



LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY  
MOSCOW SCHOOL OF ECONOMICS  
Economic and Financial Strategy Department

---

Series  
“ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY”

# STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

III INTERNATIONAL RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE  
(February 25, 2020)

BOOK OF ABSTRACTS

Editorial Research Supervisor:  
Academician, Foreign member of RAS,  
D. Sc. (Econ.), Prof. *Vladimir L. Kvint*



MOSCOW UNIVERSITY PRESS  
2020

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА

МОСКОВСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономической и финансовой стратегии

---

Серия

«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

# ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

III Международная научно-практическая конференция

(25 февраля 2020)

СБОРНИК ТЕЗИСОВ ДОКЛАДОВ

Под научной редакцией  
академика, Иностранного члена РАН,  
д. э. н., проф. *В. Л. Квинта*



Издательство Московского университета

2020

УДК 338  
ББК 65  
А11

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Иностраннный член РАН, д. э. н., проф. *В. Л. Квинт*;  
д. э. н., проф. *И. В. Новикова*; к. э. н. *Н. И. Сасаев*

Под научной редакцией академика, Иностранного члена РАН,  
д. э. н., проф. *В. Л. Квинта*

*Тезисы докладов публикуются в авторской редакции*

**Теория и практика стратегирования:** III Международная научно-практическая конференция (25 февраля 2020) : сборник тезисов докладов / под науч. ред. В. Л. Квинта. — Москва : Издательство Московского университета, 2020. — 183, [1] с. — (Экономическая и финансовая стратегия).

ISBN 978-5-19-011548-2

В сборнике представлены тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». В конференции приняли участие академики РАН, 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 и практическим вопросам стратегирования.

Сборник предназначен для научных работников, специалистов-практиков в области стратегирования, а также аспирантов и студентов высших учебных заведений.

**УДК 338**  
**ББК 65**

**Strategizing: Theory and Practice:** III International Research-to-Practice Conference (February 25, 2020) : book of abstracts. — Moscow : Moscow University Press, 2020. — 183, [1] p. — (Economic and Financial Strategy).

This book contains abstracts of participants of the III International Research-to-Practice Conference “Strategizing: Theory and Practice”. The conference was attended by academicians of the Russian Academy of Sciences, doctors of sciences, professors, graduates and postgraduate students, researchers and specialists in the field of strategizing, heads of industrial enterprises of various levels and industries from many regions of Russia, including from Moscow, Kuzbass, St. Petersburg, as well as foreign scientists from Armenia, Germany, Israel, Kyrgyz Republic, Mongolia, Slovenia, USA, Republic of Uzbekistan and France. Researches are devoted to theoretical and practical issues of strategizing.

This book is intended for researchers, practitioners in the field of strategy, as well as postgraduate students and students of higher educational institutions.

© Коллектив авторов, 2020

© МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020

ISBN 978-5-19-011548-2

© Издательство Московского университета, 2020

## Уважаемые коллеги!

Вы держите в руках сборник тезисов докладов III Международной научно-практической конференции “Теория и практика стратегирования”. Конференция была организована кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

В конференции приняли участие более 80 человек, в том числе академики РАН, 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 конференции включала в себя доклады пленарной сессии и доклады по трем секциям: «Теория и методология стратегирования», «Практика регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования», «Первые шаги в стратегировании».

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.

Благодарим всех участников за плодотворную и креативную работу на пленарном и секционных заседаниях. Авторы выражают благодарность академику Александру Дмитриевичу Некипелову, директору Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, за открытие конференции и поддержку данного сборника тезисов. Редакция также выражает благодарность кандидату юридических наук И. Н. Албину за участие в конференции и творческие рекомендации.

*Редакционный совет*

## Dear Colleagues!

You are holding in your hands a book of abstracts of the III 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.

The conference was attended by over 80 people, including academicians of the Russian Academy of Sciences, doctors of sciences, professors, graduates and postgraduate students, researchers and specialists in the field of strategizing, heads of industrial enterprises of various levels and industries from many regions of Russia, including from Moscow, Kuzbass, St. Petersburg, as well as foreign scientists from Armenia, Germany, Israel, Kyrgyz Republic, Mongolia, Slovenia, USA, Republic of Uzbekistan and France.

The work of the conference included reports of the «Plenary session» and reports in three sections: “Theory and methodology of strategizing”, “Strategizing practice: regional, industrial and corporate”, “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 multidisciplinary science.

Editorial Board is very grateful to all conference participants for productive and creative work on the plenary meeting and on the sections. 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 Book of Abstracts publication. We are especially grateful to Dr. Igor N. Albin for participation in the conference and good advice.

*Editorial board*

# СОДЕРЖАНИЕ

## «ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ»

Становление теории стратегии как междисциплинарной науки (В. Л. Квинт) . . . . .	15
Применение агент-ориентированных моделей в качестве инструмента поддержки реализации и мониторинга стратегий различного уровня (В. Л. Макаров, А. Р. Бахтизин) . . . . .	19
Стратегические цели и приоритетные направления развития системы высшего образования Республики Узбекистан (К. А. Шарипов, К. Б. Ахмеджанов) . . . . .	22
Классификация трендов, стратегических приоритетов, интересов и конкурентных преимуществ (И. В. Новикова) . . . . .	26
Разработка стратегии отрасли водоснабжения в Узбекистане: практические рекомендации для реформирования отрасли (К. Л. Астапов) . . . . .	29
Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике в современных макро-экономических условиях (А. М. Фадеев) . . . . .	33
Опыт разработки концепции стратегии предприятия сферы водоснабжения и водоотведения (Г. В. Задорожная) . . . . .	37
Долгосрочные ориентиры в изменчивых условиях (Г. Ф. Алексеев) . . . . .	41
Стратегические приоритеты развития фондового рынка в регионах России (М. К. Алимуратов) . . . . .	45

## СЕКЦИЯ «ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Стратегические направления монетарной политики Узбекистана (Ф. У. Додиев) . . . . .	49
Стратегия развития рынка инвестиций Узбекистана (М. Ш. Бутабаев) . . . . .	53
Стратегические приоритеты по улучшению экологии защиты водных ресурсов и воздушного бассейна (Л. А. Грибелюк, С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко, А. В. Шевчук, Т. Г. Шимко) . . . . .	57

## Содержание

Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к разработке концептуального и математического аппарата (С. А. Варганов) . . . . .	59
Повышение потенциала природного капитала региона как стратегический вектор для экологической безопасности Кыргызстана (Т. И. Турдиев) . . . . .	63
Время как стратегический фактор успешного экономического развития в четвертой промышленной революции (А. А. Белецкий) . . . . .	68
«Стратегия» в стратегировании: теоретические подходы к определению понятия (Т. А. Алабина, М. Р. Голубев, Е. А. Морозова) . . . . .	72
Стратегия совершенствования механизма финансирования предприятий-экспортеров на уровне регионов Узбекистана (М. Ш. Бутабаев, В. А. Котов) . . . . .	76
Возможные управленческие причины проблем невыполнения стратегии организации (А. Ю. Нестеров) . . . . .	80
Финансовые инновации, формирующие стратегические тенденции развития отрасли (М. К. Хабекова) . . . . .	83
Методология концепций стратегии на предприятиях в сфере предоставления гериатрических услуг (Ю. В. Дудовцева) . . . . .	85
Искусственный интеллект: практика применения в стратегировании (М. С. Ткаченко, С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко) . . . . .	88

### СЕКЦИЯ «ПРАКТИКА РЕГИОНАЛЬНОГО, ОТРАСЛЕВОГО И КОРПОРАТИВНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

Проблемы стратегирования в экономике современной России (Р. А. Мусаев, И. О. Урумова) . . . . .	91
Практика стратегирования предприятий легкой промышленности (индустрии моды) (А. С. Хворостяная) . . . . .	95
Стратегирование пространственной организации экономики региона (Л. И. Власюк) . . . . .	97
Прикладные аспекты стратегирования социально-экономического развития субъекта Российской Федерации (Д. М. Журавлев) . . . . .	100

Стратегические тенденции развития региональных банков на примере кредитных организаций Кемеровской области (Е. А. Калачева, А. С. Хренова) . . . . .	104
OTSW-анализ в контексте оценки конкурентоспособности (М. А. Шемчук, О. В. Секлецова,) . . . . .	108
Стратегические ориентиры подготовки специалистов в контексте развития цифровой экономики (Т. А. Бельчик). . . . .	111
Стратегические аспекты развития лизинга в АПК (Я. Е. Давыдова, Н. А. Куприяшина) . . . . .	116
Стратегические вопросы газификации Кузбасса (Н. И. Сасаев) . . . . .	120
Стратегический анализ самостоятельности дотационных регионов (А. З. Мидов) . . . . .	123
Стратегические тенденции развития инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий (Д. Н. Гаврилина) . . . . .	126

#### СЕКЦИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ В СТРАТЕГИРОВАНИИ»

Значимость эффективного стратегирования в контексте социально-экономических реформ в Узбекистане (С. Ш. Мирзиёева) . . . . .	129
Основные элементы стратегирования трудовых ресурсов Дальнего Востока России (К. В. Бойко). . . . .	133
Стратегический анализ тенденций и поиск стратегических возможностей развития процессов цифровизации в России (О. В. Дмитриева). . . . .	136
К проблеме формирования стратегических приоритетов развития здорового образа жизни в России (Н. Н. Кудлай). . . . .	140
Стратегические аспекты предотвращения формирования и воздействия негативных последствий «финансового пузыря» (П. М. Петрова) . . . . .	144
Применение целей устойчивого развития ООН в процессах национального стратегирования (Е. И. Донцова). . . . .	147
Стратегические тенденции развития нефтегазовой отрасли (А. А. Касьяненко). . . . .	150
Социальные медиа как инструмент стратегического развития МСП (В. А. Колодезников) . . . . .	154

## Содержание

Стратегический анализ тенденций развития Арктической зоны Российской Федерации (С. Н. Крикота) . . . . .	157
Ключевая роль стратегического лидерства в управлении организационными изменениями и стратегическим реинжинирингом (на примере группы компаний агропромышленного холдинга «Мираторг») (М. Д. Гринченко) . . . . .	160
Стратегия энергосбережения в портовых хозяйствах на основе инновационных накопителей (А. А. Зотов) . . . . .	163
Информация об авторах. . . . .	166

## TABLE OF CONTENT

### «PLENARY SESSION»

Formation of the theory of strategy as a multidisciplinary science (V. L. Kvint) . . . . .	15
The applying agent-based models as a tool support and monitoring of strategies at various levels (V. L. Makarov, A. R. Bakhtizin) . . . . .	19
Strategic goals and priority directions of development of the higher education system of the Republic of Uzbekistan (K. A. Sharipov, K. B. Akhmedjanov) . . . . .	22
Classification of trends, strategic priorities, interests and competitive advantages (I. V. Novikova) . . . . .	26
Strategy for water-supply industry of Uzbekistan: practical recommendations for restructuring the industry (K. L. Astapov) . . . . .	29
Strategic management of the oil and gas complex in the Arctic in modern macroeconomic conditions (A. M. Fadeev) . . . . .	33
Experience in developing the strategy concept for company in water supply and sanitation system sphere (G. V. Zadorozhnaya) . . . . .	37
Long-term benchmarks in changeable conditions (G. F. Alekseev) . . . . .	41
Strategic priorities for the stock market development in the regions of Russia (M. K. Alimuradov) . . . . .	45

### SECTION «THEORY AND METHODOLOGY OF STRATEGIZING»

Strategic directions of monetary policy of Uzbekistan (F. U. Dodiev) . . . . .	49
Development strategy of Uzbekistan's investment market (M. Sh. Butabaev) . . . . .	53
Strategic priorities for improving the ecology of protecting water resources and the air basin (L. A. Gribelyuk, S. N. Tkachenko, I. S. Tkachenko, A. V. Shevchuk, T. G. Shimko) . . . . .	57

## Table of content

A strategic approach to the Russian media system analysis: on the development of a conceptual and mathematical apparatus (S. A. Vartanov) . . . . .	59
Increasing the potential of the region's natural capital as a strategic vector for Kyrgyzstan's environmental security (T. I. Turdiev) . . . . .	63
Time as a strategic factor of successful economic development on the fourth industrial revolution (A. A. Beletskiy) . . . . .	68
“Strategy” in strategizing: theoretical approaches to the definition of the concept (T. A. Alabina, M. R. Golubev, E. A. Morozova) . . . . .	72
Strategy of improving mechanism of financing exporting enterprises on regions' level of Uzbekistan (M. Sh. Butabaev, V. A. Kotov) . . . . .	76
Possible management reasons for problems of non-fulfillment of the organization strategy (A. Y. Nesterov) . . . . .	80
Financial innovations forming strategic trends of industry development (M. K. Khabekova) . . . . .	83
Methodology of strategy concepts of geriatric services on enterprises (Y. V. Dudovtseva) . . . . .	85
Artificial intelligence: application practices in strategizing (M. S. Tkachenko, S. N. Tkachenko, I. S. Tkachenko) . . . . .	88

### SECTION «STRATEGIZING PRACTICE: REGIONAL, INDUSTRIAL AND CORPORATE»

Strategizing issues in modern Russian economy (R. A. Musaev, I. O. Urumova) . . . . .	91
The light industry enterprises (fashion industry) strategizing practice (A. S. Khvorostyanaya) . . . . .	95
Spatial organization strategizing of regional economy (L. I. Vlasyuk) . . . . .	97
Applied aspects of strategizing social and economic development of the subject of the Russian Federation (D. M. Zhuravlev) . . . . .	100
Strategic trends in the development of regional banks on the example of credit organizations in the Kemerovo region (E. A. Kalacheva, A. S. Khrenova) . . . . .	104

OTSW analysis in the context of competitiveness assessment (M. A. Shemchuk, O. V. Sekletsova) . . . . .	108
Strategic benchmarks for specialists training within the context of digital economy development (T. A. Belchik) . . . . .	111
Strategic aspects of leasing development in the agro-industrial complex (Y. E. Davydova, N. A. Kupriyashina) . . . . .	116
Kuzbass strategic gasification issues (N. I. Sasaev) . . . . .	120
Strategic analysis of the fiscal independence of subsidized regions (A. Z. Midov) . . . . .	123
Financing infrastructure strategic trends for small innovative enterprises (D. N. Gavrilina) . . . . .	126

#### SECTION «FIRST STEPS IN STRATEGIZING»

The importance of effective strategizing in the context of socio-economic reforms in Uzbekistan (S. Sh. Mirziyoyeva) . . . . .	129
Main elements of workforce strategy in the Russian Far East (K. V. Boiko) . . . . .	133
The strategic analysis of trends and the search for strategic opportunities for the development of digitalization processes in Russia (O. V. Dmitrieva) . . . . .	136
On the problem of forming strategic priorities for the development of a healthy lifestyle in Russia (N. N. Kudlai) . . . . .	140
Strategic aspects of preventing formation and the negative impact of the financial bubble (P. M. Petrova) . . . . .	144
Application of the UN sustainable development goals in national strategizing (E. I. Dontsova) . . . . .	147
Strategic trends in the development of the oil and gas industry (A. A. Kasianenko) . . . . .	150
Social media as a strategic development tool for small and medium-sized businesses (V. A. Kolodeznikov) . . . . .	154
Strategic analysis of tendencies in development of Russia Arctic zone (S. N. Krikota) . . . . .	157

Table of content

The key role of the strategic leadership  
in organizational change management  
and strategic reengineering  
(based on example of group of companies  
of agro-industrial holding “Miratorg”) (M. D. Grinchenko) . . . . . 160

Energy conservation strategy  
for port facilities driven by application  
of innovative energy storage systems (A. A. Zotov) . . . . . 163

Information about authors . . . . . 166

«ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ»  
«PLENARY SESSION»

**СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ  
КАК МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЙ НАУКИ**

*В. Л. Квинт*

**Аннотация.** В докладе рассматривается процесс становления теории стратегии как междисциплинарной науки. Автор обосновывает необходимость междисциплинарного подхода к практическому стратегированию.

**Ключевые слова:** теория стратегии, междисциплинарность, стратегия, стратегирование

**FORMATION OF THE THEORY OF STRATEGY  
AS A MULTIDISCIPLINARY SCIENCE**

*V. L. Kvint*

**Abstract:** The report examines the process of formation a theory of strategy as a multidisciplinary science. The author proves the need for a multidisciplinary approach to practical strategizing.

**Key words:** theory of strategy, multidisciplinary, strategy, strategizing

Автором рассматриваются и обосновываются два этапа становления стратегии как междисциплинарной науки: стратегическая практика, насчитывающая трехтысячелетнюю историю, и общая теория стратегии, которая начала формироваться лишь около двухсот лет назад. Между тем истоки данной науки можно обнаружить в философских, исторических трудах, в трудах, посвященных военному делу, прежде всего, в работах «Искусство войны» (Сунь-Цзы), «История Пелопонесской войны» (Фукидида), «Никомахова этика» (Аристотеля), «Записки о Галльской войне» и «Записки о гражданской войне» (Гая Юлия Цезаря), «Стратегикон» (Маврикия), «Или — или» (Кьеркогора) [1].

Знаковыми работами, позволившими разделить практику и общую теорию стратегии, стали труды Генриха Жомини и Карла фон Клаузевица. При этом, именно работа Жомини «Общие правила военного искусства», выпущенная в 1817 году в Санкт-Петербурге «по высочайшему повелению» Александра I, обозначила начало формирования стратегии как отдельного и самостоятельного направления в науке и утвердила Россию ее исторической родиной [2,3]. Работа Клаузевица «О войне», опубликованная в 1832 году, продолжила развитие теоретических основ стратегии и заложила фундамент для дальнейшего становления этой науки [4].

Позднее на развитие теории стратегии существенное влияние оказали: теория энтропии нобелевского лауреата по химии И. Р. Пригожина, теория стратегического управления И. Ансоффа, исследования нобелевских лауреатов по экономике Э. Фелпса и Д. Канемана, теория SWOT-анализа А. Хамфри и целый ряд других теорий и исследований отечественных и иностранных ученых в различных сферах научных знаний.

Можно утверждать, что на формирование общей теории стратегии как междисциплинарной науки повлияли и продолжают оказывать существенное влияние: философия, история, военное дело, математика, химия, экономика, география, геология, психология, экология и некоторые другие науки (рис. 1).



Рис. 1. Формирование стратегии как междисциплинарной науки  
Источник: составлено автором

Стратегия охватывает все сферы деятельности общества и, прежде всего, направлена на повышение качества и уровня жизни каждого человека [5]. Это объясняет и обосновывает необходимость междисциплинарного подхода к практическому стратегированию. Так, в разработке стратегий в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ) принимают участие факультеты МГУ, другие университеты и институты РАН (рис. 2).

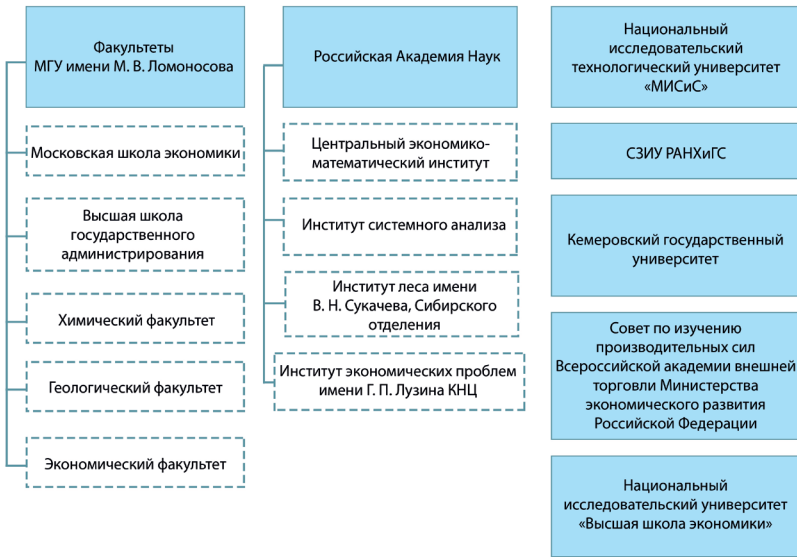


Рис. 2. Междисциплинарность в разработке стратегий ЦСИ ИМИСС МГУ  
 Принимают участие факультеты, институты, университеты  
 Источник: Составлено автором

Совместная деятельность по обоснованию и разработке стратегий в Центре стратегических исследований МГУ позволяет формулировать стратегические документы высокой практической значимости, имеющие выверенный вектор развития объекта стратегирования и нацеленные, в конечном счете, на повышение качества и уровня жизни людей в долгосрочной перспективе, создание условий их дальнейшего интеллектуального развития. Среди таких стратегических документов, разработанных ЦСИ, можно выделить:

- «Стратегия развития водоснабжения и водоотведения Санкт-Петербурга до 2035 года и на более длительную перспективу», 2018 г.
- «Стратегия водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 года и более длительную перспективу», 2020 г.
- «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 г. и более длительную перспективу», 2020 г.

