных механизмов в электроэнергетической отрасли Российской Федерации в целях формирования в дальнейшем предложений по оптимальному балансу между ними.

**Ключевые слова:** электроэнергетика, конкуренция, регулирование, стратегические приоритеты, либерализация.

**APPROACHES TO THE DEFINITION  
OF AN OPTIMAL BALANCE  
BETWEEN STATE REGULATION  
AND THE IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE  
MECHANISMS IN THE ELECTRICITY MARKETS  
FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC DOCUMENTS  
FOR THE REFORM OF THE ELECTRIC POWER INDUSTRY**

*Anton L. Belchenko*

**Abstract:** in the article based on the strategizing methodology developed by Dr. Vladimir Kvint [1; 2] author analyzes the problems and prospects of development of approaches to government regulation and creation of competitive mechanisms in the electricity industry of the Russian Federation for the subsequent formation of further proposals for improving approaches to determining the optimal balance between them.

**Keywords:** electric power industry, competition, regulation, strategic priorities, liberalisation.

Реформирование электроэнергетической отрасли является одним из самых длительных и сложных процессов в экономике различных государств мира. В то время, как значительная часть реформ еще продолжается, некоторые из них уже достигли достаточно существенных результатов, чтобы было возможно дать им предварительную оценку.

Ключевой стратегической задачей государства, принявшего решение о начале проекта реформирования электроэнергетики, является поиск оптимального, насколько это возможно, целевого баланса между либерализацией (или дерегулированием) и регулированием в электроэнергетической отрасли, а также решение соответствующих промежуточных задач как на этапе разработке стратегии реформирования отрасли, так и на различных этапах процесса реформирования. Важным является то, что фактически в рамках стратегического управления реформой электроэнергетической отрасли государства вынуждены двигаться «наощупь», сформулировав стратегические цели, но корректируя план реализации данной стратегии в режиме онлайн, с учетом текущей политической, социальной и экономической ситуации.

## **Определение баланса между дерегулированием и регулированием**

Под дерегулированием автор понимает применение рыночных или квазирыночных инструментов в ходе реформирования электроэнергетики, а под регулированием — вмешательство государственных органов, направленное на ограничения функционирования рыночных механизмов ценообразования и/или формирования отраслевых рыночных стандартов (например, стандартов безопасности функционирования энергетических систем либо стандартов качества), отличающихся от тех, которые функционировали бы в отсутствие государственного вмешательства.

Когда в настоящей статье автор говорит о балансе, он исходит из следующих предпосылок:

1. Реформирование электроэнергетической отрасли обычно происходит в контексте государственного регулирования. В мире на сегодняшний день не существует электроэнергетических систем сколь-нибудь существенной величины с полным отсутствием государственного регулирования. Глобальными лидерами в области реформирования электроэнергетических систем признаны штат Техас (США), Норве-

гия и Великобритания. В этих государствах дерегулирование достигло наивысшей степени, но и для них характерно то, что баланс между дерегулированием и регулированием там лишь смещен в пользу дерегулирования в большей степени, чем в иных государствах [3; 4].

2. Избранный уровень дерегулирования электроэнергетических систем всегда ограничен фактическими политическими, экономическими и социальными условиями, сложившимися в государстве. Учитывая тот факт, что электроэнергетическая отрасль является базовой инфраструктурой для функционирования всей экономики государства, подходы к дерегулированию должны быть максимально взвешенными и осторожными.

Как убедительно продемонстрировали государства, лидирующие в реформировании электроэнергетической отрасли, существует большая свобода выбора того, какие именно рыночные механизмы внедрять. В частности, государства Европейского Союза, как минимум на старте глобальных процессов реформирования энергетики, показывали всю палитру решений относительно участия в реформах: от сохранения полностью регулируемых монопольных рынков до формирования в ряде стран, в первую очередь — стран Северной Европы, энергорынков, лидирующих в области дерегулирования. В отношении развивающихся государств — лидерами среди них выступили Чили и Аргентина, которые осуществили впечатляющие реформы одними из первых в мире, тогда как иные государства, в том числе более развитые, начали процессы реформирования позднее.

3. дерегулирование электроэнергетических рынков — это выбор, обусловленный государственными факторами институционального характера, которые ограничивают правительства в возможностях реформирования. В значительной части рассмотренных случаев лишь в государствах с продолжительной успешной историей развития конкурентных рынков принимались решения о максимальной либерализации электроэнергетического сектора. Возможно, только ряд государств Латинской Америки, а также Россия являются примерами обширной реформы электроэнергетической отрасли в рамках обществ с традициями государственного вмешательства.

## **Преимущества развития конкуренции в электроэнергетике**

Конкуренция между генерирующими компаниями на оптовом рынке электроэнергии и мощности (далее — ОРЭМ), а также конкуренция на розничных рынках электроэнергии (далее — РРЭ) показывает следующие ключевые преимущества либерализации над централизацией.

1. Возможность минимизации рисков. Либерализованные рынки демонстрируют лучшую способность справляться с финансовыми рисками.

2. Ключевую роль в обеспечении надежности поставок электрической энергии играет цена. Централизованная система управления энергетикой обеспечивает достаточный уровень технологической надежности, но цена зачастую завышена. В условиях конкуренции и нерегулируемых цен, определяемых рынком, энергетические компании имеют возможность хеджировать риски путем их страхования. При этом опыт Новой Зеландии, Чили, Великобритании и Скандинавские страны показал, что покупатели электрической энергии при необходимости способны выдержать существенные ценовые колебания.

3. Полномасштабная конкуренция на РРЭ обеспечивает дополнительные возможности для политиков в сравнении с централизацией. В условиях, когда цены на РРЭ остаются регулируемыми, что происходит при отсутствии полномасштабной конкуренции на РРЭ, высоковероятным является регулирующее вмешательство со стороны государства. Это имеет особо существенное значение в периоды роста цен на энергоресурсы, когда вмешательство будет выражаться в замедлении роста цен на электроэнергию на РРЭ. В период с 2004 по 2006 год, когда оптовые цены на газ в Великобритании выросли в 4 раза розничные цены на электрическую энергию также выросли, но политики имели возможность указать на то, что значительная часть покупателей электрической энергии способна уменьшить свои затраты, сменив энергосбытовую компанию. При полном отсутствии конкурентных отношений на РРЭ государственное вмешательство могло бы стать существенно большим. Желание государства усилить вмешательство чаще всего является следствием ограниченной конкуренции. Снижение указанного вмешательства зачастую усиливает намерение государства повысить действие конкурентных механизмов на электроэнергетических рынках. Данный факт проиллюстрирован исследованием энергетического сектора Европейского Союза, которое показало, что внедрение механизмов полной конкуренции на РРЭ, в том числе в отношении населения, явилось драйвером того, что Еврокомиссия нацелилась на снижение ограничений конкуренции на оптовых рынках электрической энергии.