Методология стратегирования и опыт ее применения при разработке многих, в том числе вышеназванных, стратегий, отражен в двухтом-

нике «Концепция стратегирования», отмеченном «Вольным экономическим обществом России» и «Международным союзом экономистов» как лучшая экономическая книга 2019 года в России [6,7].

### **Список литературы:**

1. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. — New York: Routledge, 2015. [<https://doi.org/10.4324/9781315709314>]
2. Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. — ИПЦ СЗИУ — филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, 2017. — 52 с
3. Strategia według Antoine-Henri'ego de Jominiego — francusko-rosyjskiego Clausewitza. Электронный ресурс: <http://www.creatiopr.pl/strategia-wedlug-antoine-henriego-jominiego-francusko-rosyjskiego-clausewitza/>
4. Клаузевиц К. О войне. — Aegitas, 2016.
5. Kvint, V. L., Okrepilov, V. V. Quality of life and values in national development strategies. *Her. Russ. Acad. Sci.* 84, 188–200 (2014). <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Том 1. — СЗИУ РАНХиГС Санкт-Петербург, 2019. — 132 с.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Том 2. — РАНХиГС Санкт-Петербург, 2020. — 164 с. Том 2.

# ПРИМЕНЕНИЕ АГЕНТ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ МОДЕЛЕЙ В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА ПОДДЕРЖКИ РЕАЛИЗАЦИИ И МОНИТОРИНГА СТРАТЕГИЙ РАЗЛИЧНОГО УРОВНЯ<sup>1</sup>

*В. Л. Макаров, А. Р. Бахтизин*

**Аннотация:** В рамках доклада был рассмотрен модельный комплекс, разработанный в ЦЭМИ РАН за последние несколько лет, и применяемый для оценки последствий различных управленческих решений.

**Ключевые слова:** агент-ориентированные модели, ситуационные центры

## THE APPLYING AGENT-BASED MODELS AS A TOOL SUPPORT AND MONITORING OF STRATEGIES AT VARIOUS LEVELS

*V. L. Makarov, A. R. Bakhtizin*

**Abstract:** As part of the report, the model complex developed at the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences over the past few years and used to assess the consequences of various managerial decisions was considered.

**Key words:** agent-based models, situation centers

Происходящие в последнее время события, являющиеся малопредсказуемыми и вызывающие серьезные флуктуации во всех общественных сферах, усилили интерес к математическим и компьютерным инструментам, рассматривающим социо-эколого-экономические системы через совокупность взаимодействующих индивидуумов.

Так, после начала пандемии коронавируса резко возросло число публикаций, в которых для оценки скорости распространения болезни, в зависимости от сценарных условий, используется агент-ориентированный подход. К примеру, создатель широко известного продукта *Mathematica* и его сын — Кристофер Вольфрам (*Christopher Wolfram*)

---

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке гранта Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 18-29-03139.

предложили каркас для построения моделей упомянутого класса для исследования распространения эпидемий с учетом интенсивности взаимодействий каждого отдельного агента, структуры его контактов, географического распределения и т.д. [3].

Широко известный эпидемиолог и профессор математической биологии из Имперского колледжа Лондона Нил Фергюсон (*Neil Ferguson*), построил агент-ориентированную модель пандемии COVID-19, которая показала, что официальная статистика заболеваемости в Китае была сильно занижена (см., к примеру, публикацию в журнале Nature [1]).

Исследователи *RAND corporation*<sup>1</sup> также давно используют агент-ориентированную парадигму моделирования для изучения динамики различных социумов, проведения экспериментов с целью выявления реакций общества на внешние воздействия [2].

В свою очередь совместная группа исследователей ЦЭМИ РАН и МГУ разрабатывает широкий спектр имитационных моделей с использованием агентного подхода. Так, на текущий момент построены несколько региональных моделей с использованием обобщенной платформы «Губернатор» для ряда субъектов России — Санкт-Петербурга, Вологодской области, Москвы, Республики Карелия и других. Помимо этого, были построены модели, в которых рассматриваются отдельные отрасли промышленности (к примеру, ракетно-космическая), крупные отраслеобразующие предприятия (к примеру, в рамках разработки стратегии развития ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», осуществляемой под руководством академика РАН В. Л. Квинта).

Как показывает практика, модели данного класса целесообразно использовать для мониторинга и прогнозирования социально-экономических процессов в российском обществе на уровне регионов. С использованием агентных моделей эксперты и принимающие решения лица — пользователи ситуационных центров могут существенно усилить арсенал инструментов оценки последствий различных управленческих решений.

## Список литературы:

1. Adam David (2020): Special report: The simulations driving the world's response to COVID-19. Электронный ресурс: <https://www.nature.com/articles/d41586-020-01003-6>, дата обращения: 10.06.2020.

---

<sup>1</sup> Стратегический научно-исследовательский центр, работающий по заказам органов государственной власти США.

2. Nowak S. A., Matthews L. J., Parker A. M. (2017): A General Agent-Based Model of Social Learning. Электронный ресурс: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1768.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1768.html), дата обращения: 10.06.2020.
3. Wolfram S. (2020): Agent-Based Network Models for COVID-19. Электронный ресурс: <https://www.wolframcloud.com/obj/covid-19/Published/Agent-Based-Networks-Models-for-COVID-19.nb>, дата обращения: 10.06.2020.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

*К. А. Шарипов, К. Б. Ахмеджанов,*

**Аннотация:** В докладе рассмотрены стратегические цели и приоритетные направления по развитию системы высшего образования в Узбекистане.

**Ключевые слова:** система высшего образования, стратегическое планирование, самофинансирование, повышение инвестиционной привлекательности

## STRATEGIC GOALS AND PRIORITY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

*K. A. Sharipov, K. B. Akhmedjanov*

**Abstract:** The report discusses the strategic goals and priority areas for the development of the higher education system in Uzbekistan.

**Key words:** higher education system, strategic planning, self-financing, increasing investment attractiveness.

24 января 2020 года в Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева обеим палатам Олий Мажлиса, глава государства отметил, что «Мы поставили перед собой цель войти в ряд развитых государств и сможем достичь ее, только проводя ускоренные реформы, опираясь на науку, просвещение и инновации. Для этого нам, прежде всего, необходимо воспитать кадры новой формации, выступающие инициаторами реформ, обладающие стратегическим видением, глубокими знаниями и высокой квалификацией. Именно поэтому мы начали реформирование всех звеньев образования — от дошкольного до высшего [1].

Основной идеей стратегического планирования системы высшего образования (СВО) в Узбекистане является переход от текущего управ-

ления к стратегическому. В то же время важно постепенно сокращать полномочия высшего руководящего органа, своевременно реагировать на изменения в СВО. Что означает переориентирование решений текущих проблем на решения задач, предусматривающих будущее развитие. Стратегические цели СВО в Узбекистане должны заключаться в демонстрации как внутренних, так и внешних возможностей, и реагировать на угрозы по сохранению конкурентного преимущества.

С момента открытия представительства ПРООН в Узбекистане ежегодно разрабатывается ряд предложений и рекомендаций в целях оценки текущего состояния и дальнейшего улучшения национальных приоритетов в области развития образования. С этой точки зрения СВО и современные требования, которые оказывают существенное влияние на развитие экономики страны, требуют обеспечения кадрами, способными развивать производство.

В Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан на 2017–2021 годы определены задачи «повышения качества и эффективности деятельности высших учебных заведений путем внедрения международных стандартов оценки качества образования и профессиональной подготовки и постепенного увеличения квот приема в высшие учебные заведения». В частности, принятие Указа Президента Республики Узбекистан № 5847 от 8 октября 2019 года «Об утверждении Концепции развития высшего образования в Республике Узбекистан до 2030 года» определило новый этап стратегических целей и приоритетных направлений развития высшего образования в Узбекистане. На основании этого документа разработаны целевые показатели Концепции развития высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года по приоритетным направлениям, в частности расширение охвата высшим образованием, повышение качества подготовки специалистов, внедрение цифровых технологий и современных методов в учебный процесс; повышение результативности научно-исследовательской деятельности, а также широкое привлечение молодежи к научной деятельности; формирование инновационной инфраструктуры, повышение действенности духовно-просветительской и воспитательной работы; активное привлечение заказчиков кадров к процессу подготовки высококвалифицированных специалистов; обеспечение финансовой независимости и стабильности ВУЗов, укрепление материально-технического обеспечения; системное развитие и совершенствование управленческой деятельности ВУЗов; борьба с коррупцией, внедрение действенных механизмов обеспечения прозрачности; повышение инвестиционной

привлекательности и повышения конкурентоспособности на международном уровне [2].

Каждый ВУЗ, который стремится сохранить свою жизнеспособность на рынке, должен в конечном итоге создать что-то новое в системе науки или образования, то есть материализовать виденье и реализовать готовые идеи потенциальным покупателям на рынке. Так, стремление к научной и инновационной деятельности в конечном итоге дает ВУзам возможность самофинансирования. Кроме того, важно формировать стратегические компетенции у руководящих кадров при реализации стратегических целей и приоритетных направлений развития СВО в Узбекистане.

С этой точки зрения в Концепции развития высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года определены следующие задачи: «развитие государственно-частного партнерства в сфере высшего образования, повышение уровня охвата высшим образованием более 50 процентов на основе организации в регионах деятельности государственных и негосударственных высших образовательных учреждений, создания в сфере здоровой конкурентной среды; обеспечение становления Национального университета Узбекистана и Самаркандского государственного университета в качестве флагманов ВУЗов страны; включение не менее 10 ВУЗов республики в первые 1 000 позиций перечня ВУЗов в рейтинге международно-признанных организаций (Quacquarelli Symonds World University Rankings, Times Higher Education или Academic Ranking of World Universities), в том числе Национального университета Узбекистана и Самаркандского государственного университета — в первые 500 позиций данного перечня»; поэтапный перевод учебного процесса ВУЗов на кредитно-модульную систему [3].

В заключение важно отметить, что целесообразно обратить внимание на следующие аспекты при определении стратегических целей и приоритетных направлений по развитию СВО в Узбекистане: поэтапный переход ВУЗов на самофинансирование; дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации руководителей и преподавателей ВУЗов; внедрение современных форм и технологий обучения; внедрение новых принципов управления; эффективная организация научно-исследовательской деятельности в ВУЗах, широкое внедрение результатов исследований, коммерциализация научных разработок, развитие государственно-частного партнерства в сфере высшего образования, организация деятельности государственных и негосударственных ВУЗов в регионах; подъем содержания высшего обра-

зования на качественно новый уровень, создание системы подготовки высококвалифицированных кадров, которая внесет достойный вклад в устойчивое развитие социальной сферы и отраслей экономики; создание технопарков и акселерационных центров в ВУЗах посредством широкого привлечения иностранных инвестиций, расширения спектра платных услуг и других внебюджетных фондов, а также исследования и прогнозирования социально-экономического развития соответствующих секторов, сфер и регионов — продвижение на уровень научно-практических учреждений.

### **Список литературы:**

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису 24 января 2020 г. <http://uza.uz/ru/politics/poslanie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirziyev-25-01-2020>
2. <https://lex.uz/docs/4545887>.
3. Указ Президента Республики Узбекистан № 5847 от 8 октября 2019 года “Об утверждении концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года”.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ТРЕНДОВ, СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ, ИНТЕРЕСОВ И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

*И. В. Новикова*

**Аннотация:** В докладе на основе теории стратегии и методологии стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта представлена авторская классификация трендов, стратегических приоритетов, интересов и конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** Тренды, стратегические приоритеты, интересы, конкурентные преимущества, стратегия, стратегирование.

## CLASSIFICATION OF TRENDS, STRATEGIC PRIORITIES, INTERESTS AND COMPETITIVE ADVANTAGES

*I. V. Novikova*

**Abstract:** The report is based on the strategizing methodology developed by Dr. Vladimir Kvint. There are the author's classification of trends, strategic priorities, interests and competitive advantages.

**Keywords:** Trends, strategic priorities, interests, competitive advantages, strategy, strategizing.

Согласно методологии стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта, *стратегический приоритет* — это квинтэссенция ценностей и интересов предприятия, которая определяется в результате выявления глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов и оценки конкурентных преимуществ предприятия [1–3].

Для правильного определения стратегических приоритетов необходимо знать классификации трендов, интересов, конкурентных преимуществ и их соотношение.

### **Виды трендов:**

- По направлениям влияния: экономический, технологический, социальный, экологический.

- По масштабности распространения и влияния: глобальные, региональные, местные, отраслевые;
- По степени влияния на стратегизируемый объект: критическое влияние, среднее влияние, несущественное влияние.

### **Уровни стратегических интересов:**

- По охвату заинтересованных субъектов: мировой, международный, национальный, региональные, корпоративные, индивидуальные;
- По сферам интересов: экономические, экологические, социальные, технологические.
- По возможности выявления: явные, скрытые.
- По мощности влияния на реализацию стратегии: основные (базовые), средние, несущественные.

### **Виды конкурентных преимуществ:**

- По масштабу влияния: общее влияние на функционирование всего предприятия, среднее влияние, частичное влияние;
- По сферам выявления: экономические, экологические, социальные, технологические;
- По наличию: реальные, потенциальные, отсутствующие;
- По возможности создания или приобретения: создаваемые, не создаваемые.

### **Виды стратегических приоритетов:**

1. По степени первоочередности: первоочередные, второстепенные, дополнительные;
2. По степени заменимости: заменимые, не заменимые;
3. По степени зависимости от реализации других приоритетов: зависимые, не зависимые.

Выявление стратегических приоритетов является одним из важнейших элементов построения концепции стратегии и самой стратегии. От правильности данной деятельности зависит в целом результативность и эффективность стратегии.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.

Plenary session

2. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge NY London, Sydney, 2015. 520 с.
3. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012.

# РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОТРАСЛИ ВОДОСНАБЖЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ

*К. Л. Астапов*

**Аннотация:** Данный доклад посвящен Стратегии отрасли водоснабжения и водоотведения на период до 2035 года, разработанной Центром стратегических исследований Московского Государственного Университета им. М. В. Ломоносова.

**Ключевые слова:** стратегия, тренды, водоснабжение, Узбекистан

## STRATEGY FOR WATER-SUPPLY INDUSTRY OF UZBEKISTAN: PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR RESTRUCTURING THE INDUSTRY

*K. L. Astapov*

**Abstract:** The report is devoted to Strategy of water-supply industry and sanitation till 2035, which was developed by the Center of Strategic Research of Moscow State University

**Key words:** strategy, trends, water-supply industry, Uzbekistan.

При разработке стратегии мы опирались на методологию академика В. Л. Квинта [1] и прежде всего классифицировали тренды, как на мировом, так и на региональном уровнях, определяющих запасы воды, их предложение и спрос на длительную перспективу.

Тренды связаны с изменением климата, ухудшением экологической ситуации, усилением межгосударственной конкуренции за водные ресурсы, указывает на возрастание дефицита поверхностных и подземных вод. Одновременно сложился тренд увеличения спроса на воду, вызванный ростом населения в Республике, расширением сельскохозяйственного и промышленного использования воды [2].

При этом основным потребителем водных ресурсов является аграрный сектор. В тоже время внедрение новых технологий полива, выра-

щивание новых культур, будут способствовать снижению относительной доли потребления воды сельским хозяйством.

Несмотря на внедрение новых технологий в сфере водосбережения в сельском хозяйстве, в опреснение и очистке воды, в том числе промышленными предприятиями, нужны новые решения, которые позволят создать сбалансированную систему отрасли жизнеобеспечения в длительной перспективе. Такое решение связано с централизацией управления отрасли водоснабжения и водоотведения. Следует отметить, что данная рекомендация Центра стратегических исследований МГУ уже была имплементирована в жизнь — в конце 2019 года был подписан Указ Президента Республики Узбекистан о создании акционерного общества «Узсувтаъминот». Данная компания консолидировала различные областные водоканалы. В тоже время, небольшие частные компании в отрасли продолжили независимое существование. Именно такой подход соответствует международному опыту [3].

Существующая в Узбекистане концепция развития водоснабжения и водоотведения в недостаточной мере опирается на стратегическое видение. Она не учитывает динамику численности населения, генеральные планы развития городов и поселений, опережающие темпы модернизации отраслей экономики Узбекистана. Обсуждения с руководством компаний отрасли показали, что компании водоснабжения Узбекистана сосредоточены на латании дыр, осуществлении новых дорогих проектов за счет иностранных займов или средств бюджета, в то время как сами проекты выбираются не-системно.

Сверхнизкие тарифы не способствуют повышению эффективности водо-снабжающих организаций. Повышение тарифов — ключевой элемент повышения эффективности предприятий водоснабжения. Но следует быть реалистичным — финансовая стратегия в среднесрочной перспективе не может опираться исключительно на доходы за услуги водоснабжения и водоотведения от населения и компаний, но также требует выделения субсидии от государства для покрытия инвестиционных, а также части текущих расходов.

В последние годы в Республике приняты комплексные меры по рациональному использованию воды, обеспечению ее качества и безопасности. Тем не менее, должным образом не налажена координация деятельности государственных органов в сфере водных ресурсов. Все это также сдерживает привлечение инвестиций в отрасль.

На этом фоне выявились недостатки и ограничения «традиционных» инструментов управления отрасли, которые не в полной мере отвечают современным вызовам.

Например, недостаточно эффективен алгоритм принятия инвестиционных решений по проектам реконструкции и модернизации сетей и сооружений водоснабжения. Ситуация осложняется отсутствием разработанных и утвержденных схем водоснабжения. Каждый инвестиционный проект осуществляется по разным схемам — в зависимости от требований инвестора. В компаниях отрасли водоснабжения, в первую очередь в Ташкенте, есть новое оборудование, эксплуатация которого соответствует современным моделям управления. В этих объектах есть необходимые измерительные приборы для учета воды и контроля ее качества на всех этапах, введена единая информационная система.

Однако в большинстве объектов используется устаревшее и неэффективное оборудование. При выборе проектов для реконструкции не учитывались условия для дальнейшей эксплуатации объектов, связанные с наличием обученного персонала, ограничениями действующего законодательства по тарифной политике, окупаемости проектов, обеспечение необходимых расходов на эксплуатацию.

Прежде всего, должны быть определены стратегические приоритеты, а инвестиционные проекты нацелены на их реализацию.

При оценке инвестиционных проектов и выборе наиболее эффективных вариантов следует учитывать мощный внешний эффект, который обеспечивает отрасль водоснабжения для других отраслей экономики. Более подробно на данном вопросе я остановлюсь далее.

Для успешного функционирования водного хозяйства Узбекистана необходимо создание эффективной системы по его управлению. Эта система должна быть основана на стратегическом подходе к развитию городов и сельских поселений.

Среди основных стратегических инициатив можно выделить следующие:

- стратегические договоренности об использовании воды в электроэнергетике и орошении между соседними странами Центральной Азии;
- учет воды, цифровизация отрасли, формирование водного баланса;
- введение обоснованной платы за добычу водных ресурсов с учетом их неравномерного распределения, тарифов для населения, промышленности и сельского хозяйства;
- создание стратегических запасов пресной воды, строительство межрегиональных магистральных водопроводов и др.

При оценке инвестиций необходимо учитывать внешние эффекты, включая:

- экономия электроэнергии за счет эксплуатации нового оборудования;

- снижение потерь воды в случае ее добычи и снижение издержек на подготовку воды;
- увеличение поступлений в бюджет от налогов и платежей, напрямую связанных с реализацией проекта (плата за воду);
- оценку экономического роста региона от строительства и эксплуатации новых объектов водоснабжения и водоотведения, и мультипликативные эффекты для экономик территорий (связанные с увеличением возможностей для производителей региона), например, повышение налоговых поступлений в связи с дополнительной экономической активностью (на основе экспертной оценки);
- увеличение поступлений налогов в связи с ростом стоимости недвижимого имущества, расположенного вблизи новых объектов водоснабжения и водоотведения;
- дополнительный аргумент для повышения привлекательности города, в том числе для туризма, что увеличивает налоговые поступления в бюджет [4, 5].

Такой комплексный подход снизит риск недооценки сетевого эффекта. Представляется эффективным осуществлять проекты с привлечением государственных инфраструктурных банков с опытом экспертизы инфраструктурных проектов.

### **Список литературы:**

1. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge NY London, Sydney, 2015. 520 с.
2. Духовный Виктор, Шуттер Юп. Вода в Центральной Азии: прошлое, настоящее, будущее. UNESCO-IHE. 2018.
3. Материалы конференции Министерства жилищно-коммунального обслуживания Узбекистана в сотрудничестве с Всемирным банком «На пути к региональным инициативам в области развития услуг водоснабжения и санитарии в Центральной Азии, устойчивых к климатическим изменениям». Ноябрь 2019.
4. Bielenberg Aaron, Williams James, and Woetzel Jonathan. Four ways governments can get the most out of their infrastructure projects. McKinsey. January 2020.
5. Делмон Джеффри. Государственно-частное партнёрство в инфраструктуре. Мировой банк. 2010.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕФТЕГАЗОВЫМ КОМПЛЕКСОМ В АРКТИКЕ В СОВРЕМЕННЫХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

*А. М. Фадеев*

**Аннотация:** Одна из важнейших стратегических задач государства в обеспечении долгосрочного устойчивого развития нефтегазовой отрасли заключается в превращении Арктики в крупнейший регион мировой нефтегазодобычи.

**Ключевые слова:** Стратегическое управление, Арктика, шельф, углеводороды.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE OIL AND GAS COMPLEX IN THE ARCTIC IN MODERN MACROECONOMIC CONDITIONS

*A. M. Fadeev*

**Abstract:** One of the most important strategic tasks of the state in ensuring the long-term sustainable development of the oil and gas industry is to turn the Arctic into the largest region of world oil and gas production.

**Key words:** Strategic management, Arctic, shelf, hydrocarbons.

Нефтегазовый комплекс, как и все иные отрасли экономики, подвержен влиянию внешних макроэкономических факторов. При этом стоит отметить, что разработка ресурсов углеводородов на арктическом шельфе объективно является самым капиталоемким направлением российской нефтегазовой отрасли. Безусловно, экономика арктических проектов, предусматривающая значительные инвестиции, является чувствительной к цене на нефть [1].

Вместе с тем, добыча углеводородов на арктическом шельфе — это, по большей части, долгосрочная перспектива. Что касается принятия решений сегодня об инвестициях в геологоразведку на арктическом шельфе, то стоит отметить, что временной горизонт практического запуска этих проектов находится за пределами 2030–2040 гг. Учитывая

цикличность развития мировой экономики, наличие спадов и подъемов энергетического потребления в мире, есть основания полагать, что стоимость барреля нефти вернется к справедливому уровню к этому времени, что позволит снять вопросы о рентабельности шельфовых проектов в Арктике.

Текущие колебания стоимости нефти не окажут существенного влияния на планы энергетических компаний по реализации шельфовых проектов в средне- и долгосрочной перспективе. Россия является пионером в вопросах добычи нефти на арктическом шельфе и есть все основания сохранить данное лидерство и в будущем.

Арктика крайне неоднородна: и по ледовым условиям, и по логистической доступности, и по технологическим возможностям разработки отдельных месторождений. Тем не менее, как показывают исследования, часть месторождений западной Арктики (прежде всего, находящиеся в акватории Баренцева моря) более, чем конкурентоспособны, рентабельны и могут быть запущены в разработку в ближайшие годы [1,2].

Сегодня работа на шельфе, особенно арктическом, стало предметом достаточно большого количества спекуляций. Наряду с этим, практика российских энергетических компаний убедительно доказывает, что работать в Арктике можно не только безопасно, но и экономически эффективно. Тот интерес, который проявляют зарубежные коллеги к реализации текущих и перспективных топливно-энергетических проектов в Арктике, — тому подтверждение. Важно подчеркнуть, что если сегодня компании-операторы не будут вкладывать средства в проведение геологоразведочных работ (ГРП), то стоимость углеводородов в среднесрочной перспективе значительно возрастет, но уже по другой причине — в силу исчерпаемости эксплуатируемых сегодня месторождений. Об этом необходимо помнить. Восполнить потребность в добыче в данном случае быстро не получится, поэтому продолжение ГРП в Арктике полностью оправдано [1,2].

Кроме того, если мы посмотрим сегодня на предложения нефтегазового сервисного рынка, то сможем констатировать значительное снижение стоимости услуг для проведения геологоразведочных работ — снижение коснулось и ставок за аренду буровых установок, судов обеспечения, и сопутствующего сервиса. В этом смысле, текущая ценовая конъюнктура благоприятствует проведению геологоразведочных работ на шельфе.

Наконец, важно добавить, что, наряду с падением цен на нефть, произошло ослабление курса рубля, его девальвация. Как это ни парадоксально звучит, но для российских экспортеров нефти это положи-

тельный факт. Экспорт нефти, ее продажа, осуществляется за доллары, что ведет, при нынешнем курсе доллара, к значительному росту рублевых поступлений в Российскую Федерацию, формируя возможности для инвестиционного развития.

Введенные секторальные санкции не оказали критического влияния на реализуемые проекты, то есть, не остановили их. Возможно, санкции сделали текущие проекты чуть менее удобными — появилась необходимость в переориентации поставщиков с Запада на Восток, а также, самое главное, санкции сформировали дополнительные возможности для развития российского рынка поставщиков для нефтегазовой промышленности.

Общепринято рассматривать санкции только с негативной точки зрения. Наряду с этим, не оспаривая отрицательное влияние этих мер для каждой из сторон, я вижу в сложившейся ситуации и очевидные плюсы — сегодня российский нефтегазовый сервис имеет уникальную возможность развития и выхода на высокотехнологичный рынок нефтегазового оборудования и сервиса. Для российских компаний, введенные ограничения на поставку западного оборудования и технологий, становятся новыми точками роста профессиональных компетенций и перспективного развития.

Говоря о технологиях, конечно, нельзя обойти стороной тему импортозамещения и развития национального сервисного рынка поставщиков. Здесь российскими энергетическими компаниями, совместно с российской промышленностью, также проводится системная работа по созданию российских образцов оборудования и техники для проведения сейсморазведочных работ. Так, например, сегодня в России создан полностью готовый к использованию комплекс морской сейсморазведки с использованием донных станций и сегодня можно уже уверенно констатировать отсутствие зависимости от иностранного оборудования при проведении сейсморазведочных работ с донными станциями.

Освоение арктического шельфа — стратегическая государственная задача, требующая выверенной стратегии, основанной на конкурентных преимуществах. 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 [3].

### **Список литературы:**

1. Фадеев А. М. Стратегическое управление нефтегазовым комплексом в Арктике / Фадеев А. М., Череповицын А. Е., Ларичкин Ф. Д./

Plenary session

- Изд.: Кольский научный центр Российской академии наук (Апатиты), 2019, 289 с.
2. Фадеев, А. М. Совершенствование экономических подходов к управлению освоением морских углеводородных месторождений Арктики / А. М. Фадеев. — Апатиты: Изд. Кольского научного центра РАН, 2012. — 269 с.
  3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т.1. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. — 132 с.:ил. — (Серия «Библиотека стратега»).

# ОПЫТ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ

*Г. В. Задорожная*

**Аннотация:** В докладе представлен опыт разработки стратегии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» на основе методики стратегирования академика Квинта В. Л. и при непосредственном участии специалистов и экспертов Центра стратегических исследований

**Ключевые слова:** водоканал, концепция, стратегия, приоритеты

## EXPERIENCE IN DEVELOPING THE STRATEGY CONCEPT FOR COMPANY IN WATER SUPPLY AND SANITATION SYSTEM SPHERE

*G. V. Zadorozhnaya*

**Abstract:** The report presents the experience of developing the strategy of the State Unitary Enterprise “Vodokanal of St. Petersburg” based on the strategizing methodology of Academician V. Kvint and with the direct participation of specialists and experts of the Center for Strategic Studies

**Keywords:** water utility, concept, strategy, priorities

ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» является ключевым предприятием городского хозяйства второго по величине мегаполиса Российской Федерации и выполняет одну из основных функций жизнеобеспечения — снабжение населения и предприятий города водоснабжением и водоотведением. Предприятие по праву считается лидером водопроводно-коммунального хозяйства страны. Уровень качества и надежность оказываемых предприятием услуг создают необходимые условия для функционирования и устойчивого развития Санкт-Петербурга.

Празднование в 2018 году 160-летия со дня основания петербургского Водоканала ознаменовалось новой вехой в поступательном развитии предприятия. К 2018 году подошел срок корректировки действующего Стратегического плана. Руководство предприятия понимало, что новый Стратегический план должен, приумножая и сохраняя до-

стижения прошлых лет, определить судьбу предприятия на ближайшие 10–15 лет с учетом вызовов текущего и будущих периодов. Чтобы разработать такой документ, нужна была помощь лучших специалистов в области стратегирования.

Именно поэтому Водоканал обратился к академику Квинту Владимиру Львовичу за помощью и содействием по разработке концепции и стратегии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» до 2035 года и на более длительную перспективу, который и возглавил рабочую группу высококвалифицированных специалистов, приступивших к проекту по разработке стратегии.

К работе над стратегией был привлечен ряд ведущих ученых и экспертов в различных отраслях экономики, в том числе из Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, Центрального экономико-математического института РАН и Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Несмотря на то, что специалисты Водоканала обладали навыками реализации крупных международных проектов и имели опыт по внедрению в повседневную практику управления предприятием международных стандартов системы экологического менеджмента (СЭМ), системы менеджмента качества (СМК), занимались реинжинирингом бизнес-процессов и стандартизацией, необходимо отметить важность для успешной реализации такого сложного проекта предварительного проведенного обучения основам стратегирования.

Все работники Водоканала, от директора до руководителя структурного подразделения, прослушали цикл лекций и приняли участие в серии семинаров по методике стратегирования, подготовленных и проведенных академиком Квинтом В. Л. и сотрудниками Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова.

В результате предприятие получило несколько сотен специалистов, способных участвовать в проекте и адаптироваться в будущем к реализации новой стратегии, что повысило роль документа для развития систем водоснабжения и водоотведения.

В процессе работы над стратегией проводились исследования отдельных аспектов деятельности Водоканала, анализ стратегических глобальных и региональных трендов.

В Концепции были выделены глобальные, национальные и региональные тренды, в наибольшей степени определяющие развитие Водо-

канала Санкт-Петербурга на долгосрочную перспективу, обоснованы важнейшие приоритеты и, обеспечивающие их, конкурентные преимущества. Выбор приоритетов и конкурентных преимуществ определяется, исходя из стратегических, важнейших для России, Северо-Западного Федерального округа и городской агломерации Санкт-Петербурга, функций и ответственности Водоканала Санкт-Петербурга, связанных с жизнеобеспечением.

В Концепции показаны направления и методы оценки общественной и экономической эффективности деятельности Водоканала Санкт-Петербурга, обоснованы основные организационные формы реализации стратегии.

При разработке стратегии была уточнена миссия предприятия и разработаны контуры стратегических приоритетов.

Для высококачественного и надежного обеспечения потребностей жителей города в водоснабжении и водоотведении, которые способствуют эффективной реализации интересов Санкт-Петербурга и России в целом, в процессе разработки концепции обоснованы следующие контуры приоритетов, обеспеченные конкурентными преимуществами: стратегическая безопасность и надежность, цифровизация, водоканал — социально-ответственный работодатель, водоканал в экологической системе региона, обеспечение финансовой независимости водоканала и экономическая эффективность, водоканал — центр профессионального превосходства. Обязательным критерием выбора данных приоритетов являлось их гарантированное обеспечение уже имеющимися у Водоканала Санкт-Петербурга конкурентными преимуществами или реальной возможностью создания и использования конкурентных преимуществ в стратегируемый период.

Стратегия была представлена 10 октября 2018 года на научно-практической конференции «Водоканал Санкт-Петербурга» — 160 лет на службе великому городу» [1], объединившей представителей органов государственной власти, руководителей крупнейших организаций водохозяйственной отрасли из Москвы, Екатеринбурга, Республики Крым, Волгограда, Нижнего Новгорода, Липецка, а также специалистов из Финляндии.

Руководителями города была отмечена большая работа, проделанная специалистами Центра стратегических исследований по разработке стратегии Водоканала. Не случайно при оценке качества и значимости стратегии прозвучало, что в условиях глобальной конкуренции важно сотрудничать с лучшими, отбирать лучших и создавать условия для применения лучших мировых практик во всех направлениях деятельности.

## Plenary session

Стратегия Водоканала стала инструментом развития систем водоснабжения и водоотведения второго по величине города Российской Федерации. С учетом, определенных в стратегии, контуров приоритетов разрабатываются, актуализируются схемы развития водоснабжения и водоотведения, государственные программы и программы предприятия, реализуются конкретные мероприятия для обеспечения повышения качества жизни граждан и улучшения окружающей среды. Опыт Водоканала Санкт-Петербурга по разработке стратегии может послужить хорошим примером для многих других российских компаний, обеспечивающих водоснабжение и водоотведение в областях, городах и поселках Российской Федерации.

### **Список литературы:**

1. «160 лет на службе великому городу» — Водоканал отметил юбилейную дату научно-практической конференцией. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.spb.ru/press/government/147893/>

# ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОРИЕНТИРЫ В ИЗМЕНЧИВЫХ УСЛОВИЯХ

*Г. Ф. Алексеев*

**Аннотация:** Роль и место угля в мировой энергетике. Российский уголь на мировом рынке. Развитие ж/д инфраструктуры страны и её влияние на конкурентоспособность российского угля. Рациональное использование твёрдых полезных ископаемых и охрана недр.

**Ключевые слова:** уголь, добыча, потребление, влияние на окружающую среду, рациональное использование недр.

# LONG-TERM BENCHMARKS IN CHANGEABLE CONDITIONS

*G. F. Alekseev*

**Abstract:** The role and place of coal in the world energy. Russian coal in the global market. The development of the country's rail infrastructure and its impact on the competitiveness of Russian coal. Rational use of solid minerals and mineral resources protection.

**Key words:** coal, mining, consumption, environmental impact, rational use of mineral resources.

## **1. Уголь добывают и используют по всему миру, его запасов хватит на сотни лет.**

Мировой объём добычи угля в 2018 году составил около 8 млрд тонн, что на 4% больше, чем добыли в 2017 году. Мировой объём потребления угля — 7,6 млрд тонн, увеличение к 2017 году на 1,4%. Мировой объём производства электроэнергии из угля более 10 100ТВт\*час. Мировой объём доказанных запасов угля на конец 2018 года 1 054 782 млн тонн, у России 15% от всего объёма доказанных запасов, в том числе, запасы Кузбасса от общемировых составляют 5%. В Азии в прошлом году потребление угля составило 5 475 млн тонн, а в Европе 833 млн тонн угля [1].

При текущем уровне добычи, доказанных запасов России хватит на 365 лет, Китаю на 40 лет.

## **2. Уголь — надёжный базовый энергоресурс мировой экономики.**

В структуре мирового топливно-энергетического баланса за 2018 год уголь находится на 2-м месте после нефти и составляет 28%, а по выработке электроэнергии уголь находится на первом месте. В топливно-энергетическом балансе России уголь составляет всего 13%. Во многих странах, которые позиционируют себя как «зелёные», в топливно-энергетическом балансе уголь ведущую роль: в Германии 23%, в Японии 26,9% и в Польше 50,5%. [1–3]. Прогноз роста мирового спроса на уголь до 2050 г. — 1,5% в год, а фактический рост спроса на уголь за период с 2000 по 2018 год составил 2,2% ежегодно.

## **3. Динамика потребления угля странами Азии и Европы.**

В 1990 году Европа и Азия потребляли практически одинаковое количество угля — около 1,5 млрд тонн в год, однако к 2018 году разница выросла в 6,5 раз: потребление угля в странах Азии с 1990 года выросло в 3,7 раза, потребление угля в странах Европы снизилось на 38%. В странах Азии в 2018 году потребление угля составляет 5,5 млрд тонн в год, а в Европе 833 млн тонн в год [4].

Таким образом, очевидно, что угольный рынок смещается на Восток.

## **4. Доля Российского угля в импорте стран Европы.**

Европа в 1990 году добывала 1 209 млн тонн угля, в 2018 году Европа стала добывать 629 млн тонн угля, то есть снижение добычи за 28 лет на 48%, а сожгла угля Европа в 2018 году 833 млн тонн угля. С 2000 года объём импорта угля в Европу стабилен, около 200 млн тонн в год, но доля России в импорте угля в Европу, выросла в 5 раз (с 22 млн тонн в 1990 году до 111 млн тонн в 2018 году) [4, 5].

Учитывая высокое качество российского угля, отвечающее экологическим требованиям, а также близость России к Европе и многовариантность доставки угля из России, есть уверенность, что ещё многие годы и даже десятилетия Европа не сможет отказаться от российского угля.

## **5. Доля Российского угля в импорте стран Азии.**

В Азии ситуация другая. Мы с гордостью говорим, что мы в 7,5 раз увеличили экспорт российского угля в страны Азии, но на самом деле это всего 99 млн тонн угля, что составляет 16 % в общем объёме импорта угля в страны Азии. И этот показатель за 28 лет вырос всего на 6% [4, 5].

Интенсивная отработка и истощение собственных запасов в странах с наибольшим потреблением угля, открывает огромные перспективы

для России на угольном рынке Азии. Сегодня из 5,5 млрд тонн угля, которые сжигает Азия, только 1,8% это доля России.

#### **6. Развитие ж/д инфраструктуры — ключевое условие повышения конкурентоспособности российского угля.**

Опережающее развитие железнодорожной инфраструктуры — залог развития угольной отрасли и экономики России в целом.

Одно из конкурентных преимуществ российского угля является «короткое плечо» доставки угольной продукции потребителю по морю (в течении 1–2 дней), против 1–2 недель, необходимых нашим конкурентам, для доставки угольной продукции потребителю. Каменный уголь является «генеральным» грузом для ОАО «РЖД». В 2018 году доля каменного угля в погрузке составила 29,1%, а доля каменного угля в грузообороте составила 43,9%. За последние 8 лет объём перевозок угля вырос в 1,3 раза, с 322 млн тонн в 2010 году до 406 млн тонн в 2018 году [6]. Развитие сети электрифицированных железных дорог снизит объёмы перевозок грузов морским и автотранспортом, а развитие скоростных железных дорог — уменьшит объём авиаперевозок, что существенно снизит негативное воздействие на окружающую среду.

Электрифицированный железнодорожный транспорт — один из самых экологичных видов транспорта.

#### **7. Глобальные экономические проблемы vs выбросы CO<sub>2</sub>. Российский национальный проект «Экология».**

Всё человечество озаботилось сегодня выбросами CO<sub>2</sub>, не замечая другие по-настоящему глобальные проблемы. Приоритеты нарушены и уголь неоправданно считают главной проблемой человечества. В общественном сознании людей всех стран мира необоснованно формируется мнение: «Углерод — главная проблема человечества». Это не так. Планета буквально задыхается от мусора. Восстановление лесов — ключевое условие сохранения биоразнообразия и самой жизни на Земле.

#### **8. Обеспечение воспроизводства минерально-сырьевой базы, ее рационального использования и охраны недр в интересах нынешнего и будущих поколений народов Российской Федерации.**

Учитывая, что Кузбасс является уникальным регионом, в котором добывается 58% всего угля России, интенсивность угледобычи увеличивается с каждым годом, растет количество недропользователей, считаем необходимым создание виртуального двойника минерально-сырьевой базы Кузбасса.