4. Конкуренция стимулирует развитие новых технологий. Конкуренция на РРЭ содействовала процессу интеграции торговли электрической энергией и газом. До либерализации энергетических рынков данные рынки действовали зачастую независимо, после реформирования интенсифицировался процесс их интеграции, а также был дан

стимул для использования инновационных технологий в производстве и продажах. Высоко влияние конкуренции на использование новых технологий в области производства электрической энергии. Это повлияло на процедуры технического перевооружения и модернизации электростанций, а не их первоначально запланированный вывод из эксплуатации). Так, в Соединенных Штатах Америки было принято решение о продлении срока службы атомных электростанций до 2035 года и далее, что стало результатом конкуренции в сфере производства электрической энергии в рамках повышения экономической эффективности [5].

### **Конкурентная и регуляторная среда в электроэнергетике России**

Действующая модель электроэнергетики Российской Федерации подразделяет деятельность субъектов электроэнергетики на потенциально конкурентные и естественно-монопольные виды.

К естественно-монопольным видам законодательство относит деятельность по транспортировке электроэнергии по сетям электропередачи, а также деятельность в области оперативно-диспетчерского управления.

Потенциально конкурентными являются производство электрической энергии, оптовая и розничная ее реализация, а также ремонтная и сервисная деятельность.

Данная модель в целом соответствует наиболее передовым международным подходам, но имеет свою специфику, которая связана со следующими ключевыми факторами:

- исторические особенности развития электроэнергетики России, выражающиеся в изначальном формировании технологически единой системы энергоснабжения на максимально возможной части территории страны;
- технологическая неоднородность генерирующих объектов, обусловленная различиями в доступных ресурсах для генерации электрической энергии в разных регионах, а также их географическими особенностями. Так, наличие существенных водных ресурсов повлекло за собой активное развитие гидрогенерации в Сибирском федеральном округе и обусловило высокую долю гидроэлектростанций в данном регионе, а меньшая их доля в европейской части России — более активное развитие атомной электрогенерации. Особенности газификации России в советский период также повлияли на то, что доля электростанций на

- газовом топливе существенно выше в европейской части России, чем в Сибири и на Дальнем Востоке;
- доступность и относительно невысокая стоимость углеводородного топлива (в первую очередь — угля и газа) являются причинами высокой доли углеводородной электрогенерации, а также замедленного развития электроэнергетики на основе возобновляемых источников энергии, несмотря на применяемые меры государственной поддержки;
  - наличие географически удаленных районов, включение которых в единую энергетическую систему на данный момент технологически невозможно и/или необоснованно с экономической точки зрения;
  - экологические особенности ряда регионов России как с точки зрения фактической негативной экологической ситуации (например, Челябинская и Нижегородская области), так и в вопросах повышения и/или сохранения их рекреационной привлекательности (например, Республика Крым и Республика Горный Алтай) [6];
  - политические решения о необходимости ускоренного развития отдельных территорий (Дальний Восток, Калининградская область, Республика Крым и др.);
  - наличие или отсутствие конкуренции на рынках электроэнергии.

Данные и иные факторы повлекли за собой необходимость формирования крайне сложной, разветвленной и неоднородной системы государственного регулирования в электроэнергетике Российской Федерации, что существенно отличает ее от всех исследованных зарубежных отраслей электроэнергетики.

### **Ключевые выводы из анализа**

Несмотря на то, что в результате реформирования действительно происходит некоторое сокращение государственного вмешательства в деятельность электроэнергетических компаний, неверно противопоставлять дерегулирование и регулирование. Напротив, их задача эффективно дополнять друг друга. В реальности зачастую на либерализованных рынках требуется даже более сложный и дорогостоящий контроль со стороны государства для поддержания их эффективной деятельности в то время как вертикально — интегрированный энергетический холдинг не требует сложного регулирования, но эффективность его деятельности не соответствует стандартам конкурентного рынка [7]. В любой электроэнергетической системе есть соответству-

ющий баланс дерегулирования и регулирования. Однако лидирующие в реформе электроэнергетической отрасли государства мира бросают вызов всем остальным странам, доказывая, почему реформирование может и должно распространяться на области, ранее считавшиеся непригодными для конкуренции [8].

## **Предложения по совершенствованию государственного регулирования электроэнергетической отрасли России**

Бесспорной является целесообразность повышения прозрачности регулирования, формирования понятных и, насколько это возможно, простых процедур регулирования с использованием возможностей современных цифровых и информационных технологий.

Цифровизация в электроэнергетике, в том числе создание систем интеллектуального учета электроэнергии, развитие систем телеметрии, связи, технологий аккумулирования электроэнергии и распределенной генерации должна в обозримом будущем привести к технологическому скачку в функционировании отрасли, что повлечет за собой необходимость крайне существенных преобразований в отраслевом регулировании.

Регулирующие органы должны быть процедурно и технологически готовы к такой трансформации.

В соответствии с методологией стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта стратегия многомерна и иерархична [1; 2]. Соответственно, стратегия реформирования электроэнергетики России обязана учитывать интеграционные вызовы, в том числе формирование общего электроэнергетического рынка стран Евразийского Союза, расширение экспорта электроэнергии в сопредельные государства потребует гармонизации регуляторных правил стран — участников таких объединений, а также формирования наднациональных регуляторных органов и/или правил взаимодействия действующих национальных регуляторов.

Климатическая, географическая и технологическая неоднородность энергосистем Российской Федерации и их элементов, политическая и социально — экономическая специфика субъектов Российской Федерации будет и впредь требовать разнородных решений в области регулирования как на федеральном, так и на регионально уровнях.

Тем не менее, задачей регулирующих органов является формирование мер стимулирующего регуляторного воздействия, нацеленных на максимально возможную унификацию подходов к регулированию на всей территории страны.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
2. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical applications. New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2016. 519 p.
3. Adib P., Hurlbut D. Market power and market monitoring // Competitive electricity markets: design, implementation, performance. Elsevier, 2008. P. 267–296.
4. Bowring J. E. The evolution of PJM's capacity market // Competitive electricity markets: design, implementation, performance. Elsevier, 2008.
5. Fabrizio K. R., Rose N. L., Wolfram C. D. Do markets reduce costs? Assessing the impact of regulatory restructuring on US electric generation efficiency // American Economic Review. 2007. Vol. 97. № 4. P. 1250–1277.
6. Haas R. et al. Promoting renewable energy: Lessons learned from 20 years of experimentation // Competitive electricity markets: design, implementation, performance. Elsevier, 2008.
7. Jamasb T., Pollitt M. Incentive regulation of electricity distribution networks: Lessons of experience from Britain // Energy Policy. 2007. Vol. 35. № 12. P. 6163–6187.
8. Joskow P. L. Incentive regulation in theory and practice: electricity distribution and transmission networks // Economic regulation and its reform: What have we learned? 2014. P. 291–344.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

*А. Д. Поташева*

**Аннотация:** предметом исследования является стратегический анализ внедрения цифровых финансовых технологий в деятельность коммерческих банков. В статье рассматриваются понятия финансовых и банковских инноваций. Предложена система оценки влияния цифровых финансовых технологий на деятельность коммерческих банков, включающая методологию изучения эффективности функционирования кредитной организации.