Для решения вопроса комплексной оценки состояния недр Кузбасса, необходимо назначить (выбрать) генерального проектировщика осво-

## Plenary session

ения недр Кузбасса, который обеспечит эффективную координацию действий по комплексному и рациональному использованию минерально-сырьевой базы.

На сегодняшний день, по поручению Губернатора Кузбасса Цивилева С. Е., разработано техническое задание, целью которого является создание интегрированной справочной информационно-вычислительной системы (Геопортала) комплексной оценки состояния недр Кузбасса в условиях интенсивного развития угледобычи, базирующейся на новейших информационных и телекоммуникационных технологиях, позволяющих интегрировать большие массивы данных о состоянии недр, наземного и дистанционного мониторинга в целях эффективного управления уникальным горнопромышленным регионом.

### Список литературы:

1. BP Statistical Review of World Energy 2019 // EnerData. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-statistical-review-of-world-energy-2019.html> .  
Дата публикации: 11.06.2019.
2. Бюллетень о текущих тенденциях Российской экономики / Центр энергетики Московской школы управления СКОЛКОВО, Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Вып. 52. Экология и экономика: динамика загрязнения атмосферы страны в преддверии ратификации Парижского соглашения. 2019. 24 с. URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/23719.pdf> (дата обращения: 22.02.2020).
3. Национальный кадастр парниковых газов за 1990 — 2017 гг.: доклад // ИГКЭ. URL: <http://www.igce.ru/category/informacionnye-produkty-obzory-doklady-i-dr> (дата обращения 21.02.2020).
4. Статистический Ежегодник мировой энергетики 2019 // EnerData. URL : <https://yearbook.enerdata.ru/> (дата обращения: 22.02.2020).
5. ТЭК России // УДУ ТЭК: [офиц. сайт]. URL : [www.cdu.ru/tek\\_russia](http://www.cdu.ru/tek_russia) (дата обращения: 21.02.2020).
6. INFO Line Аналитика, Росстат. URL: <https://infoline.spb.ru/> (дата обращения: 22.02.2020).

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ФОНДОВОГО РЫНКА В РЕГИОНАХ РОССИИ

*М. К. Алимуратов*

**Аннотация:** Наличие дисбаланса между количеством акционерных обществ в регионах России и активностью фондового рынка определяют актуальность формирования стратегических приоритетов повышения инвестиционной активности в регионах страны.

**Ключевые слова:** стратегические приоритеты, региональный фондовый рынок

## STRATEGIC PRIORITIES FOR THE STOCK MARKET DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF RUSSIA

*М. К. Alimuradov*

**Abstract:** The imbalance between the number of joint-stock companies in the regions of Russia and stock market activity determines the relevance of forming strategic priorities for increasing investment activity in the country's regions.

**Keywords:** strategic priorities, regional stock market

Фондовый рынок формирует условия для перемещения свободных финансовых ресурсов, накопленных в экономической системе, в инвестиции [1]. Данный рынок обеспечивает систематическое поступление в экономическую систему региона денежных средств, обеспечивая участникам региональной экономической системы возможность получения определенной доходности [2].

Достоинство регионального фондового рынка состоит в том, что уровень неопределенности относительно ожидаемых результатов инвестиций существенно ниже инвестирования в других регионах страны [3]. Это обусловлено тем, что тип производства, характер рынка и качество управления, которые формируют потенциальный результат, в большей степени понятны и доступны именно местным инвесторам. Региональные инвесторы могут принимать более активное участие в работе собраний акционеров, формируя активную позицию, направ-

ленную на повышение эффективности принимаемых инвестиционных решений. Учитывая общий низкий уровень развития фондового рынка в России и регионального рынка ценных бумаг, в частности, решение задачи активизации инвестиционной деятельности является крайне актуальной.

Население и предприятия накапливают денежные средства, сберегая часть получаемых доходов, однако эти средства традиционно либо хранятся в виде наличности (рублевой или в иностранной валюте), либо на депозитах в банках. В данном случае единственным инструментом поступления инвестиционных ресурсов становятся банки, выделяющие кредиты предприятиям [4]. Подобная организация инвестиционного процесса является недостаточно эффективной, поскольку банки, выделяя финансовые ресурсы, формируют исключительно кредитные портфели, стремясь покрыть получаемыми процентными доходами стоимость используемого капитала в виде вкладов на депозитах. Эффективность инвестиционного процесса, ликвидность активов, возможность перетока капитала между различными предприятиями и отраслями, а также готовность принимать риски, связанные с особенностями деятельности объектов инвестирования не являются для банков приоритетными при принятии решений о предоставлении кредитов.

Целый ряд факторов обуславливает высокий потенциал заинтересованности владельцев накоплений в предъявлении спроса на фондовые активы при наличии эффективной и доступной региональной системы торговли ценными бумагами.

Реализация региональных стратегий развития фондового рынка обеспечит возможность:

- привлечения дополнительных источников финансирования инвестиционных проектов;
- эффективной диверсификации экономики регионов;
- роста открытости деятельности региональных компаний;
- повышение доверия со стороны региональных владельцев накоплений.

Формирование эффективной стратегии развития регионального рынка ценных бумаг приведет к созданию современной и надежной системы институтов, формирующих инфраструктуру фондового рынка в регионах страны.

Необходимо сформировать инфраструктуру, в которой в полной мере реализуются стратегические принципы, обеспечивающие непрерывную полноценную взаимосвязь между всеми этими инсти-

тутами, выполняющими посредническую деятельность между владельцами свободных инвестиционных ресурсов и предприятиями в регионе.

В процессе приватизации, проведенной в 90-е годы прошлого века и развития экономики за последние десятилетия, в регионах России создано большое количество компаний, в том числе и акционерных обществ, капитал которых формируется из различных источников [5].

Стратегия развития региональных фондовых рынков должна включать в себя приоритеты, обеспечивающие развитие первичного и вторичного рынка.

Несмотря на достаточно долгий период формального существования рыночных отношений и наличие потенциальной возможности инвестирования в ценные бумаги на открытых рынках, опыт принятия самостоятельных инвестиционных решений у большинства населения регионов страны крайне ограничен [6]. Это обусловлено как отсутствием элементарных знаний и навыков, так и крайне неразвитой региональной инфраструктурой фондового рынка, низкой степенью доступности на него населения региона, но основное — отсутствие региональных стратегий, ориентированных на развитие этого рынка.

Для разработки региональных стратегий развития фондового рынка необходимо осуществить анализ возможностей, формируемых этим рынком для развития экономики региона, сформировать систему приоритетов и осуществить оценку наличия, либо возможности создания конкурентных преимуществ, необходимых для их реализации [7].

Увеличение вовлеченности жителей регионов собственными накоплениями в капитале региональных компаний обеспечит высокую степень причастности жителей к экономическим процессам в регионе, создаст стимулы для активного участия в деятельности региональных промышленных предприятий. Реализация подобной стратегии даст возможность развития региональной экономики, повышения доходности, снижения рисков для инвесторов и роста ликвидности активов.

### **Список литературы:**

1. Горская Е. В., Халяпин А. А. Фондовый рынок как источник формирования инвестиции в современных условиях // Инновационная наука. — 2016 г. — №. 4–1 (16)
2. Проданова Н. А., Малых Н. И. Привлечение долгосрочного капитала на фондовых рынках // Финансовый менеджмент. — 2016 г. — №. 6, С. 26–33.

Plenary session

3. Подгорный Б. Б. Региональные власти и фондовый рынок: документальный анализ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2018 г. — №. 1.
4. Анохина Е. И. Инвестиционная деятельность коммерческих банков на фондовом рынке: существующие проблемы и их решение // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2016. — №. 5. — С. 85–88.
5. Сайбель Н. Ю., Ковальчук А. В. Фондовый рынок России: проблемы и перспективы развития // Финансы и кредит. — 2018 г. — Т. 24. — №. 3 (771).
6. Бобков А. В., Шкарина М. С. Российский фондовый рынок и проблемы его развития // Экономика и управление в XXI веке: стратегии устойчивого развития. — 2019. — С. 143–152.
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. — Санкт-Петербург: СЗИУ РАНХиГС, 2019. Т. 1.

СЕКЦИЯ «ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ  
СТРАТЕГИРОВАНИЯ»  
SECTION «THEORY AND METHODOLOGY  
OF STRATEGIZING»

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
МОНЕТАРНОЙ ПОЛИТИКИ УЗБЕКИСТАНА**

*Ф. У. Додиев*

**Аннотация:** В данной работе раскрываются стратегические направления монетарной политики Узбекистана, где рассматривается переход к режиму инфляционного таргетирования. Особый акцент сделан на обеспечение условий введения этого режима в Узбекистане.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, инфляция, инфляционное таргетирование, центральный банк.

**STRATEGIC DIRECTIONS  
OF MONETARY POLICY OF UZBEKISTAN**

*F. U. Dodiev*

**Abstract:** This paper studies the strategic directions of the monetary policy of Uzbekistan, which considers the transition to the inflation targeting regime. Particular emphasis is placed on ensuring the conditions for introducing of this regime in Uzbekistan.

**Keywords:** monetary policy, inflation, inflation targeting, central bank.

Несмотря на значительные успехи, которые были достигнуты по сдерживанию темпов роста инфляции в республике, в настоящее время в Узбекистане уровень инфляции остается относительно высоким. Если уровень инфляции в 2005 году был 7,8 %, этот показатель по итогам 2019 года составил 15,2% [1]. Резкий скачок уровня инфляции произошло 2017 году, после либерализации валютной политики.

Снижение инфляции до уровня, обеспечивающего стабильный, долгосрочный экономический рост является важнейшей задачей монетар-

ной власти Узбекистана. Выполнение данной задачи обуславливает выбор эффективной монетарной политики, которая состоит из стратегии и тактики. По мнению В. Л. Квинта, политика, стратегия и тактика — три самостоятельных категории, являющиеся взаимосвязанными аспектами стратегического руководства и управления. Их различия заключаются в следующем: когда стратегия утверждена и принята к реализации, ее внедрение и становится практическим путеводителем, гидом стратегируемого объекта. Тактика же диктует ежедневные, ежемесячные и ежегодные (текущие) планы и мероприятия решения и ресурсного обеспечения стратегических задач. Политика-это агрегация и интеграция стратегии и тактики в единую эффективно функционирующую систему. Иначе говоря: Стратегия плюс Тактика [2].

В Узбекистане стратегическим направлением монетарной политики выбран переход к режиму инфляционного таргетирования с 1 января 2020 года.

Международный опыт показывает, что в условиях рыночной экономики одним из эффективных способов проведения денежно-кредитной политики является режим инфляционного таргетирования. Этот режим можно охарактеризовать как политику центрального банка, который намечает целевые уровни инфляции, публично объявляет о них, а потом пытается привести реальную инфляцию к целевым показателям, используя для этого изменение процентных ставок и другие монетарные инструменты.

При определении режима инфляционного таргетирования обычно выделяют несколько обязательных требований, составляющих его основу:

- экономическим агентам публично объявляется о среднесрочном численном значении целевого уровня инфляции;
- центральный банк наделяется независимостью и ответственностью за достижение целевого ориентира;
- доверие экономических агентов к политике денежных властей;
- прозрачность решений и действий центрального банка;
- упреждающий подход к инфляции, основанный на детальном анализе большого количества макро и микро показателей, четком понимании текущего состояния экономики и перспектив ее развития;
- стабильность цен становится долгосрочной целью.

Законом «О Центральном банке Республики Узбекистан» новой редакцией в качестве основной цели деятельности Центрального банка установлено обеспечение стабильности цен, при реализации денеж-

но-кредитной политики проявляются некоторые элементы инфляционного таргетирования. В частности, принятие и реализация монетарной политики осуществляются Центральным банком самостоятельно, публично объявляются ориентиры инфляции, разработаны и используются модели для прогнозирования инфляции.

В настоящее время выполнены не все условия для введения инфляционного таргетирования в Узбекистане.

Во-первых, в Узбекистане не накоплен достаточный опыт экономического развития в условиях стабильно низких темпов инфляции. При этом опыт развитых стран показывает, что инфляционное таргетирование рассчитано на долгосрочную перспективу и базируется на долговременном опыте низкой инфляции.

Во-вторых, на практике инфляция представляет собой сложный процесс, в основе которого лежат монетарные и немонетарные факторы. В Узбекистане, как правило, значимые инфляционные факторы носят краткосрочный характер, и денежно-кредитная политика не в состоянии в полной мере противостоять им. Кроме того, Центральный банк не может осуществлять полный контроль над всеми составляющими инфляции в силу своего немонетарного характера.

В-третьих, при инфляционном таргетировании решающее значение играют прогнозы, от достоверности которых зависит правильность принятия решений в области денежно-кредитной политики.

Риск слишком поспешного перехода к таргетированию инфляции страны, где не выполняются перечисленные условия, заключается в том, что денежные власти могут быстро потерять контроль над инфляцией.

Имеющиеся сегодня препятствия на пути введения инфляционного таргетирования не должны являться основанием для отказа от этой политики. Многие экономисты и эксперты считают, что для стран с переходной экономикой в современных условиях более эффективным является применение смешанного режима таргетирования инфляции.

Для надлежащей реализации политики инфляционного таргетирования в Узбекистане, необходимо сделать шаги по направлению к дальнейшему обеспечению макроэкономической стабилизации, а также развивать финансовые рынки, что потребует усилий всех ветвей власти:

- согласие всех ветвей власти по вопросу основной цели — поддержание стабильного уровня инфляции;
- выполнение Центральным банком объявленных целей инфляции даже ценой других макроэкономических индикаторов; причины,

## Theory and methodology of strategizing

- допускающие отклонение от объявленных целей, должны быть заранее указаны и опубликованы;
- ускорение развития финансового сектора, усовершенствование системы пруденциального надзора, диверсификация банковского сектора, межбанковского рынка кредитов должны стать едиными и ликвидными;
  - возобновление работы денежного рынка краткосрочных долговых обязательств.

### **Список литературы:**

1. По материалам Центрального банка Республики Узбекистан <http://www.cbu.uz/>
2. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования [Текст]: дайджест. — Ташкент: Тасвир, 2018. — 114 с.

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИНВЕСТИЦИЙ УЗБЕКИСТАНА

*М. Ш. Бутабаев*

**Аннотация:** Дальнейшее развитие рынка инвестиций Узбекистана должно основываться на развитии сектора портфельных инвестиций, формировании государственных и муниципальных ценных бумаг, восстановлении вексельного обращения.

**Ключевые слова:** стратегия, развитие рынка инвестиций, прямые инвестиции, портфельные инвестиции, государственные ценные бумаги.

## DEVELOPMENT STRATEGY OF UZBEKISTAN'S INVESTMENT MARKET

*M. Sh. Butabaev*

**Abstract:** Further development of Uzbekistan's investment market should rely on development of portfolio investments sector, forming government and municipal securities, restoring circulation of bills of exchange.

**Key words:** strategy, securities market development, portfolio investments, government securities.

В настоящее время в Узбекистане ведется интенсивная работа по структурной перестройке, глубокой диверсификации и инновационному развитию национальной экономики, что поддерживается все более расширяющимися масштабами привлечения в нее инвестиций. Так, за последний 2019 год, объявленный Годом активных инвестиций и социального развития, объем прямых иностранных инвестиций составил 4,2 млрд долл., что на 3,1 млрд больше по сравнению с 2018 годом. Доля инвестиций в валовом внутреннем продукте достигла 37 процентов [1]. В 2020 году ожидается, что будут освоены инвестиции в размере 23 млрд долл. с введением в строй 206 новых крупных производственных объектов.

Вместе с тем, темпы и масштабы процессов привлечения инвестиций были бы куда более высокими, если бы были задействованы все основные возможности их привлечения. Почти весь объем инвести-

ций в основной капитал республики финансировался исключительно за счет прямых инвестиций, без портфельных инвестиций. Основной причиной такого положения в Узбекистане стал консерватизм концепции развития национального рынка капитала, который был условно эффективным в ранние годы Независимости республики, и окончательно устарел в эпоху новых глобальных экономических вызовов. Поэтому, общий объем инвестиций (в долл. США) имел устойчивый рост до 2014 г., а после произошла стабилизация на уровне 16 млрд долл. США (рис.). Можно предположить, что это является предельной возможностью привлечь инвестиции способом прямого инвестирования, без задействования портфельного инвестирования, и дальнейший их рост может быть обеспечен только за счет последнего.

Для изменения данного положения необходима новая стратегия. Всякая стратегия — есть оптимальное распределение ограниченных ресурсов между взаимно конкурирующими потребностями в условиях неопределенности будущего. При этом, стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации [2]. Для разработки новой стратегии развития национального рынка инвестиций необходим учет ошибок старого подхода. На наш взгляд его основные недостатки заключались в следующем:

1. Попытка построить современную экономику без опоры на рынок ценных бумаг.
2. Игнорирование интересов миноритарных портфельных инвесторов.
3. Прекращение практики широкого размещения у населения государственных долговых ценных бумаг.
4. Сильный крен в сторону привлечения прямых инвестиций и не внимание к развитию рынка портфельных инвестиций.
5. Прекращение практики вексельного обращения.
6. Отсутствие муниципальных ценных бумаг.

Новая стратегия развития рынка инвестиций Узбекистана должна устранить эти недостатки. Для примера рассмотрим в деталях некоторые аспекты из вышесказанных. В частности, роль государственных ценных бумаг как эффективного инструмента развития национального рынка инвестиций и монетарной политики.

Как известно, эмиссия государственных ценных бумаг направлена на решение следующих задач [5]:

- покрытие дефицита государственного бюджета;
- покрытие кассовых разрывов в бюджете;

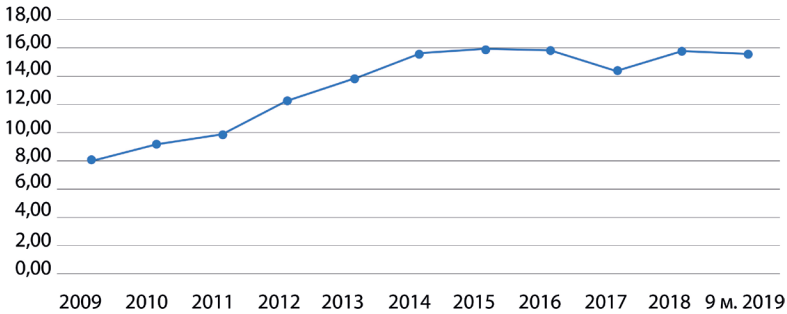


Рис. Динамика инвестиций в основной капитал в Республике Узбекистан, в млрд долл. США по среднегодовому курсу национальной валюты соответствующего года, построен на основе официальных данных [3,4]

- привлечение денежных ресурсов для осуществления крупных проектов;
- привлечение средств для погашения задолженности по другим государственным ценным бумагам.

В зависимости от цели выпуска следующие разновидности государственных ценных бумаг могут быть очень актуальными для применения в Узбекистане:

1. Долговые ценные бумаги для покрытия временных дефицитов бюджета (кассовых разрывов). Например, в США выпускают векселя управления наличностью, а в Японии — финансовые векселя. Можно ожидать, что государственные векселя будут очень актуальными в условиях Узбекистана, так как, они могут помочь не только покрыть временный дефицит бюджета, но и частично убрать необходимость в эмиссии денег, что благотворно может сказаться на снижении уровня инфляции.
2. Государственные проектные облигации, эмитируемые с целью привлечь средства для финансирования государственных инвестиционных программ.
3. Ценные бумаги для покрытия государственного долга перед предприятиями. Предприятие, принявшее такие ценные бумаги в счет оплаты своих поставок может рассчитаться ими по своим налоговым обязательствам.

### Список литературы:

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, 24.01.2020 г. [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz).