**Ключевые слова:** инновационное стратегирование, стратегический анализ.

## STRATEGIC ANALYSIS OF THE DIGITAL FINANCIAL TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION IN COMMERCIAL BANKS

*Anastasia D. Potasheva*

**Abstract:** the subject of the research is a strategic analysis of the digital financial technologies implementation in the activities of commercial banks. The article considers the concepts of financial and banking innovation. The system of assessing the impact of digital financial technologies on the activities of commercial banks, which includes a methodology for studying the effectiveness of the credit institution.

**Key words:** innovation strategizing, strategic analysis.

Согласно методологии стратегирования, разработанной основоположником теории стратегии, д.э.н., профессором, Иностранным членом РАН, Лауреатом премии М. В. Ломоносова I степени за научные работы, В. Л. Квинтом, эффективная стратегия развития невозможна без анализа и внедрения инноваций [1; 2]. Внедрение инноваций в финансовую систему началось с периода развития технологий. Сегодня цифровые финансовые технологии — это не гарантия лидирующих

позиций на рынке, а базовые требования от банков для их существования [3].

На примере компании ПАО «Сбербанк» развитие внедрения инструментов просматривается благодаря IT-паспорту, который раскрывает фундамент построения уникальной инновационной стратегии. Данный документ опубликован с целью осуществления прозрачной политики в интересах повышения доверия клиентов и партнеров кредитной организации. В IT-паспорт включено 209 пунктов различных продуктов и услуг, функционирующих внутри системы и созданных с помощью применения инновационных технологий. Благодаря применению и комбинации данных инструментов возможно создание различных банковских инноваций, как в настоящий момент, так и в будущем.

Стратегические финансовые инновации и технологии, используемые Сбербанком, распределены на следующие группы:

- лояльность клиентов;
- улучшение работы системы банка;
- технологическое функционирование банка;
- улучшение рабочего пространства сотрудников;
- повышение уровня безопасности.

Перечисленные группы создают жизнеобеспечение всей банковской системы. Благодаря их функционированию Сбербанк создал 19 проектов и 66 продуктов.

Таким образом, при анализе деятельности Сбербанка возможно заключить, что компания является в большей степени производителем инноваций. Благодаря созданию новых, уникальных продуктов или услуг кредитная организация самостоятельно определяет методы продвижения и реализации своих разработок, что в свою очередь не только позволяет создать конкурентные преимущества на рынке, среду доверия клиентов, но и показывает высокие позиции говорящие о выгодности сотрудничества с банком.

Внедрение инноваций в банковскую систему провоцирует рост маркетинговых и операционных расходов. Данное явление связано с измененным функционированием всей деятельности, что влечет за собой специализированную работу и обслуживание обновленной системы, а также повсеместное оглашение нововведений и дополнительных преимуществ для банковских клиентов.

Таким образом происходит повышение тех или иных статей операционных издержек, но идут сокращения затрат в иных сферах деятельности кредитной организации (сокращение излишнего персонала из-за

автоматизации работ), что создает возможность для большего удовлетворения потребностей клиентов и партнеров. Это увеличивает не только эффективность, но и привлекательность деятельности банка.

Большая часть анализируемых переменных имеет положительные значения, например, темп роста выручки происходит быстрее темпа роста непроцентных расходов, что предполагает эффективность проводимых операций. С противоположной стороны имеется не малое количество лет с отрицательным знаком, что объясняется политикой и целями Сбербанка. Финансовое учреждение производит вложения в инновации с направленностью на получение доходов и снижения издержек в будущем, а не в текущий период времени.

Непрерывное и быстро растущее увеличение вкладов демонстрирует высокую степень доверия данному банку в связи с прозрачной политикой, высокой степенью безопасности и легким, понятным интерфейсом для управления собственными средствами.

Таким образом, стратегическая оценка эффективности [5] внедрения финансовых инноваций в систему кредитной организации показала, что такой пункт расходов, как затраты на технологическую трансформацию является неотъемлемой частью благоприятного функционирования механизма финансового учреждения и влечет за собой все большие сопутствующие издержки. Вместе с тем, ПАО «Сбербанк» придерживался эффективной стратегии развития, благодаря которой с 2019 года началось поступление доходов как отдачи от вложений и внедрения банковских инноваций. Все вышеуказанные аспекты формируют прямое положительное влияние, что выражается в ежегодном повышении вкладов физических лиц.

Внедрение цифровых финансовых технологий в деятельность коммерческих банков не только помогает более эффективному функционированию и снижает многие издержки, оказывая большое влияние на всю систему банка, но и создает уникальные возможности развития. Существующая тенденция технологического прогресса выстраивает сильную конкурентную среду, при которой для попытки удержания имеющийся доли рынка необходимо соответствовать и идти в ногу со временем.

## **Список литературы**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).

First steps in strategizing

3. How is digital changing the financial industry? // Digital Marketing Institute. 2018. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/en-eu/blog/how-is-digital-changing-the-financial-industry>
4. Публичное акционерное общество «Сбербанк России»: информация о кредитной организации // Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/?id=350000004](https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=350000004)
5. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Поли Принт Сервис, 2015. 1300 с.

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ВЗАИМОСВЯЗИ ДИНАМИКИ КАПИТАЛИЗАЦИИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ И ОСНОВНЫХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Л. М. Авакян*

**Аннотация:** в статье проводится стратегический анализ взаимосвязи рыночной капитализации крупнейших мировых компаний и основных макроэкономических показателей развития США. В работе проведена оценка корреляции между показателями и выявлены стратегические конкурентные преимущества.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, стратегические конкурентные преимущества.

## STRATEGIC ASSESSMENT BETWEEN THE CAPITALIZATION DYNAMICS AND THE MAIN MACROECONOMIC INDICATORS FOR THE WORLD LARGEST COMPANIES

*Laura M. Avakian*

**Abstract:** the paper provides a strategic analysis of the relationship between the market capitalization of the world's largest companies and the main macroeconomic indicators of U.S. development. The paper assesses the correlation between the indicators and identifies strategic competitive advantages.

**Key words:** strategic analysis, strategic competitive advantages.

В эпоху глобализации за счет открытости, интегрированности и повсеместного использования телекоммуникаций значительное влияние на финансово-экономические показатели государств стали оказывать не только экономические и политические события, но и транснациональные компании (ТНК), которые с каждым годом распространяют свое воздействие на все большее количество рынков сбыта. Это опосредуется развитием массовой культуры, примитивизацией массового сознания и представлений, которыми и пользуются ТНК для популя-

ризации своей продукции, и, как следствие, наращивания объёмов деятельности.

В особенности данное утверждение можно применить к фирмам Apple и Microsoft, чьих потребителей можно выделить в отдельную категорию представителей «технологических субкультур» за счет устойчивой утилитарной приверженности к продукции указанных фирм и отрицанию конкурентоспособности иных компаний.

Согласно методологии стратегирования, представленной основоположником теории стратегии, д.э.н, профессором, иностранным членом РАН, заслуженным работником Высшей школы и лауреатом премии М. В. Ломоносова I степени за научные работы, В. Л. Квинтом в основе эффективной стратегии лежат, в первую очередь, интересы и ценности человека и общества [1; 2].

Для США характерен рыночный (биржевой) тип финансовой системы и англо-саксонская финансовая модель, то есть реальный сектор экономики финансируется через фондовый рынок путем эмиссии ценных бумаг, в которые инвестируют средства физические и юридические лица [3].

Учитывая тип финансовой системы и финансовую модель США, рост или падение показателей фондового рынка способны оказывать значительное влияние на экономику страны в целом и отдельных потребителей. В частности, это касается одного из основных индикаторов положения компании на рынке ценных бумаг — рыночной стоимости (капитализации), которая представляет собой цену, по которой с наибольшей вероятностью компания может быть реализована на конкурентном открытом рынке с обоюдного согласия сторон в условиях их совершенной информированности [4].

Как компании с высокими рыночными показателями, Apple и Microsoft, базируясь в США, концентрируют в регионе происхождения значительные финансовые ресурсы, попутно благотворно влияя на социально-экономическое развитие, и оказывая воздействие и на национальные социально-экономические показатели.

Поскольку рассматриваемые корпорации относятся к группе компаний с высокой капитализацией (свыше \$10 млрд) — голубым фишкам — и входят в рейтинг ТОП-100 крупнейших мировых компаний по версии PricewaterhouseCoopers, их значение для американской экономики неоспоримо [5].

Следует также отметить, что взаимовлияние рыночной стоимости корпораций-гигантов на экономические индикаторы США не подразумевает моментального отклика одного фактора на изменение другого,

а является длительным процессом, наиболее заметным при наличии устойчивого тренда роста или снижения капитализации.

Исследование показало, что капитализация крупных компаний (в т. ч. Apple и Microsoft) действительно оказывает воздействие на макроэкономические показатели США ввиду сосредоточения основных финансовых ресурсов в регионе происхождения.

Между стратегическим трендом рыночных показателей компаний и национальных макроэкономических индикаторов существует определенная корреляция, которая наиболее хорошо просматривается при длительных и устойчивых тенденциях изменения величины капитализации.

Так, например, при наращении капитализации компании укрепляют финансовое положение и репутацию, повышают инвестиционную привлекательность, проводят экспансию хозяйственной деятельности, производя капитальные затраты, которые напрямую стимулируют развитие экономики; кроме того, для дальнейшего развития компании вынуждены вкладывать средства на научные исследования. Таким образом, они формируют новые тенденции в области информационных технологий и электроники, которые распространяются на мировом рынке. Кроме того, компании инвестируют дополнительные средства, вкладываясь в покупки бизнеса и нематериальных активов, в ценные бумаги и стратегические инвестиции. Все это в конечном итоге положительно сказывается на уровне жизни населения.

При снижении капитализации, наоборот, происходит уменьшение потоков инвестируемых в компанию средств, сокращается деятельность, что ведет к ухудшению финансовых показателей компании. Из-за крупных размеров компаний это является своеобразным индикатором нисходящей динамики рынка сначала для остальных фирм отрасли, а затем и для всей экономики в целом.

Стратегические особенности взаимодействия между рассмотренными показателями можно описать следующим образом:

- наиболее значительное прямое воздействие динамика капитализации Microsoft и Apple оказывает на общую капитализацию рынка ценных бумаг США, объемы ВВП, импорта и экспорта, а также темпы экономического роста;
- косвенное влияние оказывается на снижение уровня безработицы, увеличение личного потребления и темпы инфляции;
- некоторые показатели не зависят от капитализации Microsoft и Apple — например, отношение государственного долга США к ВВП, а также индекс промышленного производства США;

- среди рассмотренных индикаторов есть показатель, который сам является фактором, влияющим на капитализацию Apple и Microsoft — ставка по федеральным фондам — при снижении ключевой ставки наращивается потребление, увеличивается деловая активность и происходит наращение капитализации; при увеличении ключевой ставки, наоборот, бизнес-процессы и потребительская активность снижаются, следовательно, капитализация Apple и Microsoft начинает снижаться.

## Список литературы

1. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тавсир, 2018. 160 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. Полохова Н. А. Сравнительный анализ американской, немецкой и японской моделей корпоративного управления // Молодой ученый. 2019. № 19 (257). С. 160–163. URL: <https://moluch.ru/archive/257/58935/>
4. Приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 N 298 «Об утверждении Федерального стандарта оценки „Цель оценки и виды стоимости (ФСО N 2)“».
5. Рыночная капитализация 100 ведущих компаний мира выросла на 20 % в период с марта по декабрь 2019 года, но снизилась на 15 % с декабря 2019 года по март 2020 года // PricewaterhouseCoopers. 2020. URL: <https://www.pwc.ru/ru/press-center/2020/rynochnaya-kapitalizatsiya.html>

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ INFORMATION ABOUT AUTHORS

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
В. Л. Квинт	<p>академик, Иностранный член РАН, д.э.н., профессор. Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Высшей научной награды МГУ имени М.В. Ломоносова — премии имени М.В. Ломоносова первой степени за цикл исследований: «Теория стратегии и методологии стратегирования», Директор Центра стратегических исследований ИМИСС, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В.Ломоносова, Россия, Москва, vlkvint@gmail.com</p>	Vladimir L. Kvint	<p>Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Econ.), Lomonosov Prize, Honored Fellow of Higher School of the Russian Federation, Director of the Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University, Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Chair, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, vlkvint@gmail.com</p>
В. В. Окрепилов	<p>д.э.н., профессор, академик РАН, научный руководитель ИПРЭ РАН, Россия, Санкт-Петербург, okrepilov@test-spb.ru</p>	Vladimir V. Okrepilov	<p>Dr.Sc. (Econ.), Full Member of the Russian Academy of Sciences, Professor, Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences, Russian Federation, St. Petersburg, okrepilov@test-spb.ru</p>