Theory and methodology of strategizing

2. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Бизнес Атлас, 2012. 627.
3. [www.stat.uz](http://www.stat.uz).
4. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz).
5. Берзон Н. И., Аршавский А. Ю., Буянова Е. А. Фондовый рынок. — М: Вита-Пресс, 2002.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЭКОЛОГИИ ЗАЩИТЫ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ И ВОЗДУШНОГО БАСЕЙНА

*Л. А. Грибелюк, С. Н. Ткаченко, И. С. Ткаченко, А. В. Шевчук, Т. Г. Шимко*

**Аннотация:** В работе рассматриваются стратегические мероприятия для снижения угроз от загрязнения воздуха, воды, почв, накопления отходов, сокращения лесного покрова.

**Ключевые слова:** стратегический приоритет, экологические глобальные тренды, воздух, вода, почва, потеря биоразнообразия, накопление отходов, сокращение лесного покрова

## STRATEGIC PRIORITIES FOR IMPROVING THE ECOLOGY OF PROTECTING WATER RESOURCES AND THE AIR BASIN

*L. A. Gribelyuk, S. N. Tkachenko, I. S. Tkachenko, A. V. Shevchuk, T. G. Shimko*

**Abstract:** The paper considers strategic measures to reduce threats from air, water, soil pollution, waste accumulation and reduction of forest cover.

**Key words:** strategic priority, environmental global trends, air, water, soil, solid waste accumulation, reduction of forest cover

Исследования опирались на теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л.Квинта [1].

Следует отметить следующие стратегические экологические глобальные тренды — загрязнение воздуха, воды, почв, потеря биоразнообразия, накопление отходов, сокращение лесного покрова. Они представляют стратегическую региональную угрозу для России. В соответствии с основными экологическими национальными приоритетами, определёнными в стратегии РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», необходимо: снизить уровень загрязнения атмосферного воздуха в крупных промышленных центрах на 20%; улучшить качество питьевой воды для населения; повысить эффективность обращения с отходами производства и потребления; использовать эффективные системы

экологического регулирования, внедрять технологии на основе перечня наилучших доступных технологий.

Для выполнения приоритета по снижению загрязнения атмосферного воздуха необходимо снижать выбросы загрязняющих веществ от транспорта, промышленных предприятий, предприятий теплоэнергетики и частного сектора, создать единую систему автоматизированного мониторинга загрязнения воздуха.

Для реализации стратегического приоритета оздоровления водных объектов и улучшения качества воды необходимо создать и эффективно применять методику мониторинга и оздоровления водных объектов, реконструировать системы водоснабжения и водоотведения. Необходимо формировать комплексную систему обращения с твердыми коммунальными отходами, включая ликвидацию свалок в черте городов и рекультивацию территорий.

Для реализации экологических проектов на основе государственно-частного партнерства необходим фонд «Центр экологических технологий», осуществляющий общее руководство и координацию деятельности различных организаций для осуществления природоохранных задач в рамках национального проекта «экология» и региональных программ. Создание фонда рекультивации должен ускорить работы по восстановлению нарушенных земель. Создание фонда «Леса» нужно для восстановления насаждений ценных пород деревьев и развития лесопромышленного комплекса. В докладе рассматривались мероприятия по реализации данных приоритетов.

Реализация данных экологических стратегических приоритетов должна улучшить качество жизни населения регионов.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. Т. I.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ МЕДИАСИСТЕМЫ РОССИИ: К РАЗРАБОТКЕ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО И МАТЕМАТИЧЕСКОГО АППАРАТА

*С. А. Вартанов*

**Аннотация:** В докладе обсуждается стратегическая значимость медиаиндустрии с точки зрения экономики и общества и предлагаются методы и модели для решения задач стратегирования медиасистемы России.

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

## A STRATEGIC APPROACH TO THE RUSSIAN MEDIA SYSTEM ANALYSIS: ON THE DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL AND MATHEMATICAL APPARATUS

*S. A. Vartanov*

**Abstract:** The report considers the strategic importance of the media industry from the economic and social point of view and suggests methods and models for solving the problems of strategizing the Russian media system.

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

Стремительная трансформация медиа под влиянием цифровизации изменила базовые принципы функционирования медиаиндустрии. Медиаотрасль больше не состоит только из одной лишь журналистики, став полноценной индустрией, встроенной в национальную экономику своей страны и неразрывно связанной с остальными отраслями и мировой медиасистемой. При решении прикладных и теоретических задач стратегирования в любых отраслях экономики невозможно переоценить значимость глобального информационного контекста (ГИП). В широком смысле этот контекст есть Ноосфера академика Вернадского — пространство мыслей и идей [1]. В более узком смысле можно

понимать под информационным контекстом принятия решений совокупность информации, получаемой лицом, принимающим решения, из медиа источников. С этой точки зрения, пространство медиа как часть Ноосферы является неотъемлемым измерением, в котором происходит процесс стратегического мышления. В определенном смысле, его можно считать суб-измерением Пространства как одной из Трех осей стратегического мышления [3].

Влияние глобального информационного контекста на экономику и промышленность канализируется по двум основным направлениям — через информационный фон на менеджмент и принимаемые им решения и через внедренную в медиаконтент рекламу на потребителей [2], и связывает воедино медиаиндустрию и остальные отрасли. Поэтому помимо пассивного наблюдения и анализа происходящих в медиасистеме процессов необходимо начать воспринимать медиасистему страны как объект стратегирования. С инструментальной точки зрения решение задач медиастратегирования 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 медиамониторинга пересекаются с задачами, встающими в процессе разработки общей стратегии медиаиндустрии на разных его этапах (рис.).

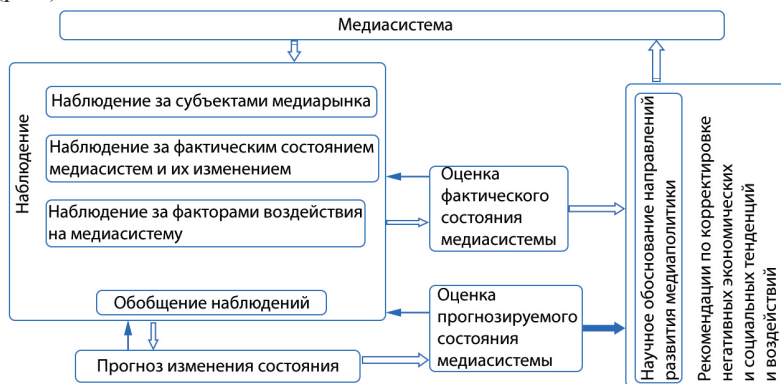


Рис. Принципиальная схема стратегического медиамониторинга

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 субъектам 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 стратегируемой системы, но и полноценного взгляда в будущее («Третье правило стратегического мышления» [3]). 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. Технически эти модели представляют собой развитие идей моделей экономики платформ Ж. Тироля и Ж.-Ш. Роше [4], 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 расчете рыночного равновесия и решении более широких задач стратегирования взаимовлияние друг на друга всех сторон.

В настоящее время, помимо математико-экономического анализа трехсторонних рынков, ведется заполнение баз данных проекта «Медиамонитор» и тестирование аналитического и инфографического инструментария. В ближайших планах — презентация первой версии платформы, максимальное расширение баз данных и спектра аналитических инструментов, а также апробирование прогностических возможностей. Планируется дополнение информацией по медиасистемам других стран, что позволит проводить масштабную аналитическую работу компаративистского характера. Все планы подчинены одной задаче: определить, что есть медиасистема страны, каковы потенциальные угрозы ей и ее возможности, сильные и слабые стороны,

понять ее миссию, сформулировать приоритеты ее развития, чтобы на этой основе заложить стратегию медиасистемы России на ближайшие десятилетия.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного мирового порядка XXI в // Управленческое консультирование. 2013. № 5. С. 13–19.
2. Dunas D. V., Vartanov S. A. Emerging digital media culture in Russia: modeling the media consumption of generation Z // Journal of Multicultural Discourses. — 2020, DOI: 10.1080/17447143.2020.1751648
3. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. London, Sydney: Routledge, 2015.
4. Rochet J. C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European economic association. Vol. 1 (4), 990-1029.

# ПОВЫШЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРИРОДНОГО КАПИТАЛА РЕГИОНА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЕКТОР ДЛЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КЫРГЫЗСТАНА

*Т. И. Турдиев*

**Аннотация:** В статье выявлены резервы экономики Кыргызстана для укрепления потенциала природного капитала региона. Уточнены региональные факторы для развития стратегии достижения социально-экономической и экологической безопасности Кыргызстана.

**Ключевые слова:** стратегия, природный капитал, экологическая безопасность, зеленая экономика.

# INCREASING THE POTENTIAL OF THE REGION'S NATURAL CAPITAL AS A STRATEGIC VECTOR FOR KYRGYZSTAN'S ENVIRONMENTAL SECURITY

*T. I. TURDIEV*

**Abstract:** The article identifies the reserves of the Kyrgyz economy to strengthen the natural capital potential of the region. Regional factors for the development of a strategy to achieve socio-economic and environmental safety of Kyrgyzstan are identified.

**Keywords:** strategy, natural capital, environmental safety, green economy.

В Кыргызстане усиливаются угрозы для социально-экономической и экологической безопасности региона.

Основной региональной особенностью Киргизии выступает горный характер территории страны: если территория республики составляет 198,5 тыс. кв. км., то 94,2% территории лежит выше 1000 метров над уровнем моря, а 40,8 % площади лежит выше 3000 метров над уровнем моря. Географические особенности высокогорных территорий предопределяют их повышенную уязвимость перед антропогенным и природным воздействиями. Например, на склонах гор водная эро-

зия может интенсивно уничтожить и без того тонкий почвенный слой, поскольку с одного гектара горных склонов за один полив смывается от 2 до 10 т. плодородного слоя, который накапливался там тысячами.

Существует необходимость повышения потенциала природного капитала регионов Кыргызской Республики. Это обусловлено следующими моментами.

Во-первых, природоемкость национальной экономики Кыргызстана чрезмерно высока: по энергоемкости валового внутреннего продукта (расход топливно-энергетических ресурсов на единицу ВВП в масштабе страны) Кыргызстан почти в 5,7 раза превышает его среднемировое значение и почти в 3 раза — страны Азии [1, с.192].

Во-вторых, на фоне хронической дефицитности бюджетов всех уровней на нужды охраны природы направляются очень мало средств из государственного бюджета Кыргызстана. Как результат ухудшаются качественные характеристики природного капитала регионов страны, связанные с порчей и загрязнением природной среды.

В-третьих, природные факторы и условия страны эксплуатируются нерационально, более того в регионах страны природа выступает средством выживания местного бедного населения. При этом социально-демографические предпосылки, связанные с неуклонным ростом населения в условиях чрезмерной бедности, сохраняются и подрывают основы эколого-экономической устойчивости региона.

Наконец, неразвитость экономических механизмов эффективного использования природных ресурсов (отсутствие стоимостной оценки экосистемных услуг, низкие платежи за загрязнения среды и др.) в условиях рыночных преобразований приводит к истощительной эксплуатации природного капитала страны. В целом, главные стратегические факторы региональной безопасности приведены в таблице.

*Таблица*

**Факторы эколого-экономической безопасности Кыргызстана**

№ п/п	Перечень факторов, оказывающих существенное влияние на эколого-экономическую безопасность Киргизии
1	Низкий ассимиляционный потенциал региональной экосистемы
2	Неблагоприятная антропогенная история территории (накопленный ущерб природным экосистемам региона)
3	Усиление негативного антропогенного воздействия на природную среду в настоящий период

№ п/п	Перечень факторов, оказывающих существенное влияние на эколого-экономическую безопасность Киргизии
4	Неблагоприятные природные условия ведения хозяйственной деятельности, связанные с горным рельефом
5	Высокий уровень природоемкости экономики страны
6	Нестабильность государственного устройства и нарушение стабильности правового режима в стране
7	Снижение уровня развития экономики страны
8	Усиление социальной напряженности, связанное с бедностью населения и имущественным расслоением

Таким образом, выделены главные региональные и отраслевые тренды и закономерности региональной экономики Кыргызстана, которые негативно отражаются на качественных характеристиках природного капитала региона.

Выводы и рекомендации для достижения эколого-экономической безопасности страны. Эколого-экономическая ситуация в Кыргызстане ухудшается, и республика развивается в условиях внешних глобальных и внутренних угроз. Политика по обеспечению экологической безопасности Киргизии должна реализовываться в направлениях, основанных на решении актуальных эколого-экономических проблем регионального развития.

Сельское хозяйство является главной отраслью экономики Кыргызстана и критические тенденции развития аграрного сектора требуют приоритетного внимания, поскольку они значимы для продовольственной безопасности. Сельское хозяйство и далее будет оставаться узловой отраслью национальной экономики, однако необходимы меры по рационализации процессов хозяйствования и экологизации отрасли.

Ключевая социально-экономическая проблема современной Киргизии — чрезмерная бедность населения, сохранит свою актуальность в ближайшее время. Поскольку в стране преобладает аграрное население, обнищание населения способствует к ухудшению природно-ресурсного потенциала. Предсказуемо то, что бедность будет провоцировать экологическое неблагополучие. Следовательно, улучшение социально-экономического положения населения в республике является стратегическим условием достижения социально-экономической и экологической безопасности. В этом контексте актуальной стратегией Кыргызстана выступает, и стратегия развития малого бизнеса и самозанятости населения регионов [2, с. 81].

«Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества» — так гласит одно из Правил стратегического мышления В. Л. Квинта [3, с. 109]. С учетом этого автор обосновывает следующие тезисы, отдельные из которых имеют отношение к инновационным «стратегиям новых возможностей» [3, с. 102; 4, с. 11].

С учетом необходимости снижения антропогенного воздействия на природу в условиях высокой природоемкости экономики Киргизии нужна стратегия «зеленой» модернизации. В долгосрочном плане «зеленое», экологически ориентированное рыночное хозяйство усиливает конкурентоспособность национальной экономики. В Киргизии создание механизмов умелой трансляции внешнего опыта, накопленного в сфере «зеленой» экономики, имеет большую перспективу, поскольку бизнес и рыночное хозяйствование в стране находится на начальных этапах своего развития, когда ключевое значение приобретают стратегические меры по заимствованию и адаптации передовых бизнес-идей и практик.

Киргизия и страны Центральной Азии находятся в едином эколого-экономическом пространстве, значит, страны Центральной Азии должны стремиться к реализации согласованной стратегии и политики по преодолению общих социально-экономических и экологических угроз. В региональном плане эффективность эколого-экономической политики необходимо предполагает согласованность тактических действий и стремление к стратегическому сотрудничеству в сфере безопасности.

В целом, в стране для укрепления природного капитала необходимо на комплексной основе на данном этапе необходимо параллельно решать следующие 4 стратегические задачи: уменьшить степень антропогенного воздействия на природную среду; совершенствовать национальную политику по обеспечению перехода к устойчивому развитию; уменьшить ущерб от стихийных бедствий из-за глобальных экологических угроз; комплексно стимулировать переход к основам «зеленой» экономики.

### **Список литературы:**

1. Турдиев Т. И. Основы концепции стратегирования социально-эколого-экономической безопасности Кыргызской Республики. — Ош, 2019. — 280 с.
2. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. — М.: Креативная экономика, 2019. — 158 с.

3. Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. — Ташкент, Ташвир, 2018. — 160 с.
4. Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС. 176 с.

# ВРЕМЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

*А. А. Белецкий*

**Аннотация:** Факторы, влияющие на развитие современного общества, исследуются учеными не одно столетие. С учетом эволюции современных технологий первое место с уверенностью занимает время, как фактор влияющий на конечный результат.

**Ключевые слова:** стратегирование, стратегическое управление, стратегия, ресурсы, четвертая промышленная революция.

## TIME AS A STRATEGIC FACTOR OF SUCCESSFUL ECONOMIC DEVELOPMENT ON THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

*A. A. Beletskiy*

**Abstract:** Scientists have been studying for centuries the factors that influence the development of modern society. Given the evolution of modern technology, the first place with confidence is time, as a factor affecting the final result.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic planning, resources, fourth industrial revolution

Вопросу ресурсных ограничений всегда уделялось особое внимание абсолютно в различных областях. Временной фактор, с точки зрения влияния на экономическое развитие, стал рассматриваться в экономической теории и теории управления сравнительно недавно.

Заслуживает внимание эволюция научной мысли в данном направлении В. Квинта, одного из ведущих ученых в области стратегирования. Так, в издании 2009 года «The Global Emerging Market» к базовым экономическим факторам мировой экономики при стратегическом анализе автор относит природные ресурсы, производственную инфраструктуру, трудовые ресурсы, внутренний и международный капитал, а так же возможности науки исследований и технологий [1]. В более

поздних же работах, таких как, «Strategy for the Global Market» [2], «Концепция стратегирования, т.1.» [3], фактор времени выделен как детерминирующий на все прочие.

С точки зрения влияния времени на пространство самый простой графический способ изображения процесса был сформирован на основе светового конуса математиком, доктором Г. Минковским [4], который в последствии использовал С.Хокинг в своей работе «Краткая история времени» [5], В. Квинт [1, 2, 3] и другие видные ученые.

Все события разделяют пространство-время на три области: конус прошлого, настоящее (точка соприкосновения) и конус будущего. При отдалении от точки настоящего в будущее вариативность событий увеличивается. В. Квинт при рассмотрении стратега и стратегии в точке настоящего указывает, что верный выбор пути развития в области множества будущих событий тесно связан с профессиональным мышлением стратега. Кроме того, снижение вариативности напрямую зависит от первого закона стратегии — экономии времени.

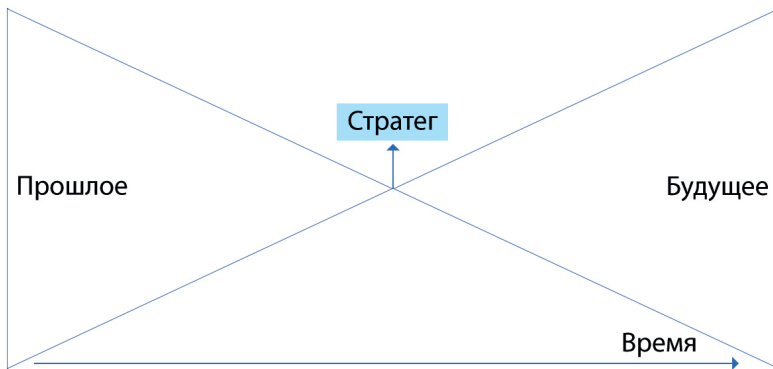


Рис. 1. Положение стратега в пространстве и времени [6]

Подтверждением данных положений является исследование Всемирного экономического форума, подготовленного совместно с McKinsey&Company [7].

По прогнозу исследователей группа передовых компаний, освоивших технологии искусственного интеллекта («Пионеры») до 2022 года, при наличии первоначальных расходов на исследование и внедрение (снижении оперативного денежного потока) смогут увеличить к 2030 году денежные протоки своих компаний более чем в два раза при прочих равных условиях. Компании же не сумевшие освоить технологии искусственного интеллекта не сумеют сохранить позиции

на рынке, причем падение будет увеличиваться в геометрической пропорции с течением времени.



Рис. 2. Относительная динамика денежных потоков в различных группах компаний, внедряющих технологии искусственного интеллекта (совокупное процентное изменение для каждой группы)

Данные изменения коснутся не только искусственного интеллекта, но и всех киберфизических систем четвертой промышленной революции. Это подтверждает тот факт, что стратегическое мышление в настоящем позволяет добиться более значительного успеха в будущем (на долгосрочном горизонте планирования), и, чем дальше горизонт планирования — тем более значителен отрыв от аутсайдеров.

### Список литературы:

1. Kvint, Vladimir. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics // Routledge. — New York, 2009. — 488 p.

2. Kvint V. L. Strategy for the Global Market. Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge; Taylor&Francis Group, 2016. 519 p
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Том I. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. — 132 с.
4. Minkowski H. Space and Time. Minkowski's Papers on Relativity. Minkowski Institute Press, 2012. 68 с. URL: <http://www.minkowskiinstitute.org/mip/MinkowskiFreemiumMIP2012.pdf> (дата обращения: 17.02.2020).
5. Хокинг С. Краткая история времени: От Большого взрыва до черных дыр. М.: АСТ, 2019. — 232 с.
6. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. — New York: Routledge, 2015. [<https://doi.org/10.4324/9781315709314>]
7. Четвертая промышленная революция: целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций. Всемирный экономический форум, 2019. 48 с. URL: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Четвертая\\_промышленная\\_революция.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Четвертая_промышленная_революция.pdf) (дата обращения: 17.02.2020).