Information about authors

<p>И. В. Новикова</p>	<p>д.э.н., Лауреат премии имени И. И. Шувалова за научные работы I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике», профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МПЭ МГУ имени М.В. Ломоносова, ведущий научный сотрудник, Центр стратегических исследований, Институт математических исследований сложных систем, МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва, novikovaiv5@gmail.com</p>	<p>Irina V. Novikova</p>	<p>Dr.Sc. (Econ.), Laureate of the First Degree Shuvalov Prize, professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University, Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Russia, Moscow, novikovaiv5@gmail.com</p>
<p>В. П. Тышкевич</p>	<p>к.э.н., доцент, заместитель проректора, доцент механико-математического факультета, Московский Государственный Университет имени М. В. Ломоносова Россия, Москва victoriaty@mail.ru</p>	<p>Victoria P. Tyshkevich</p>	<p>PhD. (Econ.), Associate Professor, Deputy Vice-Rector, Associate Professor at the Faculty of Mechanics and Mathematics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, victoriaty@mail.ru</p>
<p>А. В. Шевчук</p>	<p>д.э.н., академик РЭА, Зам. Председателя СОПС, руководитель Отделения проблем природопользования и экологии, Совет по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России, Россия, Москва, shev.avas@rambler.ru</p>	<p>Anatoly V. Shevchuk</p>	<p>Dr.Sc. (Econ.), Academician of the REA, Vice-Chairman in Russian Foreign Trade Academy's Council for Study of Productive Forces, Head of the Department of nature management and ecology; Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Russia, Moscow, shev.avas@rambler.ru</p>

А. А. Белецкий	к.э.н., доцент департамента инноваций политехнического института Дальневосточного Федерального университета, Россия, Приморский край, остров Русский, e-mail: 016499@mail.ru	Andrey A. Beletskiy	PhD. (Econ.), Associate Professor at the Department of Innovations of the Polytechnic Institute Far Eastern Federal University Russia, Primorsky Territory, Russky Island, e-mail: 016499@mail.ru
А. Ю. Просеков	член-корреспондент РАН, д.т.н., профессор, ректор Кемеровского государственного университета, председатель Совета ректоров вузов Кемеровской области, Россия, Кемерово	Alexander Yu. Prosekov	Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Engineering), professor, Rector of Kemerovo State University, Chair of the Council of Rectors of Kuzbass universities, Russia, Kemerovo
М. Г. Леухова	к.и.н., доцент кафедры истории России, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, leukhova@kemsu.ru	Maria G. Leukhova	Ph.D. (History), Associate Professor at the Department of Russian History, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Sector Development Strategy, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, leukhova@kemsu.ru
Т. И. Грицкевич	д. филос.н., профессор, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, taigee@yandex.ru	Tatiana I. Gritskovich	Dr.Sc. (Philosophy), Professor, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo
Н. И. Сасаев	к.э.н., старший преподаватель кафедры Экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва, msemsu@mail.ru	Nikita I. Sasaev	PhD. (Econ.), Senior Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, msemsu@mail.ru

Information about authors

С. Ш. Мирзиёева	соискатель Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, s.mirziyoyeva@massmedia.uz	Saida Sh. Mirziyoyeva	Researcher, The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, s.mirziyoyeva@massmedia.uz
А. А. Козырев	к.э.н., доцент, доцент, Северо-Западный институт управления, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Россия, Санкт-Петербург, kosyrew@mail.ru	Alexander A. Kozurev	PhD. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Saint-Petersburg, kosyrew@mail.ru
А. Г. Казанин	к.т.н., генеральный директор ОАО «Морская Арктическая геологоразведочная экспедиция», a.kazanin@mage.ru	Alexey G.Kazanin	PhD. (Tech.), General Director of “Marine Arctic Geological Expedition”, a.kazanin@mage.ru
М. С. Ткаченко	основатель «Heartex» Inc, США, Сан-Франциско, timis@timis.ru	Maxim S. Tkachenko	Founder of Heartex Inc, USA, San Francisco, timis@timis.ru
С. Н. Ткаченко	профессор, химический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва, timis@timis.ru	Sergey N. Tkachenko	professor, Chemistry Department Lomonosov MSU, Russia, Moscow, timis@timis.ru
И. С. Ткаченко	с.н.с., химический факультет имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва, timis@timis.ru	Илья С. Ткаченко	senior researcher, Chemistry Department, Lomonosov MSU, Russia, Moscow, timis@timis.ru
Я. Б. Александров	Московская школа экономики МГУ им. М.В. Ломоносова, Россия, Москва, aleksandroviab@gmail.com	Iaroslav B. Aleksandrov	Moscow School of Economics Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, aleksandroviab@gmail.com

К. В. Бойко	ведущий инженер отдела аккредитации и образовательных стандартов, НИТУ «МИСиС», Россия, Москва boikovk6@gmail.com	Kristina V. Boiko	Leading Engineer of the Accreditation and Educational Standards Department, NUST «MISIS», Russia, Moscow, boikovk6@gmail.com
О. С. Шварцман	к. филос. н., СЕО компании «B2G» (Германия) shvartsman.o@yandex.ru	Oleg S. Shvartsman	PhD. (Philosophy), CEO of the company «B2G» (Germany) shvartsman.o@yandex.ru
А. И. Егорова	Высшая школа государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, snr077@yandex.ru	Angelina I. Egorova	Graduate school of public administration, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, snr077@yandex.ru
О. В. Дмитриева	соискатель, кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, Olesya.dmitrieva@icloud.com	Olesya V. Dmitrieva	PhD candidate, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, Olesya.dmitrieva@icloud.com
А. С. Хворостяная	к.э.н., Ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, khvorostyanayaas@gmail.com	Anna S. Khvorostyanaya	PhD. (Econ.), Leading Researcher at the Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University, Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Russia, Moscow, khvorostyanayaas@gmail.com
М. К. Алимуратов	к.э.н., доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, amkpro5@gmail.com	Murad K. Alimuradov	PhD. (Econ.), Associate Professor, Deputy Head of the Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, amkpro5@gmail.com

Information about authors

К. Л. Астапов	д.э.н., профессор кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, Ast_K@mail.ru	Kirill L. Astapov	Dr.Sc. (Econ.), Professor of the Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, Ast_K@mail.ru
Д. М. Журавлев	к.э.н., директор, НИИ Социальных Систем при МГУ им. М. В. Ломоносова, Россия, Москва, jdenis@niiss.ru	Denis M. Zhuravlev	PhD. (Econ.), director, Social systems research institute at Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, jdenis@niiss.ru
Д. Н. Гаврилина	Преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, dariagavrilina23@gmail.com	Daria N. Gavrilina	Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, dariagavrilina23@gmail.com
М. К. Хабеева	Преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, m.khabekova@gmail.com	Madina K. Khabekova	Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, m.khabekova@gmail.com
А. З. Мидов	Преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, aslan-mid@mail.ru	Aslan Z. Midov	Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, aslan-mid@mail.ru
И. З. Чкхотуа	к.э.н., Старший преподаватель кафедры Экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, Chkhotua@inbox.ru	Ilona Z. Chkhotua	Senior Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, Chkhotua@inbox.ru