## «СТРАТЕГИЯ» В СТРАТЕГИРОВАНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ

*Т. А. Алабина, М. Р. Голубев, Е. А. Морозова*

**Аннотация:** Рассматриваются различные подходы к понятию «стратегия»: в истории и современности, за рубежом и в российской практике. Делается вывод о наибольшем вкладе в теорию стратегии академика В. Л. Квинта с дефиницией, обозначенной в его монографии.

**Ключевые слова:** стратегия, подходы к понятию, школы стратегирования, современные дефиниции понятия, экономическая категория

## “STRATEGY” IN STRATEGIZING: THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE CONCEPT

*T. A. Alabina, M. R. Golubev, E. A. Morozova*

**Abstract:** Various approaches to the concept of “strategy” are considered: in history and modern times, abroad and in Russian practice. The conclusion is made about the greatest contribution to the theory of strategy of academician V. L. Kvint with the definition indicated in his monograph.

**Keywords:** strategy, approaches to the concept, schools of strategic planning and management, modern definitions of the concept, economic category

Развитие региональной экономики как экономической науки в условиях усиления процессов глобализации и междисциплинарного сотрудничества с уклоном на практическую реализацию полученных исследований требует принципиальной систематизации теоретических подходов к её базовым понятиям. Ключевым понятием в теории стратегирования в современных условиях является категория «стратегия». Эффективная трансформация современных экономических институтов в новое состояние, отвечающее вызовам XXI века, должна базироваться на ключевых концепциях стратегий развития, разработанных в мире с учетом современности. Описание и характеристика зарубежных и отечественных исследований стратегий и стратегирования представлены

в материалах ведущих ученых и молодых исследователей. Настоящий материал опирается на теоретическую базу, содержащуюся в работах вышеуказанных авторов. Однако, проблема систематизации подходов к понятию «стратегия» в стратегировании в полной мере не решена.

Если исследовать подходы к дефиниции «стратегия», то это понятие историческое, возникло в древние времена и необходимо связанное с разными видами деятельности общества. Термин «стратегия» происходит от древнегреческого «strategos» — войско веду, путем сочетания двух слов «stratos», что в переводе означает «войско» или «военная мощь»; и «ago» — «веду» или «управляю» (англ. *strategics*; нем. *Strategie*). Согласно исследований академика В. Л. Квинта [1] первым данный термин в качестве прилагательного для обозначения стратегических решений применил византийский император Флавий Маврикий Тиберий Август в труде «Стратегикон» — одной из первых теоретических работ по стратегии, где описывались «время» и «пространство» как её свойства, — указана разница между данным понятием и тактикой.

Первая формулировка понятия «стратегия» в современном его виде принадлежит военным теоретикам — Антуан-Анри Жомини и Карлу Филиппу Готтлибу фон Клаузевицу. Жомини в своей работе «Стратегия и тактика в военном искусстве» подробно анализирует стратегические проблемы и тактику наступления и обороны, являясь классическим трудом и непревзойденным фундаментальным исследованием по стратегии и тактике ведения войны, высоко оцененное специалистами и в области экономической мысли.

Если исследовать современное понимание термина «стратегия», то различные авторы и источники предлагают различные определения данного понятия [2]: от науки и искусства ведения войны, до искусства руководства общественной, политической борьбой; от ученья о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств до наиболее общего плана действия в отличие от тактики; от деятельности, направленной на получение планируемого результата с учетом перспективы долговременного развития [3] до плана управления будущим [4].

Так, Г. Минцберг, рассматривая школы стратегирования, разделяет пять подходов к понятию «стратегия» [5]. Рассмотрев мнения различных авторов о сущности этого понятия, В. А. Никулина [6] объединяет их в три группы, практически не отличающиеся от предыдущего подхода. Объединение ряда этих и других позиций дает возможность определить понятие «стратегия» в качестве: (1) плана — система

последовательных действий (Д. Б. Куинн, М. Х. Мескон, М. Альберти др.); (2) позиции — определение положения субъекта во внешней среде относительно стейкхолдеров; (3) совокупности действий по отвлечению сил и средств конкурентов с целью занятия более выгодной позиции (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, О. С. Виханский и др.); (4) принципа поведения или следование некой модели поведения; (5) перспективы, основного способа действия, обращенной внутрь, в мысли стратегов и одновременно в большое будущее (А. Чандлер, Л. Е. Басовский, И. Н. Герчикова и др.).

В качестве примера второго подхода интересна практика ПАО «Газпром» — глобальной энергетической компания, контролирующей российские месторождения природного газа и сеть магистральных газопроводов. Среди основных направлений его деятельности: геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, производство и сбыт тепло- и электроэнергии и другие [7]. Сохранение данной позиции даёт возможность компании избежать конкуренции в экспорте газа.

Таким образом, стратегия рассматривается не просто как понятие, а экономическая категория, которой посвящено ряд исследований как зарубежных, так и российских исследователей. Д-р экон. наук, профессор, иностранный член РАН В. Л. Квинт выделяет семь дефиниций этого понятия. Наиболее точным, всесторонним и содержательно полным можно считать его высказывание следующего содержания: «Стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при её последовательной и полной реализации. Стратегия — это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции...» [8, с. 353].

### **Список литературы:**

1. Kvint V. L. *Strategy for the Global Market Theory and Practical Applications*. Routledge. New York. 2016. 520 p.
2. 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. Pp. 383–390.

3. ГОСТ Р 52104–2003. Национальный стандарт Российской Федерации. Ресурсосбережение. Термины и определения: утверждение и введен в действие Постановлением Госстандарта РФ от 03.07.2003 № 235-ст: дата введения 2004-07-01.
4. Почепцов Г. Г. Стратегия: инструментарий по управлению будущим. 2-е изд., стер. М.: СмартБук, 2009. 377 с.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampe J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. N. Y.: THE FREE PRESS, 1998. 410 p.
6. Никулина В. А. Анализ подходов к пониманию понятий стратегия и стратегия развития // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016025378> (дата обращения: 14.11.2019).
7. О «Газпроме» // ПАО «Газпром». URL: <https://www.gazprom.ru/about/> (дата обращения: 09.11.2019).
8. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующем рынке: учебное пособие для студентов вузов, слушателей бизнес-школ, школ государственного и общественного администрирования, обучающихся по направлению 080100.68 «Экономика». М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.

# СТРАТЕГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ-ЭКСПОРТЕРОВ НА УРОВНЕ РЕГИОНОВ УЗБЕКИСТАНА

*М. Ш. Бутабаев, В. А. Котов*

**Аннотация:** В условиях пандемии требуется совершенствование механизмов финансирования развития предприятий-экспортеров, которое основывается на стратегии инвестирования интегрированных систем и кластеров базирующихся на IT-технологиях.

**Ключевые слова:** стратегия финансирования экспортного потенциала регионов.

## STRATEGY OF IMPROVING MECHANISM OF FINANCING EXPORTING ENTERPRISES ON REGIONS' LEVEL OF UZBEKISTAN

*M. Sh. Butabaev, V. A. Kotov*

**Abstract:** Under conditions of pandemic improving mechanisms of financing the development of exporting enterprises based on strategy of investing of integrated systems and clusters based on IT technologies is required.

**Key words:** strategy of financing export potential of regions.

Высокий динамизм формирующейся в Узбекистане социально-экономической среды предъявляет качественно новые требования к наращиванию экспортного потенциала территорий. В условиях растущей конкуренции на мировых рынках товаров и услуг, решающим условием увеличения масштабов выпуска предприятиями-экспортерами конкурентоспособной продукции становится доступность и полнота финансового обеспечения их инновационных проектов. Вместе с тем, решение этих проблем зависит от уровня функционального развития финансового рынка и спектра финансовых инструментов, доступных для субъектов бизнеса. К сожалению, финансовый рынок Узбекистана характеризуется фрагментарностью, недостаточным уровнем функци-

ональной развитости отдельных его сегментов, узким спектром обращающихся финансовых инструментов.

Новые вызовы, встающие перед мировой экономикой, и резко возросший спрос на инвестиционные ресурсы для нужд инновационного развития регионов заставляют по-новому взглянуть на роль финансовых рынков в обеспечении потребностей их инновационного развития [1]. В условиях глубокой структурной деформации мировой хозяйственной системы и усиления борьбы за свободные финансовые ресурсы особое значение приобретает не только их своевременная мобилизация для расширения масштабов выпуска экспортной продукции, но и их правильное вложение в наиболее конкурентоспособные объекты инновационного бизнеса на уровне регионов.

Учитывая эту тенденцию, меры органов регионального управления по концентрации ограниченных внутренних и внешних финансовых ресурсов способны внести позитивный вклад в наращивание экспортного потенциала территорий [2].

Как показывает изучение передового мирового опыта, наиболее активными участниками процесса наращивания экспортного потенциала регионов в мировой практике зарекомендовали себя центры инновационного роста, под которыми понимаются крупные инновационные хабы, свободные экономические зоны, производственные кластеры, технопарки, бизнес-акселераторы и другие формы пространственной организации инновационного бизнеса. Примерами наиболее успешных центров инновационного роста могут служить Силиконовая долина (США), автомобильный хаб университета Лестер (Великобритания), инновационный хаб Университета Оулу (Финляндия), СИЭЗ «Масан» (Южная Корея), СЭЗ «Банкарор» (Индия), центр «Сколково» — в России. Каждый из них смог освоить выпуск уникальной продукции благодаря своевременно сформированным стратегиям финансового обеспечения [3].

Возрастание спроса со стороны предприятий-экспортеров на инвестиционные ресурсы, обусловлена высоким уровнем их заинтересованности в реализации проектов, связанных с освоением выпуска наукоемкой продукции с высоким уровнем добавленной стоимости. Заинтересованность органов регионального управления связана с их большим вкладом в создание новых рабочих мест и повышение уровня сбалансированности местных бюджетов. Финансовые институты регионов также заинтересованы, т.к. увеличивается спрос на их услуги и их прибыль, укрепляется их финансовая устойчивость и авторитет на рынке [4].

Высокий динамизм формирующейся в Узбекистане социально-экономической среды потребовал внедрения не только новых стратегий, но и новых форм пространственной организации инновационного бизнеса, связанных с наращиванием экспортного потенциала.

Благодаря поддержке со стороны органов государственного и регионального управления новыми субъектами внешнеэкономической деятельности в последние годы стали новые формы пространственной организации инновационного бизнеса, получившие название центров инновационного роста (далее по тексту — ЦИНОР) (рис.). Сегодня в республике успешно функционируют 22 свободные экономических зоны, в числе которых 8 фармацевтических СЭЗ, использующих уникальный потенциал лечебных трав и других полезных растений, 186 малых промышленных зон, созданных во всех городах и районах республики, а также 60 крупных производственных кластеров, представляющие собой высоко интегрированные корпоративные структуры, способные создавать наукоемкие производства с высоким уровнем добавленной стоимости и экспортным потенциалом.

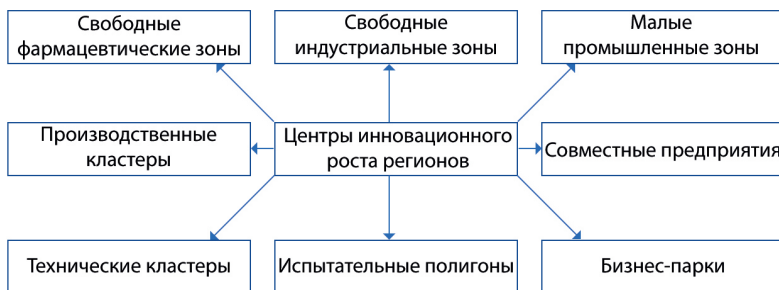


Рис. Классификация действующих в регионах страны центров инновационного роста

В условиях растущих масштабов цифровизации инновационного бизнеса, решающее значение для успешного развития предприятий-экспортеров Узбекистана приобретает доступность и полнота финансового обеспечения центров инновационного роста, которые обеспечивают не только своевременность создания ими конкурентоспособной продукции, но и успешность её доведения до конечных потребителей.

Вместе с тем, решение этой проблемы в значительной степени зависит от уровня функционального развития финансового рынка и спектра обращающихся на нем финансовых инструментов. Вступление Узбекистана в период турбулентного развития мирового хозяйства, вызванного пандемией, требует дальнейшего институционального укрепления

ния механизма финансирования программ наращивания экспортного потенциала регионов.

Не менее важным направлением решения проблемы наращивания экспортного потенциала территорий Узбекистана следует считать расширение масштабов использования предприятиями-экспортерами потенциала ИКТ. Эффективным рычагом функционального развития рассматриваемого механизма может стать создание в каждом регионе развитой инвестиционно-финансовой инфраструктуры, представителями которой выступают коммерческие банки, страховые и лизинговые компании, инвестиционные и пенсионные фонды, консалтинговые и оценочные фирмы, способные оказывать широкий спектр услуг для центров инновационного роста и их инвесторов.

### **Список литературы:**

1. Вдовин С. М. Стратегия и механизмы устойчивого развития региона. Монография. — М.: Инфра, 2015. — 154с.
2. Квинт В. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012. С. 126.
3. Назаров Ш. Х. Методологические аспекты повышения конкурентоспособности регионов. \_ Т.: IFMR. 2014. — 176с.
4. Смирнов Е. П. Стратегия развития регионов . — М.: Региональная экономика, 2006. — 236 с.

# ВОЗМОЖНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМ НЕВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

*А. Ю. Нестеров*

**Аннотация:** Успешная реализация стратегии организации обеспечивается стратегической системой управления и качеством выполнения функций стратегического управления на всех этапах процесса стратегирования.

**Ключевые слова:** Стратегия организации, выполнение стратегии организации, стратегическая система управления, функции стратегического управления.

## POSSIBLE MANAGEMENT REASONS FOR PROBLEMS OF NON-FULFILLMENT OF THE ORGANIZATION STRATEGY

*A. Y. Nesterov*

**Abstract:** The successful implementation of the organization's strategy is ensured by the strategic management system and the quality of the strategic management functions at all stages of the strategic process.

**Keywords:** Organization Strategy, Implementing an Organization Strategy, Strategic Management System, Strategic Management Functions.

Реализация стратегии организации, являясь одним из этапов процесса стратегирования, отдельными менеджерами безосновательно рассматривается в категориях тактического и даже оперативного управления. В этом случае рассуждения обычно сводятся к утверждению о состоявшемся факте разработки и принятия (утверждения) стратегии организации и начале рутинной работы по ее выполнению. Однако процесс стратегирования не завершен, а лишь перешел в следующую стадию — выполнение стратегии организации.

На основании методологии стратегирования проф. В. Л. Квинта и концепции стратегической системы управления [1, с. 89–106, 2] отметим некоторые негативные отсроченные эффекты от игнорирования необ-

ходимости сохранения стратегического подхода при реализации стратегии организации:

1. Отсутствие должного внимания созданию или изменению стратегической системы управления, предназначенной не только для ресурсного и информационного обеспечения и сопровождения процесса разработки стратегии, но и для формирования и динамического поддержания условий успешной реализации стратегии. От того, насколько эффективной будет система стратегического управления, во многом зависит успех реализации стратегии. Структурное и (или) функциональное несоответствие стратегической системы управления организации самой стратегии и (или) условиям ее выполнения оказывает существенное влияние на формирования разрывов между фактическими и ожидаемыми результатами реализации стратегии.
2. Потеря или ослабление действенности средств неформального управления, присущих стратегическим лидерам организации, наряду с трансформацией стратегических лидеров в менеджеров-администраторов или функционеров.
3. Снижение мотивации сотрудников, угасание веры в успех и энергии стратегического созидания в процессе выполнения стратегии, наряду со сменой приоритетов с достижения стратегических целей на обеспечение текущих оперативных результатов.
4. Усиливающееся смещение поведенческих моделей менеджеров и рядовых сотрудников с проактивных на реактивные; применение управленческих инструментов, инфраструктуры и традиционных информационных технологий, ориентированных на решение преимущественно оперативных задач.
5. Снижение качества выполнения основных функций стратегического управления: стратегического планирования, стратегической мотивации, стратегического мониторинга и контроля.

Своевременная организационная диагностика позволяет выявить проблемы невыполнения стратегии, установить их основные причины и определить действенные меры по формированию условий успешной реализации стратегии.

Как показывают исследования, в трех компаниях из пяти отмечаются «слабости в сфере исполнения» стратегии [3, с. 117–134]. Следует отметить, что

- во-первых, в обычной и привычной практике управления, если стратегия (план) не выполняется, то первоочередными решени-

- ями, как правило, являются реорганизация структуры и изменение системы мотивации;
- во-вторых, при изменении организационной структуры может быть получен краткосрочный эффект, но проблема невыполнения стратегии не будет разрешена, будет воспроизводиться в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Как отмечают Г. Нилсон, К. Мартин и Э. Пауэрс, для повышения эффективности реализации стратегии, необходимо, в первую очередь, рационально распределить право принятия решений между работниками различных уровней управления, максимально приближая принятие решения к месту реального выполнения работы. Другими словами, решения должны принимать люди, обладающие максимумом релевантной точной информации о проблеме и возможных методах их решения. При этом права принятия решения должно быть подкреплено соразмерной ответственностью за решения и своевременно обеспечено необходимым объемом качественной информации, свободно перемещаемой в организации, минуя структурные границы.

Если в результате стратегического планирования на стадии выполнения стратегии удастся эффективно реализовать распределение прав на принятие решений и организовать эффективные информационные потоки, то возможно, не потребуются изменения стратегической организационной структуры и системы стратегической мотивации.

Для повышения эффективности реализации стратегии целесообразны разработка и реализация специальной программы преобразований стратегической системы управления организации и осуществление стратегического мониторинга и контроля.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. / В. Квинт; Российская Академия народного хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Северо-Западный ин-т управления. Санкт-Петербург: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019, 131 с.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Том 2. / В. Квинт; СЗИУ РАНХиГС. Санкт-Петербург, 2020, 164 с.
3. Поррас Д. Стратегия. / Д. Поррас. М., Альпина Диджитал, 2011, 201 с.

# ФИНАНСОВЫЕ ИННОВАЦИИ, ФОРМИРУЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ

*М. К. Хабеева*

**Аннотация:** Цифровая трансформация представляет собой глобальную стратегическую тенденцию, коренным образом преобразующую любую сферу экономики, и финансовый сектор не является исключением. В работе приводится классификация инноваций и выявляются их основные стратегические принципы.

**Ключевые слова:** стратегические принципы, финансовые инновации, стратегические тенденции

## FINANCIAL INNOVATIONS FORMING STRATEGIC TRENDS OF INDUSTRY DEVELOPMENT

*М. К. Khabekova*

**Abstract:** Digital transformation is a global strategic trend that fundamentally transforms any sector of the economy, and the financial system is no exception. The paper provides a classification of innovations and identifies their basic strategic principles.

**Key words:** strategic principles, financial innovations, strategic tendencies

Лауреат Нобелевской премии по экономике 2006 года Эдмунд Фелпс [1] в своей книге «Массовое процветание» называет инновациями «новый метод или новый продукт, который становится новой практикой в какой-то части мира».

Финансовые инновации могут быть определены как появление новых финансовых инструментов и услуг, а также новых форм организации на более сложных и полных финансовых рынках. Таким образом, реализация финансовых инноваций может представляться в нескольких формах:

1. Создание новых финансовых инструментов, методов и рынков.
2. Разделение отдельных характеристик и рисков отдельных инструментов и их объединение в различных возможных комбинациях.

Финансовые инновации повышают эффективность финансового посредничества за счет расширения ассортимента финансовых продуктов и услуг, что приводит к улучшению соответствия потребностей индивидуальных вкладчиков с потребностями фирм, привлекающих средства для расширения будущих продуктов. В результате, накопление капитала ведет к экономическому росту и достижению стратегических приоритетов страны.

Согласно теории стратегии, разработанной профессором, иностранным членом РАН, Квинтом Владимиром Львовичем, фактор времени является детерминирующим. Финансовые инновации — это непрерывный процесс, в котором компании экспериментируют, стремясь повысить эффективность производства своих продуктов и услуг и дифференцировать свои продукты от своих конкурентов, ассиметрично реагируя как на внезапные, так и на постепенные вызовы и стратегические угрозы в экономике.

В процессе финансовых инноваций фирмы используют различные подходы стратегического мышления [2]: изобретают новый класс продуктов, модифицируют существующие продукты или объединяют характеристики нескольких различных продуктов, тем самым повышая эффективность финансового посредника.

Подводя итог, финансовые инновации могут сыграть важную роль в обеспечении более высокого уровня сбережений, накопления капитала и, следовательно, более высокий уровень экономического роста. Поэтому финансовые инновации должны быть имплементированы как в стратегию развития финансовой системы, а также в стратегию развития региона и страны.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Концепция стратегирования. Т.1. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019 — (Серия «Библиотека стратега»)
2. Фелпс Э. «Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений». Москва 2015 Издательство института Гайдара
3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
4. Finnerty John and Douglas Emery (2002), Corporate Securities Innovation: An Update, Journal of Applied Finance, Vol. 12 (Spring/Summer), 21–47

# МЕТОДОЛОГИЯ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГЕРИАТРИЧЕСКИХ УСЛУГ

*Ю. В. Дудовцева*

**Аннотация:** Увеличение доли лиц пожилого населения отражает тренд старения кадрового потенциала предприятий. В целях повышения качества жизни граждан, предприятия должны быть социально ориентированы и предоставлять гериатрические услуги сотрудникам.

**Ключевые слова:** стратегия, старение населения, гериатрические услуги, качество жизни

## METHODOLOGY OF STRATEGY CONCEPTS OF GERIATRIC SERVICES ON ENTERPRISES

*Y. V. Dudovtseva*

**Abstract:** Global increase of elderly people reflects the aging of human resources in enterprises. In order to improve quality of life of the population, enterprises should be socially oriented and provide geriatric services to employees.

**Key words:** strategy, ageing population, geriatric services, quality of life

Старение населения несет различные экономические последствия, которые должны быть предвидены профессиональными стратегами [4]. Одной из сфер, которая позволит снизить экономическую нагрузку на государство, а также повысить качество жизни населения, является сфера предоставления гериатрических услуг. Автором была рассмотрена методология концепций стратегии на предприятиях в сфере предоставления гериатрических услуг, а именно создание гериатрического центра при предприятиях.

Разработка стратегии начинается с анализа зрелых и широко признанных закономерностей, глобальных и региональных трендов. Приводится пример концепции стратегии для предприятий России, основанный на анализе внешней и внутренней среды объекта стратегирования [1,2].

Возможности [3]:

1. Высокий потенциал развития рынка гериатрических услуг, практически полное отсутствие конкуренции.

2. Развитие рынка гериатрических услуг путем диалога государства и предприятий.
3. Улучшение нормативно-правовой базы, регулиующую предоставление гериатрических услуг.
4. Использование информационно-коммуникативных технологий для привлечения пожилых сотрудников предприятий.
5. Развитие системы дополнительного добровольного медицинского страхования на предприятиях.
6. Создание фонда достойного материального обеспечения предприятиями для лиц пожилого возраста.
7. Развитие и внедрение новых технологий на предприятиях в области геронтологии.
8. Взаимодействие предприятий в сфере предоставления гериатрических услуг пожилым сотрудникам.
9. Создание типовых проектов гериатрических центров для предприятий в смежных секторах.

Угрозы [3]:

1. Негативное восприятие рынка гериатрических услуг в России.
2. Пониженный интерес пожилых кадров предприятий к использованию гериатрических услуг.
3. Нехватка высококвалифицированного персонала для обеспечения деятельности гериатрических центров предприятий.
4. Отток наиболее квалифицированных кадров в области гериатрии за пределы страны.
5. Отсутствие восполнения кадров, обеспечивающих деятельность гериатрических центров предприятий.
6. Отсутствие должного ресурсного обеспечения гериатрических центров предприятий.

Сильные стороны [3]:

1. Снижение текучести кадров, работающих на предприятиях.
2. Повышение социальной привлекательности работы на различных предприятиях.
3. Повышение уровня жизни бывших пожилых сотрудников предприятий.
4. Дополнительный источник доходов при создании фонда достойного материального обеспечения лиц пенсионного возраста, работавших на предприятиях.
5. Наличие учебной базы в медицинских учебных заведениях, которая подготавливает кадры в сфере предоставления гериатрических услуг.

6. Функционирование системы поддержки гериатрического рынка за счет федерального, регионального и муниципального бюджетов в рамках действующих целевых программ.
7. Реализация стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025.
8. Реализация приоритетных государственных, национальных и региональных проектов

Слабые стороны [3]:

1. Низкая инвестиционная привлекательность рынка предоставления гериатрических услуг.
2. Высокая стоимость реконструкции или постройки новых гериатрических центров, которые будут отвечать всем современным и международным требованиям.
3. Нехватка финансового обеспечения на различных предприятиях.
4. Нехватка технологического оснащения в сфере предоставления гериатрических услуг на различные предприятия.
5. Бесплатные государственные медицинские учреждения.

Концепция стратегии также включает в себя разработку миссии, видения, стратегических приоритетов, целей и задач, а также сценариев. [1,2]

Каждое предприятие должно иметь уникальную стратегию, которая позволит успешно реализовать поставленные цели и задачи, повысить социальную привлекательность предприятия, улучшить качество жизни сотрудников и населения в целом. Стратегирование гериатрических центров при предприятиях позволит использовать возможности от увеличения доли пожилых лиц.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л., Концепция стратегирования. Т. I. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019.— 132 с.: ил. — (Серия «Библиотека стратега»).
2. Квинт В. Л., Концепция стратегирования. Т. II. — СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2020.— 164 с. : ил. — (Серия «Библиотека стратега»);
3. Дудовцева Ю. В., Методология концепций стратегии промышленных предприятий в сфере предоставления гериатрических услуг, Экономика в промышленности. 2019. Том 12. No 4.
4. Старшее поколение и будущее. Под научн. ред. Н. М. Римашевской. — М: Экономическое образование, 2014 — 212 с. — ISBN 978-5-7425-0174-9 / Н. М. Римашевская, В. Г. Доброхлеб, О. М. Здравомыслова и др. — Экономическое образование Москва, 2014. — 212 с.

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИРОВАНИИ

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

**Аннотация:** В докладе рассматриваются виды машинного обучения и стратегии их применения на практических задачах.

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

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE: APPLICATION PRACTICES IN STRATEGIZING

*M. S. Tkachenko, S. N. Tkachenko, I. S. Tkachenko*

**Abstract:** This paper makes an overview of typical machine learning tasks and their integration strategies.

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

Наиболее эффективными стратегиями считаются стратегии новых горизонтов, которые, в основном, основаны на прорывных технологиях [1]. Таким образом, предлагается рассмотреть потенциальную возможность использования искусственного интеллекта в процессах стратегирования.

Основная идея технологии искусственного интеллекта (ИИ) — поиск и оптимизация параметров уравнений. Один из первых алгоритмов машинного обучения был представлен в начале 70-х годов — «Метод Опорных Векторов», который был предложен Алексеем Червоненкисом и Владимиром Вапником в 1963 году [2].

Первый шаг в машинном обучении — научиться переносить данные из реального мира в цифровой. Для этого используют различные подходы представления данных из реального мира в числовой форме. Например текстовое предложение с помощью операции токенизации можно представить как вектор числовых значений. Картинки, видео, звуки, акселерометр, гироскоп и даже показания с приборов учета воды — это тоже сигналы, которые с помощью аналого-цифровых преобразователей переводят в цифровой вид, пригодный для машинного обучения (Machine Learning, ML).

Типовые задачи ML — классификация данных и построение предсказаний. Существует два вида обучения. Обучение с учителем — это вид алгоритмов, которые при обучении используют заранее размеченные (зачастую вручную человеком) данные. Машина на основе разметки пытается построить модель, то есть найти оптимальные параметры при заданных решениях (по сути разметка — это и есть решения). После обучения параметры модели фиксируются, и она начинает работать в режиме «предсказаний»: на вход подаются неразмеченные данные, и машина строит разметку сама.

Обучение без учителя — алгоритмы, которые не нуждаются в прямой разметке данных. Они используют систему наград и штрафов. Случайным образом выбирается начальная стратегия поведения модели, затем методом проб и ошибок за счет наград и штрафов модель находит оптимальные параметры, и как следствие, наилучшую стратегию поведения. Яркие примеры в этой области: Deepmind AlphaGo, AlphaStar.

ML эффективно интегрируется в процессы, которые уже автоматизированы и требуют ускорения [5]. Примеры: кол-центры и чат-боты (ускорить перевод на нужно оператора за счет предварительного общения с роботом), мониторинг происходящего на строительной площадке (автодетектор: надета ли у строителя каска или нет, занят он работой или сидит на месте), прогнозирование потребления воды в городе (за счет мониторинга индивидуальных приборов учета воды [3]), учет товаров на полках магазинов (по видео с камер наблюдения), и т. д. [4].

При внедрении ML разработок следует учитывать основные шаги и их сложность. В скобках отражено приблизительное распределение «человеко-часов» на этап.

1. Сбор данных (15%)
2. Разметка данных для обучения (25%) [4, 5]
3. Поиск ошибок в данных (15%)
4. Разработка алгоритмов модели ML (5%)
5. Донастройка модели на «боевых» данных (10%)
6. Интеграция на производстве (30%)

### **Список литературы:**

1. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge, 2015.
2. Интервью с Вапником: <https://www.youtube.com/watch?v=STF-cvzoxVw4&t=2198s> , [https://en.wikipedia.org/wiki/Support\\_vector\\_machine](https://en.wikipedia.org/wiki/Support_vector_machine)

Theory and methodology of strategizing

3. Контролируйте показания счётчиков воды с телефона. <https://waterius.ru/>
4. Применение машинного обучения и Data Science в промышленности.
5. <https://vc.ru/ml/79368-primenenie-mashinnogo-obucheniya-i-data-science-v-promyshlennosti>

СЕКЦИЯ «ПРАКТИКА РЕГИОНАЛЬНОГО,  
ОТРАСЛЕВОГО И КОРПОРАТИВНОГО  
СТРАТЕГИРОВАНИЯ»  
SECTION «STRATEGIZING PRACTICE: REGIONAL,  
INDUSTRIAL AND CORPORATE»

**ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ  
В ЭКОНОМИКЕ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

*Р. А. Мусаев, И. О. Урумова*

**Аннотация:** Для выхода из сложившейся экономической ситуации России необходима национальная стратегия, включающая комплекс программ, реализуемых не с целью достижения результата в одном направлении, а способствующих достижению общенациональных стратегических целей.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое развитие, пространственное развитие, региональное стратегическое управление.

**STRATEGIZING ISSUES  
IN MODERN RUSSIAN ECONOMY**

*R. A. Musaev, I. O. Urumova*

**Abstract:** In order to exit the stagnation in Russia, it is necessary to have a national strategy, which includes a set of programs implemented not with the goal of achieving results in one direction, but contributing to the achievement of national strategic goals.

**Keywords:** strategy, strategic development, spatial development, regional strategic management.

По итогам прошедшего 2019 года и первого квартала 2020 года ожидания от развития экономики России вновь не оправдались: увеличение реальных денежных доходов населения на незначительные 0,8%; инфляция 3%; рост ВВП замедлился до 1,3%; инвестиции в основной капитал 1,7% [5]. Продолжающаяся стагнация экономики, распростра-

нение пандемии коронавируса и связанные для борьбы с ней ограничения привели к росту пространственной дифференциации регионов и, как следствие, к формированию новых очагов социальной напряженности. По официальному прогнозу ЦБ РФ, позитивных изменений в 2020 году ждать не приходится: ожидается падение ВВП на 4–6%; сокращение экспорта на 10–15%; снижение инвестиций в основной капитал на 6–10% [4]. Справедливости ради отметим, что не только Россия находится в трудном экономическом положении, по мнению экспертов, в текущем 2020 году глобальная экономика будет находиться в наиболее глубокой рецессии со времен Великой Депрессии 1929–1933 гг и, если экономика России упадет на ожидаемые 5,5%, то падение США составит 5,9%, ЕС — 7,5%, рост Китая замедлится до 1,2% [3].

Реализация нацпроектов по направлению «Экономический рост» ставится под вопрос, так как в 2019 году приблизиться к выполнению поставленных В. В. Путиным целей не удалось, а издательство Bloomberg, со ссылкой на источники в Минэкономразвития РФ, заявил о невозможности достижения многих поставленных президентом задач [1]. Таким образом, ожидаемое пространственное развитие регионов за счет запуска национальных проектов и последующего роста частных инвестиций, в настоящее время маловероятно. Следовательно, принятые на региональном, мезо и макро уровнях стратегические документы будут нуждаться в корректировках. Конечно, стратегический вектор и цели будут неизменны, однако госпрограммы, в том числе основные мероприятия и инструментарий, необходимо прорабатывать с учетом сложившихся реалий. Наличие 13 национальных проектов не может заменить отсутствие единой общегосударственной стратегии, направленной на реализацию общенациональных приоритетов. Таким образом, стране сложно выходить из сложившихся непростых условий без четко прописанных ориентиров развития в долгосрочный период. Ошибочно полагать, что ни одна стратегия не может быть успешно реализована в условиях современного турбулентного мира. Однако для того, чтобы стратегия не теряла своей актуальности, необходимо постоянно отслеживать этапы ее реализации и, в случае необходимости, уточнять главные ориентиры. То есть каждое предпринятое действие должно приближать нас к осуществлению намеченных в стратегии целей.

Сегодня большинство стратегий развития, разработанных на региональном и даже федеральном уровнях, сложно назвать полноценными стратегическими документами. Если задаваться вопросом, что делает обычный документ стратегией, то ответом будет — наличие ресурсов,

необходимых для реализации поставленных в стратегии целей [2]. Зачастую в стратегиях развития красочно расписаны текущее положение объекта стратегирования, даже возможные направления или сценарии развития, но лишь в единицах стратегий прописаны ресурсы, их структура и источники, необходимые для достижения поставленных целевых показателей. Такие документы несут скорее описательный характер, нежели конкретные ориентиры развития на стратегический период времени. Под данные описательные «стратегии» крайне проблематично написать программы для их реализации, так как изначально ставятся нереализуемые цели и задачи. К примеру, инвестиционная стратегия Кабардино-Балкарской республики и ее главная цель — «обеспечение высоких темпов привлечения инвестиций в экономику региона». Возникает вопрос о толковании термина «высокие темпы» в контексте анализируемого субъекта РФ, возможно, это 3% или 15%, т.е. данная цель абсолютно формальна, неизмерима (отсутствие уточнения каких-либо целевых показателей) и нереализуема.

Несмотря на положительные тенденции в развитии стратегирования в России, в том числе вследствие принятия ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», обязанности субъектов РФ разрабатывать и реализовывать комплекс стратегических документов, все же качество большинства документов оставляет желать лучшего. Но что можно требовать от региональных властей, если и стратегические документы федерального уровня не всегда являются успешными. Например, стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 года с неопределёнными национальными ориентирами и отсутствием ресурсных источников для их реализации. Все это говорит о недостаточном уровне квалификации авторов стратегических документов, а также поверхностному отношению властей к развитию страны в долгосрочной перспективе. Общеизвестно, что, ориентируясь и решая лишь текущие задачи и проблемы, экономика теряет возможности для опережающего развития. Отсутствие единой стратегии развития страны и общенациональных ориентиров ставят Россию в непростую ситуацию, когда власти, решая текущие проблемы, пытаются посредством реализации множества профильных стратегий заложить основы инновационной экономики. Однако обособленность отраслевых стратегий и отсутствие их взаимоувязки, даже на федеральном уровне, значительно снижает результативность и эффективность выполнения данных документов. В отдельных случаях достижение целей одной стратегии может негативно сказаться на процессе реализации другой стратегии.

Можно сделать вывод, что стратегирование в России находится в стадии активного развития. Нередко встречаются ошибки в вопросах согласования стратегических документов по горизонтали и вертикали; недостаточная проработка целевых показателей и источников финансирования; подмена стратегических приоритетов решением текущих целей и задач. Однако, несмотря на это, процесс стратегирования развивается и с каждым разом стратегические документы становятся более полными, обоснованными и реализуемыми. Региональные власти начинают разрабатывать стратегии с учетом бюджетного планирования, что положительно скажется на реализуемости стратегических документов.

### **Список литературы:**

1. Bloomberg [Электронный ресурс] <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2019-11-15/>
2. Квинт В. Л. Стратегия есть философия успеха. Материалы портала «Научная Россия» [Электронный ресурс] <https://scientificrussia.ru/articles/nauka-strategiya>
3. РБК [Электронный ресурс] <https://www.rbc.ru/economics/>
4. Среднесрочный прогноз Банка России по итогам заседания Совета директоров по ключевой ставке 24.04.2020г [Электронный ресурс] <http://www.cbr.ru/>
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] <https://www.gks.ru/>
6. Инвестиционная стратегия Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года [Электронный ресурс] <http://docs.cntd.ru/>

# ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (ИНДУСТРИИ МОДЫ)

*А. С. Хворостяная*

**Аннотация:** Индустрия моды как подотрасль легкой промышленности обладает особенностями, которые необходимо учитывать при разработке долгосрочных стратегий [1]. Стратегия как результат системного анализа среды [2,3] для любого предприятия является залогом качественного развития с наилучшим использованием материальных и нематериальных ресурсов. В данном исследовании выявлены и проанализированы корпоративные стратегические решения, применяемые различными акторами отрасли.

**Ключевые слова:** индустрия моды, легкая промышленность, цифровизация, стратегия, бренд

# THE LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES (FASHION INDUSTRY) STRATEGIZING PRACTICE

*A. S. Khvorostyanaya*

**Abstract:** The fashion industry as a sub-branch of light industry has features that must be considered when developing long-term strategies [1]. Strategy as the result of a systematic analysis of the environment [2,3] for any enterprise is the key to quality development with the best use of tangible and intangible resources. This study identified and analyzed corporate strategic decisions used by various industry actors.

**Keywords:** fashion industry, light industry, digitalization, strategy, brand

Предприятия легкой промышленности и индустрии моды применяют стратегию цифровизации вследствие мирового тренда роста объема электронной торговли [4]. Высокотехнологичные инновации изменили способ, которым люди делают покупки и розничные продавцы продают товар или услугу. Благодаря прогрессу в цифровых технологиях, организациям отрасли стало проще обращаться с торговыми предло-

жениями к клиентам — процесс покупок происходит через мобильные предложения, маркетплейсы, интернет-ресурсы. В связи с необходимостью увеличения прибыли, предприятия разрабатывают и реализовывают стратегию расширения коммерческих продуктов.

Такое корпоративное стратегическое решение влияет на матрицу товаров [5]: расширяется ассортиментный ряд, ориентированный на разные целевые группы клиентов. Например, в рамках одного предприятия запускаются специализированные линии одежды с большими размерами (Violeta by Mango), открываются новые марки одежды с другими стилевыми предложениями (дочерняя компания COS холдинга H&M).

Без коммуникационной стратегии, направленной на донесение определенной информации о товаре и о бренде конкретной аудитории специализируемыми инструментами [6], компании индустрии моды рискуют сформировать излишки товарной продукции, тем самым, снизить экономическую и общественную эффективность.

### **Список литературы:**

1. Хворостяная А. С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // Экономика и управление. 2017. № 8 (142). С. 67–74.
2. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке /В. Л. Квинт. — М.: Бизнес Атлас, 2012. — 627 с.
3. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge, 2015.
4. URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019> (data of access 21.02.2020)
5. Mishra B. K. (2003). Design, development and product diversification. 41. 47–48.
6. Хворостяная А. С. Специфика коммуникативных практик в сфере современного глобального бизнеса индустрии моды // Культура коммуникаций в условиях цифровой и социокультурной глобализации: глобальный и региональный аспекты. — М.: АПК и ППРО, 2017. — С. 143–144.