Т. И. Турдиев	д.э.н., доцент, Заместитель директора Филиала, Филиал РГСУ в г. Ош, Кыргызская Республика, г. Ош, talaai@mail.ru	Talaai I. Turdiev	D.Sc. (Econ.), Associate Professor, Assistant director of the Osh department of the RSSU, Branch of the Russian State Social University in Osh, Kyrgyz Republic, Osh, talaai@mail.ru
Л. И. Властюк	к.э.н., доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ им. М. В. Ломоносова, Россия, Москва, lvlasyuk@mail.ru	Lyudmila I. Vlasyuk	PhD. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, lvlasyuk@mail.ru
С. А. Варганов	к.ф.-м.н, доцент кафедры эконометрики и математических методов экономики, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва sergyart@gmail.com	Sergey A. Vartanov	PhD. (Phys.-Math. Sc.), Associate Professor at Econometrics and Mathematical Methods of Economics Department, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, sergyart@gmail.com
А. Ю. Анисимов	к.э.н., доцент Россия, Москва, anisimov_au@mail.ru	Alexander Yu. Anisimov	PhD. (Econ), associate professor, Russia Moscow anisimov_au@mail.ru
Е. П. Грабская	к.э.н., доцент, доцент кафедры Индустриальная стратегия, НИТУ МИСиС, Россия, Москва, pgmk@mail.ru	Elena P.Grabskaya	PhD. (Econ), associate professor, Associate Professor of the Industrial Strategy Department, NUST MISIS, Russia, Moscow, pgmk@mail.ru

Information about authors

Т. А. Алабина	к.э.н., доцент, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, докторат, Алтайский государственный университет, Россия, Барнаул, madam-alabina@yandex.ru	Tatiana A. Alabina	PhD. (Econ), Associate Professor, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, doctoral, Altai State University, Russia, Barnaul, madam-alabina@yandex.ru
О. Н. Инденко	к.т.н., доцент, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, oksana230805@mail.ru	Oksana N. Indenko	PhD. (Tech.), Associate Professor, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, oksana230805@mail.ru
Д. С. Евдокимов	аспирант, младший научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН (ЦЭМИ РАН), Российская Федерация, Москва, dimaevd15@gmail.com	Dmitry S. Evdokimov	PhD student, junior researcher, Central Economics and Mathematics Institute RAS (CEMIRAS), Russian Federation, Moscow, dimaevd15@gmail.com
И. В. Генчикова	соискатель, Высшая школа государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова, заместитель директора Департамента мониторинга, анализа и стратегического развития здравоохранения Минздрава России, Российская Федерация, Москва, inessa_gench@mail.ru	Inessa V. Genchikova	Applicant, Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Deputy director of the Department for monitoring, analysis and strategic development of Healthcare of the Ministry of Healthcare of Russian Federation, Russian Federation, Moscow, inessa_gench@mail.ru
Ц. Фэн	аспирант, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, fentziumminin@yandex.ru	Feng Junming	Post-graduate student, Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, fentziumminin@yandex.ru

Ю. Ван	аспирант, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, vanunshan@yandex.ru	Wang Yushan	Post-graduate student, Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, vanunshan@yandex.ru
К. Се	аспирант, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, 1253379990@qq.com	Kunchao Xie	Post-graduate student, Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, E-mail :1253379990@qq.com
М. Д. Гринченко	аспирант, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономика, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, grinchenko@campus.mse-msu.ru	Maxim D. Grinchenko	postgraduate student, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow, grinchenko@campus.mse-msu.ru
Л. М. Мосолова	студент магистратуры, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, Москва, MOSOLOVA.L.M@campus.mse-msu.ru	Liubov M. Mosolova	Master's degree student, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow MOSOLOVA.L.M@campus.mse-msu.ru

Information about authors

<p>К. А. Алимова</p>	<p>бакалавр: 41.03.05 Международные отношения Направленность образовательной программы: Мировые политические процессы и международное сотрудничество. Магистрант: Менеджмент Направленность образовательной программы: Управление проектами и программами, СЗИУ РАНХиГС, Россия, Санкт-Петербург alimovakristina98@gmail.com</p>	<p>Kristina A. Alimova</p>	<p>Bachelor: 41.03.05 International Relations The focus of the educational program: World political processes and international cooperation. Master's Degree (not finished yet): Management The focus of the educational program: Project and program management. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russia, Saint Petersburg, alimovakristina98@gmail.com</p>
<p>Ю. А. Морозова</p>	<p>соискатель Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва, morozova.u24@yandex.ru</p>	<p>Julia A. Morozova</p>	<p>Applicant for the Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, morozova.u24@yandex.ru</p>
<p>О. С. Белягина</p>	<p>аспирант Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва, belyagina-olga@mail.ru</p>	<p>Olga S. Belyagina</p>	<p>Postgraduate student of the Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, belyagina-olga@mail.ru</p>
<p>И. Д. Брагин</p>	<p>студент магистратуры, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Россия, Санкт-Петербург; ibragin-16@edu.ranepa.ru</p>	<p>Ivan D. Bragin</p>	<p>master's degree student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russian Federation, Saint Petersburg, ibragin-16@edu.ranepa.ru</p>
<p>А. В. Дубников</p>	<p>студент магистратуры, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Россия, Санкт-Петербург; av_dubnikov@mail.ru</p>	<p>Anatoly V. Dubnikov</p>	<p>master's degree student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russian Federation, Saint Petersburg, av_dubnikov@mail.ru</p>

А. А. Жукинский	студент магистратуры, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Россия, Санкт-Петербург; azhukinsky-20@edu.ranepa.ru	Artur A. Zhukinsky	master's degree student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russian Federation, Saint Petersburg, azhukinsky-20@edu.ranepa.ru
А. К. Тихомирова	студент магистратуры, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Россия, Санкт-Петербург; nstikh@gmail.com	Anastasia K. Tikhomirova	master's degree student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russian Federation, Saint Petersburg, nstikh@gmail.com
Л. А. Штрайх	студент магистратуры, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Россия, Санкт-Петербург; levshtraikh@bk.ru	Lev A. Streikh	master's degree student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Russian Federation, Saint Petersburg, levshtraikh@bk.ru
Д. И. Тупицин	студент магистратуры, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, Email: tupicin.d.i@campus.mse-msu.ru	Dmitry I. Tupitsin	Master's degree student, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow Email: tupicin.d.i@campus.mse-msu.ru
А. А. Ефремова	аспирант, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, alesya-efremova@yandex.ru	Alesia A. Efremova	Post-graduate student, Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, alesya-efremova@yandex.ru

## Information about authors

<p>А. Л. Бельячко</p>	<p>аспирант, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, <a href="mailto:abelchenko@mail.ru">abelchenko@mail.ru</a></p>	<p>Anton L. Belchenko</p>	<p>Post-graduate student, Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, <a href="mailto:abelchenko@mail.ru">abelchenko@mail.ru</a></p>
<p>А. Д. Поташева</p>	<p>бакалавр факультета Московской школы экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, <a href="mailto:a.d.potashева@mail.ru">a.d.potashева@mail.ru</a></p>	<p>Anastasia D. Potasheva</p>	<p>bachelor student, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow <a href="mailto:a.d.potashева@mail.ru">a.d.potashева@mail.ru</a></p>
<p>Л. М. Авакян</p>	<p>бакалавр факультета Московской школы экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, <a href="mailto:avakyan.l.m@campus.mse-msu.ru">avakyan.l.m@campus.mse-msu.ru</a></p>	<p>Laura M. Avakian</p>	<p>bachelor student, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow, <a href="mailto:avakyan.l.m@campus.mse-msu.ru">avakyan.l.m@campus.mse-msu.ru</a></p>

**Открытое письмо абитуриентам заведующего кафедрой  
экономической и финансовой стратегии  
Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова  
Иностранного члена Российской академии наук,  
профессора В. Л. Квинта**

*Уважаемые абитуриенты!*

Предлагаем Вашему вниманию уникальную и крайне востребованную магистерскую программу «**Экономическая и финансовая стратегия**». Наше направление подготовки магистров — экономистов-стратегов высоко признано в мире.

Ректор Московского университета академик Виктор Антонович Садовничий отмечает: «Стратегия, разработка стратегии — важнейшее дело, обязанность любого общества... человечеству необходимо как на национальном, так и на глобальном уровне уметь анализировать прошлое и правильно организовывать лучшее будущее».

Директор Московской школы экономики академик А. Д. Некипелов подчеркивает, что «востребованность стратегирования все время нарастает: активно разрабатываются стратегии стран, городов, компаний, даже стратегии жизни людей. В каждом таком случае специалисты всякий раз возвращаются к исходному пониманию стратегии как целесообразного направления развития того или иного объекта в соответствии с имеющимися установками и ресурсами».

На все эти вызовы науки и практики отвечают учебники и книги профессоров и преподавателей нашей кафедры, опубликованные в России, Великобритании, Канаде, США и в других странах. Наша уникальная магистерская программа по направлению «**Экономическая и финансовая стратегия**» готовит профессионалов в области экономической и финансовой стратегии для крупных корпораций, государственных и региональных органов власти и управления.

Программа предполагает изучение ряда дисциплин профессионального цикла, состоящего из специализированных авторских курсов. Наряду с базовыми курсами (теория стратегии и методология стратегирования, микро- и макроэкономика (стратегические аспекты), использование эконометрики в стратегировании, стратегическое проектное финансирование, финансовая математика (в процессах стратегирования) студентам предлагается комплекс дисциплин (например, стратегическое лидерство, стратегирование газо-промышленного комплекса, стратегирование туризма), позволяющих получить качественную подготовку на основе глубокой специализации в соответствии с их интересами.

Конкурентные преимущества программы:

- Растущий спрос со стороны рынка на специалистов в области экономической и финансовой стратегии и острая нехватка подготовленных профессионалов для этой сферы деятельности.
- Глубокая дифференцированность финансово-экономических и стратегических знаний и специализаций.
- Потребность в адаптации мирового опыта стратегирования в практику современных компаний и организаций.
- Повышение эффективности деятельности экономических и финансовых институтов России и их интеграция в мировую финансовую систему.

Наша кафедра сотрудничает с ведущими зарубежными университетами: Нью-Йоркским, Американским университетом (г. Вашингтон), Ласальским университетом (Пенсильвания), Фордемским университетом (Нью-Йорк), Университетом Альберты (Канада), Шанхайским университетом (Китай), Университетом Приморска (Словения) и др.

Поступив в Московскую школу экономики на программу **«Экономическая и финансовая стратегия»**, Вы получите уникальную возможность уже в процессе обучения участвовать в разработке реальных стратегий для предприятий, министерств, ведомств и региональных органов власти. Именно так Вы приобретете все необходимые знания и навыки профессиональных экономистов-стратегов.

**Open letter to applicants from Chair, Economic  
and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State  
University’s Moscow School of Economics, Foreign Member  
of the Russian Academy of Sciences, Professor Vladimir L. Kvint**

*Dear applicants!*

We bring to your attention a unique and highly demanded master’s program **“Economic and Financial Strategy”**. Our direction of education for masters — economists and strategists is highly recognized in the world.

Rector of Moscow University, Academician Viktor Antonovich Sadovnichy notes: “Strategy, strategy development is the most important thing, the duty of any society... humanity needs to be able to analyze the past and organize a better future both nationally and globally.”

Director of the Moscow School of Economics, Academician A. D. Nekipelov emphasizes that “the demand for strategy is growing all the time: the strategies of countries, cities, companies, even people’s life strategies are being actively developed. In each such case, experts always return to the initial understanding of the strategy as an expedient direction for the development of an object in accordance with existing facilities and resources.”

All these challenges of science and practice are answered by textbooks and books by professors and lecturers of our department, published in Russia, Great Britain, Canada, the USA and in other countries. Our unique master’s program “Economic and Financial Strategy” prepares professionals in the field of economic and financial strategy for large corporations, state and regional authorities and administrations.

The program involves the study of a number of disciplines of the professional cycle, consisting of specialized authorial courses. Along with basic courses (theory of strategy and methodology of strategic planning, micro- and macroeconomics (strategic aspects), the use of econometrics in strategizing, strategic project financing, financial mathematics (in strategizing), students are offered a range of disciplines (for example, strategic leadership, gas-industrial strategy complex, tourism planning), allowing to receive high-quality training on the basis of deep specialization in accordance with their interests.

Competitive advantages of the program:

- The growing demand from the market for specialists in the field of economic and financial strategy and the acute shortage of trained professionals for this field of activity.
- Deep differentiation of financial, economic and strategic knowledge and specializations.

- The need to adapt the global strategic experience into the practice of modern companies and organizations.

Our department collaborates with leading foreign universities: New York, American University (Washington), Lasala University (Pennsylvania), University of Fordham (New York), University of Alberta (Canada), Shanghai University (China), University of Primorska (Slovenia) and etc.

Having enrolled in the program **“Economic and Financial Strategy”** at the Moscow School of Economics, you will get a unique opportunity to participate in the development of real strategies for enterprises, ministries, departments and regional authorities already in the education process. That is how you will gain all the necessary knowledge and skills of professional economists and strategists.

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系主任，俄罗斯科学院外国成员，教授弗拉基米尔·昆特致申请人的公开信

尊敬的申请人！

我们请您注意独特且极热门的“经济与金融战略”硕士课程。

我们的硕士学位培养方向——经济学家与战略家在世界上得到高度认可。

莫斯科大学校长，院士维克多·安东诺维奇·萨朵夫尼奇指出：“战略、制定战略是最重要的事情，是任何社会的责任……人类需要能够在国家和全球层面分析过去并正确建设美好的未来。”

莫斯科经济学院院长，院士亚历山大·涅基佩洛夫强调：“对战略规划的需求一直在增长：国家、城市、公司的战略，甚至人们的生活战略都在积极制定中。在各种情况下，专家每次都会回到对战略的原始理解：立足于战略规划对象的现有目标和资源的合理的发展方向。”

在俄罗斯、英国、加拿大、美国和其它国家出版的本系教授的教科书和书籍，回应了所有这些科学和实践的挑战。

我们独特的经济与金融战略硕士课程为大型企业、国家和地区政府、管理机构培养经济和金融战略领域专业人才。

该专业涉及一系列由专门的版权课程组成的专业学科，除了基础课程（战略理论和战略规划方法论、微观和宏观经济学（战略方面）、计量经济学在战略规划中的应用、战略项目投资、金融数学（在战略规划过程中））以外，还为学生提供综合学科（例如：战略领导、战略规划天然气行业综合体、旅游业战略规划），使您能够根据您的兴趣接受基于深度专业知识的高质量培养。

该专业的竞争优势：

- 对经济和金融战略领域专家的市场需求不断增长，而该领域训练有素的专业人员严重缺乏。

- 深刻划分金融和经济、战略知识与专业化。

- 有必要将战略规划方面的世界经验纳入现代公司和组织的实践中。

- 提高俄罗斯经济和金融机构的工作效率以及将其纳入全球金融体系。

我们系与国外一流大学合作：

美国纽约大学（华盛顿）、拉萨尔大学（宾夕法尼亚州）、福特汉姆大学（纽约）、

阿尔伯塔大学（加拿大）、上海大学（中国）、滨海边疆大学（斯洛文尼亚）等。

考入莫斯科经济学院“经济和金融战略”硕士课程，您将获得独特的在学习过程中参与企业、部委、部门和地区政府制定实际战略的机会。这是您获得专业经济学家和战略家所需知识和技能的有效方式。

## **Результаты научно-практической и публикационной активности профессоры и преподавателей кафедры экономической и финансовой стратегии за 2020 год**

Прошедший 2020 год был сложным для всей системы науки и высшего образования. Вызванные пандемией ограничения сформировали принципиально новые условия работы и коммуникаций. Несмотря на все это, профессора и преподаватели кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова продемонстрировали высокую результативность как в преподавательской, так и в научной, публикационной, практической и организационной деятельности.

В течение 2020 года сотрудники кафедры опубликовали 11 монографий (в том числе 6 монографий в серии «Библиотека „Стратегия Кузбасса“»), 33 статьи в рецензируемых журналах из списка ВАК, 8 статей в сборниках научных статей, 10 тезисов докладов на конференциях, а также выступили с 42 докладами на крупных российских и международных научно-практических конференциях. Также сотрудники кафедры регулярно издают авторские монографии на самые актуальные темы в «Библиотеке стратега».

Сотрудниками кафедры, совместно со специалистами Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, других факультетов МГУ, Центрального экономико-математического института РАН и других научных институтов разработан ряд стратегических документов, уже принятых к реализации: Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу (принята в качестве регионального Закона); Стратегия водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 года и более длительную перспективу. Коллективом специалистов кафедры разработана методология стратегирования деятельности «Петербургского метрополитена».

Уникальная программа подготовки специалистов по экономической и финансовой стратегии, разработанная на кафедре, получила широкое признание. В течение 2020 года были открыты программы подготовки магистров с использованием методологии стратегирования академика В. Л. Квинта и в соответствии с рабочими программами дисциплин, подготовленными профессорами и преподавателями кафедры, в Кемеровском государственном университете (кафедра Стратегии регионального и отраслевого развития), Национальном исследовательском

технологическом университете «МИСиС» (кафедра Индустриальной стратегии), филиале МГУ имени М. В. Ломоносова в г. Ереван (Армения). В феврале-марте 2020 г. проведено обучение членов профессорско-преподавательского коллектива КемГУ теории стратегии и методологии стратегирования.

В течение 2020 года получили свое развитие и школы юных стратегов. В Кузбассе были созданы две школы юных стратегов (школа № 85 (г. Кемерово) и гимназия № 59 (г. Новокузнецк)) и первая в России школа юных военных стратегов (Кемеровское президентское кадетское училище Министерства обороны РФ).

Заключено соглашение между кафедрой Математического анализа механико-математического факультета МГУ и кафедрой Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ по разработке совместного проекта «Человеческий потенциал как главный стратегический приоритет и фактор социально-экономического развития».

Очередным подтверждением признания научной школы, созданной на кафедре Экономической и финансовой стратегии МШЭ по методологии и под научным руководством д.э.н., профессора, заслуженного работника высшей школы РФ, лауреата премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы, академика В. Л. Квинта стало присуждение высшей научной награды МГУ имени М. В. Ломоносова среди молодых ученых — Премии имени И.И.Шувалова I степени — профессору кафедры, доктору экономических наук И.В. Новиковой.

Заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии В. Л. Квинт также возглавляет Диссертационный совет МГУ.08.08, принимающий к защите диссертации на соискание степеней кандидатов и докторов экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством, раскрывающие различные аспекты теории стратегии и методологии стратегирования.

Ежегодно кафедра экономической и финансовой стратегии проводит Международную конференцию «Теория стратегии и практика стратегирования», а также принимает участие в международном конкурсе «Инновационные стратегии развития» совместно с Шанхайским университетом, Кемеровским государственным университетом и Национальным исследовательским технологическим университетом «МИСиС».

За 14 лет в Московском государственном университете кафедра Экономической и финансовой стратегии стала центром стратегии и создала первую школу теории стратегии и практики стратегирования в России.





# 战略规划理论与实践

第IV届国际科学与实践会议  
(2021年02月18日)

卷I  
莫斯科战略家网络大学

精选科学文章和会议材料汇编

该文集收集了第四届国际“战略理论与实践”科学与实践会议“莫斯科战略家网络大学”系列与会者的科学文章。参加莫斯科系列会议的有俄罗斯科学院院士、科学博士、教授、本科生和研究生、战略规划领域的研究人员和专家、来自俄罗斯许多地区（包括莫斯科、库兹巴斯、圣彼得堡）不同等级和行业的工业企业负责人以及来自亚美尼亚、德国、以色列、吉尔吉斯共和国、蒙古、斯洛文尼亚、美国、乌兹别克斯坦共和国和法国的外国科学家。研究致力于战略规划的理论、方法和实践问题。此系列中发表的科学文章和会议材料对战略规划领域的研究人员、从业人员以及研究生和高等教育机构的学生都非常有益。

*Научное издание*

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

IV Международная научно-практическая конференция  
18 февраля 2021 г.

Том I

**МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА**

Сборник избранных научных статей и материалов конференции

Под научной редакцией *В. Л. Квинта*

Художественное оформление *Ю. Н. Симоненко*  
Верстка *Е. С. Соскова*

Подписано в печать 30.06.2021. Формат 60×90/16. Уч.-изд. л. 19,3. Усл. печ. л. 25,5. Тираж 200 экз.  
Изд. № 11863. Заказ №



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
МОСКОВСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1, стр. 15  
(ул. Академика Хохлова, 11).  
Тел.: (495) 939-32-91; e-mail: secretary@msupress.com  
<http://msupress.com>

Отдел реализации.  
Тел.: (495) 939-33-23; e-mail: zakaz@msupress.com

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ООО «Амирит». 410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88. Тел.: 8-800-700-8633 | (845-2) 24-8633. E-mail: zakaz@amirit.ru Сайт: amirit.ru