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

*Л. И. Власюк*

**Аннотация:** В статье рассматриваются вопросы методологии стратегирования пространственного развития территории, включения приоритетов пространственного развития в региональные стратегии; интеграции и иерархии стратегических документов пространственного развития.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, приоритеты пространственного развития, региональные стратегии, пространственное развитие

## SPATIAL ORGANIZATION STRATEGIZING OF REGIONAL ECONOMY

*L. I. Vlasyuk*

**Abstract:** The article deals with the methodology spatial development strategizing of territory, integration of spatial development priorities into regional strategies; integration and hierarchy of strategic documents for spatial development.

**Keywords:** strategy, strategizing, priorities of spatial development, regional strategies, spatial development

Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 г. была принята правительством в феврале 2019 г. и вызвала огромное количество публикаций, весьма критично оценивающих идеи и подходы, представленные в документе [1]. Собственно, экспертное общество дискутировало еще до принятия документа о его содержании [2]. Одним из самых дискуссионных вопросов стратегии пространственного развития стали заявленные в ней приоритеты пространственного развития [3]. Разработка эффективных экономических специализаций регионов была навязана сверху [4] и перечень перспективных экономических специализаций субъектов РФ вызывает недоумение. Представители Минэкономразвития поясняют, что специализации регионов были сформулированы довольно широко и дальше необходимо их де-

тализировать, регионы сами должны более жестко определить свои отраслевые приоритеты на ближайшие 5–10 лет [5].

Академик В. Л. Квинт справедливо отмечает, что данный документ не является стратегией, поскольку в нем не учитываются важнейшие постулаты разработки стратегии [1]. Согласно методологии В. Л. Квинта к реализации принимаются только приоритеты обеспеченные конкурентными преимуществами. При этом приоритеты должны отражать национальные и региональные интересы, и при этом быть полностью обеспечены всеми видами трудовых, материальных, финансовых, и инфраструктурных ресурсов [6, 7].

Для реализации региональной и государственной политики РФ необходимы знания о закономерностях пространственного развития. Целью пространственного развития или управления развитием территорий любого ранга является построение такой пространственной организации, которая обеспечивает минимизацию возможных издержек и создает условия для экономического развития.

Одной из существенных характеристик стратегии регионального развития является полнота и качество отражения в ней аспектов пространственного развития. Но если место стратегии пространственного развития в системе стратегических документов у экспертного сообщества определено, то вопрос о том, как именно и насколько подробно должны отражаться вопросы пространственного развития в региональных стратегиях, остается спорным. В Федеральном законе от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» закреплено положение о том, что стратегия является основой для разработки документов территориального планирования. Но возникает масса вопросов, достаточно ли для этого содержится информации в стратегии, нужен ли промежуточный документ, например, по аналогии с федеральным уровнем под названием «концепция или стратегия пространственного развития», или такая концепция должна содержаться уже в стратегии [8, С. 194].

Для того, чтоб ответить на эти вопросы, и решить возникающие при этом проблемы, необходимо выполнение двух условий. Во-первых, при разработке стратегии необходимо придерживаться методологии стратегирования академика В. Л. Квинта и очередности разработки документов. Во-вторых, необходимо понимание, какие именно вопросы должны рассматриваться в стратегии пространственного развития региона.

Необходимость интеграции всех документов стратегического планирования заложена в 172-ФЗ, но чем ниже территориальный уровень

Практика регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования

разработки, тем больший объем документов необходимо учесть. Соблюдение обозначенных методологических условий, позволит частично решить и проблему иерархии стратегий.

Приоритеты пространственного развития региона должны быть декомпозированы в цели, которые позволят сформировать комплекс действий, позволяющих нивелировать межрегиональную дифференциацию уровня и качества жизни населения, экономического развития в целом, диспропорции между экономическим ростом и развитием инфраструктуры и создать условия для сбалансированного регионального развития.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Территория полуприцепов Нужна ли России стратегия пространственного развития? // Огонёк №10 от 18.03.2019. С. 8.
2. Минакир П. А. «Стратегия пространственного развития» в интерьере концепций пространственной организации экономики // Пространственная экономика. 2018. № 4. С. 8–20.
3. Кузнецова О. В. Стратегия пространственного развития Российской Федерации: иллюзия решений и реальность проблем // Пространственная экономика. 2019. Т. 15. № 4. С. 107–125.
4. Зубаревич Н. В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135–145.
5. Елин А. Что даст стратегия пространственного развития регионам и городам? // Метод. 2019. № 2. С. 2–5. URL:<http://gosmetod.ru/article/377828/>
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Том 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
7. В. Л. Квинт. Концепция стратегирования. Том 2. С.Пб.: РАНХиГС Санкт-Петербург, 2020. 164 с.
8. Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К. Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // Пространственная экономика. 2019. Т. 15. № 4. С. 184–204.

# ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Д. М. Журавлев*

**Аннотация:** В докладе представлен авторский подход по формированию экономико-математической модели субъекта Российской Федерации как одной из составляющих инструментария стратегического планирования.

**Ключевые слова:** информационные технологии, региональная экономика, управление, экономико-математическая модель.

## APPLIED ASPECTS OF STRATEGING SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION

*D. M. Zhuravlev*

**Abstract:** The report presents the author's approach to the formation of the economic and mathematical model of the subject of the Russian Federation as one of the components of the strategic planning toolkit.

**Keywords:** economic and mathematical model, information technology, management, regional economy.

Устойчивое развитие национальной экономики определяется соответствующим состоянием ее регионов [4]. На текущий момент времени, проблемным остается планирование и прогнозирование макроэкономических показателей развития, преодоление дисбаланса и критических уровней напряженности социально-экономического развития территорий [1]. В этом отношении первоочередное значение имеет изучение и предложение объективно работающей и влияющей методологии практического управления сложными системами [3]. Для целенаправленного решения задач опережающего развития в условиях цифровизации экономики необходим целостный инструмент стратегического планирования, обеспечивающий реализацию долгосрочных целей, способствующий оценке характера угроз и снижению рисков при приня-

тии инвестиционных решений [2]. В этой связи приобретает большое значение разработка технологий поддержки принятия управленческих решений посредством цифровизации процессов стратегического планирования [5].

Представляется, что разработка инструментов, методов и форм управления развитием субъекта Российской Федерации должна осуществляться в виде реализации комплекса мероприятий, включающих в себя создание баз данных, обработку информации на основе доступных эконометрических методов, построение экономико-математических моделей, с целью дальнейшей выдачи обоснованных рекомендаций по методам и способам воздействия на выявленные реперные точки региональной экономической системы. Основу такого инструментария составляет цифровой двойник (экономико-математическая модель) социально-экономической системы субъекта Российской Федерации, позволяющий, в среднесрочной и долгосрочной перспективе, с заданной степенью точности описывать характер системообразующих экономических процессов региона в зависимости от инвестиционных усилий, платежеспособного спроса, темпов технического прогресса и других аспектов.

Авторская методика формирования цифрового двойника субъекта Российской Федерации предполагает декомпозицию экономики региона на десять базовых экономических процессов (при решении частных задач допускается увеличение числа процессов), фиксирующих ключевые аспекты функционирования социально-экономической системы и представляющие собой существенную часть потенциала ее развития:

1. Качество государственного управления (институциональная среда).
2. Базовое образование, здравоохранение, социальная защита.
3. Транспортная инфраструктура.
4. Стабильность макроэкономической среды.
5. Эффективность рынка труда.
6. Финансовый рынок.
7. Высшее образование и повышение квалификации.
8. Технологическое развитие.
9. Внешняя торговля.
10. Инновационный потенциал.

Таким образом, региональная социально-экономическая система рассматривается как структура, состоящая из отдельных, относительно автономных экономических процессов, каждый из которых характеризует выделенный аспект текущего социально-экономического состояния и/или потенциального направления развития.

Используемый дифференциальный подход к описанию региональной социально-экономической системы позволяет количественно оценить в рамках каждого процесса основные, значимые и реально управляемые факторы. Состав и содержательный смысл выделенных экономических процессов обеспечивает их применимость к подавляющему большинству субъектов Российской Федерации, вне зависимости от специфических условий генезиса, развития и внешних условий функционирования экономики региона.

Экономический анализ процессов проводится с использованием уникальных мультикомпозиционных пар «фактор-индикатор», где фактор является показателем, непосредственно управляемым региональными органами власти властью, а индикатор показывает преимущественно макроэкономическое качество и динамику процессов, например, рост или падение производительности труда в регионе, динамику валового регионального продукта или индекс доходов бюджета.

Факторы и индикаторы являются комплексными величинами, расчет которых производится на основании официальных данных Федеральной службы государственной статистики, нормированные на численность населения, стоимость основного пакета товаров работ и услуг и ряд других показателей, что делает их универсальными единицами, защищенными от курсовых колебаний, инфляции, что позволяет, в том числе, сравнивать между собой все субъекты Российской Федерации.

Для автоматизации процессов стратегирования разработано специализированное программное обеспечение, результаты работы которого визуализируются в виде графических изображений зависимостей, отражающих перспективные направления развития региона.

В целом предложенный инструментарий может быть востребован при проведении системного анализа макроэкономических показателей субъектов Российской Федерации и выработке рекомендаций по достижению целей устойчивого развития в качестве механизма независимого анализа социально-экономического развития территорий и проведения публичной экспертизы деятельности региональных органов власти.

### **Список литературы:**

1. Аганбегян А. Г. Анализ и прогнозирование социально-экономического развития регионов России (методические заметки) // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. № 4. С. 15–28.
2. Атаева А. Г. Проблемы разработки методологии стратегического планирования для региональных социально-экономических систем // Управление. 2019. № 4. С. 90–99.

3. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т.1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
4. Медведев Д. А. Россия-2024: Стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. 2018. № 10. С. 5–28.
5. Никонова А. А. «Новая системность» стратегического планирования в индустрии 4.0 // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 2. С. 145–165.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ НА ПРИМЕРЕ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

*Е. А. Калачева, А. С. Хренова*

**Аннотация:** При разработке и реализации стратегии развития субъекта РФ необходимо учитывать результаты деятельности региональных банков, чтобы максимально полно задействовать их потенциал в экономике региона.

**Ключевые слова:** региональный банк, стратегические тенденции, банковские показатели

## STRATEGIC TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF REGIONAL BANKS ON THE EXAMPLE OF CREDIT ORGANIZATIONS IN THE KEMEROVO REGION

*E. A. Kalacheva, A. S. Khrenova*

**Abstract:** When developing and implementing a regional development strategy, it is necessary to take into account the performance of regional banks in order to maximize their potential in the region's economy.

**Keywords:** regional bank, strategic trends, banking indicators

Поскольку в банковском законодательстве отсутствует трактовка термина «региональная кредитная организация», а в научной литературе нет единого подхода к раскрытию понятия «региональный банк» [2], [3], мы в своем исследовании будем опираться на подход Банка России, который при формировании банковской статистики к региональным относит все банки, созданные и функционирующие в пределах одного региона.

По данным ЦБ РФ на 1 января 2020 года в Кузбассе действует пять региональных банков: АО «БСТ-банк», АКБ «Кузбассхимбанк», ООО «Новокиб», ООО КБ «Тайдон», АО «Кузнецкбизнесбанк». В рамках исследования будут также учтены показатели банка АО «Кем-

социнбанк», лицензия которого была отозвана в марте 2019 года. На основании официальных данных ЦБ РФ проведем анализ показателей, характеризующих основные тенденции развития региональных банков: собственные средства кредитных организаций, активы, вклады физических лиц, средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, финансовый результат (прибыль / убыток). В других наших исследованиях проведен подробный анализ по каждому банку отдельно, а также показана доля всех региональных банков в показателях банковского сектора Кузбасса [1]. В рамках данного исследования проанализируем динамику совокупных банковских показателей по всем пяти (до марта 2019 г. — шести) региональным банкам Кемеровской области (табл.).

В первую очередь, результаты анализа свидетельствуют о значительном снижении всех банковских показателей в 2019 г., что объективно объясняется выводом с рынка достаточно крупного регионального банка — АО «Кемсоцинбанк». Основная тенденция, проявлявшаяся в последние годы, заключается в том, что «расчистка» банковского сектора регулятором в большей степени сказалась на уменьшении количества именно региональных банков. Есть объективные причины такой ситуации, когда региональные банки теряют лицензии из-за мошеннических действий, участия в схемах отмывания доходов, полученных преступным путем и т.п., но значительная часть таких банков просто не соответствовали требованиям жесткого регулирования со стороны Банка России. Ситуация меняется в лучшую сторону, т.к. с начала 2019 г. в полную меру заработал механизм пропорционального регулирования, предусматривающий более мягкий подход к деятельности банков с базовой лицензией, обладателями которой являются большинство региональных банков.

Таблица

**Динамика показателей региональных банков  
Кемеровской области тыс. руб.**

	Собственные средства	Активы	Вклады физических лиц	Вклады юр. лиц	Прибыль (убыток)
на 31.12.2015	3230642	11842754	6416383	2082960	178109
на 31.12.2016	3528297	14490809	7564375	2668037	-181620
Темпы роста (снижения), %	109,21	122,36	117,89	128,09	-201,97
на 31.12.2017	3947923	19137266	8713517	5636637	449290

	Собственные средства	Активы	Вклады физических лиц	Вклады юр. лиц	Прибыль (убыток)
Темпы роста (снижения), %	111,89	132,06	115,19	211,27	347,38
на 31.12.2018	4016072	18399427	9255929	3479644	127002
Темпы роста (снижения), %	101,73	96,14	106,22	61,73	28,26
на 31.12.2019	3618249	14510381	8035028	2626502	119624
Темпы роста (снижения), %	90,09	78,86	86,81	75,48	94,19
<i>Источник:</i> рассчитано авторами по [4]					

В целях получения корректных результатов для дальнейшего анализа ограничимся периодом 2015–2018 гг.

Следующей стратегической тенденцией является рост собственных средств (капитала) кузбасских банков, что свидетельствует о повышении их потенциала в проведении банковских операций. Это подтверждается другой стратегической тенденцией — растущей динамикой вкладов населения, привлеченных региональными кредитными организациями. В отличие от банковской системы в целом, у российских региональных банков наиболее весомым источником привлечения ресурсов являются как раз денежные средства физических лиц. Однако, что касается банковского обслуживания юридических лиц, то здесь проявляется тенденция снижения показателей (особенно в 2018 г.) как по привлечению ресурсов, так и по всем активным операциям, что объясняется низкой конкурентоспособностью региональных банков по сравнению с крупнейшими федеральными игроками. Отсюда и нестабильный финансовый результат, который показывал как положительную, так и отрицательную динамику свыше 200 п.п.

Таким образом, результаты деятельности региональных банков Кемеровской области свидетельствуют о их значительном потенциале, который необходимо учитывать при разработке стратегии развития региональной финансовой системы.

### Список литературы:

1. Калачева Е. А. Региональные банки: сущность, значение и перспективы развития / Е. А. Калачева, Н. Ф. Соколова // Социально-экономические преобразования в России. — Кемерово: Кузбассвузиздат, 2014. Вып. 7. — С.110–115

2. Корощенко, Н. А. Понятие и сущность региональных коммерческих банков / Н. А. Корощенко, Н. М. Мишина, И. В. Симонова // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита: «Молодой ученый», 2016. — С. 84–87.
3. Леонов М. В. Региональные банки в банковской системе России / М. В. Леонов // Пространственная экономика. 2015. № 2. С. 116–131.
4. Отчетность кредитных организаций [Электронный ресурс] // Банк России [Официальный сайт]. URL: <http://cbr.ru/credit/forms.htm/> (дата обращения: 15.02.2020).

## OTSW-АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*М. А. Шемчук, О. В. Секлецова,*

**Аннотация:** Проведение OTSW-анализа при оценке конкурентоспособности с точки зрения стратегического видения позволяет ориентироваться на потенциальные возможности, нивелируя предполагаемые угрозы.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, OTSW-анализ, конкурентные преимущества.

## OTSW ANALYSIS IN THE CONTEXT OF COMPETITIVENESS ASSESSMENT

*M. A. Shemchuk, O. V. Sekletsova*

**Abstract:** Conducting an OTSW analysis in assessing competitiveness in terms of strategic vision allows you to focus on potential opportunities, neutralizing the alleged threats.

**Keywords:** competitiveness, OTSW analysis, competitive advantages.

Конкурентоспособность предприятия должна оцениваться во всем разнообразии конкурентных отношений, которые возникают на микро-, мезо- и макроуровне экономики, учитывая внешние и внутренние факторы формирования конкурентных преимуществ. Конкурентным преимуществам свойственна изменчивость, они не являются застывшими во времени. Развитие технологий, глобализация накладывают отпечаток не только на характер конкурентных преимуществ, но и на их структуру.

Исследованию проблем конкурентоспособности уделяют большое внимание зарубежные и отечественные ученые-экономисты. В литературных источниках прослеживается большое многообразие подходов к данной тематике, что обусловлено многогранностью самой сути конкурентоспособности и особенностями постановки целей, задач исследований, выбором объекта и предмета исследования. SWOT-анализ считается одним из классических приемов во время изучения конкурентоспособности предприятия в целом. Данный анализ оценивает фактическое положение компании и ее перспективы [1]. Однако, с по-

**OTSW-анализ ОАО «Кемеровоспецстрой»**

<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие стратегии выхода в другие регионы.</li> <li>2. Региональная поддержка.</li> <li>3. Использование современных методов и инновационных технологий строительства, позволяющих уменьшить затраты на производство и выполнение дорожных работ с учетом критерия безопасности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная политика в области структуры госзакупок и ограниченный круг заказчиков.</li> <li>2. Конкуренция со стороны местных и иностранных компаний.</li> <li>3. Власть субподрядчиков.</li> <li>4. Власть банков.</li> <li>5. Курс валюты.</li> </ol>
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществление разных видов строительных работ: геодезические работы, земляные работы, монтажные работы, свайные работы, устройство автомобильных дорог, устройство различных сетей и т.п.</li> <li>2. Высокое качество продукции.</li> <li>3. Выполнение работ в срок.</li> <li>4. Современная техника и передовые технологии.</li> <li>5. Наличие собственной лаборатории, оснащенной современным оборудованием, что позволяет проводить исследования различных видов грунтов, материалов, строительной и дорожной продукции.</li> <li>6. Высокопрофессиональные кадры, мотивация персонала.</li> <li>7. Эффективное управление</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от государства.</li> <li>2. Инвестиции в технологии (высокая стоимость технологий)</li> <li>3. Сезонность работ и влияние погодных условий на качество и сроки выполнения работ.</li> <li>4. Удаленность объектов строительства.</li> <li>5. Зависимость качества строительных материалов от поставщика</li> </ol>

зиции стратегического видения, оценка конкурентных преимуществ любого предприятия должна начинаться с изучения внешних факторов. Изменив порядок факторов в данной оценке, и начав с изучения факторов внешней среды, согласно методике, предложенной В. Л. Квинтом [2], мы получаем совсем другой результат. Оценка факторов, начиная с возможностей компании и угроз, а затем уже сильных слабых сторон компании, т.е. OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses), позволяет выявить направления стратегирования компании с учетом ее ресурсного потенциала.

В качестве примера проведем OTSW-анализ ОАО «Кемеровоспецстрой» — одного из ключевых игроков в строительной отрасли Кемеровской области (табл.). В целом рынок дорожного строительства в России за последние десять лет демонстрирует тенденцию роста, чему способствуют Государственная программа «Развитие транспортной системы» и национальный проект «Безопасные и качественные дороги». Конкурентная ситуация на дорожно-строительном рынке Кемеровской области характеризуется довольно большим количеством предприятий. В строительной отрасли (по данным Кемеровостата) на 2019 г. насчитывалось 4108 организации. Из них 226 — специализировались на дорожных работах [3].

Таким образом, благодаря OTSW-анализу мы смогли систематизировать информацию об ОАО «Кемеровоспецстрой» и оценить ее роль в дорожно-строительной отрасли, определить направления ее стратегического развития с учетом внешних возможностей и угроз, делая акценты на ее конкурентных преимуществах.

### **Список литературы:**

1. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перев. на рус. И. В. Квасюкова [и др.]. — М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. — 740 с.
2. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. — 170 с.
3. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Кемеровской области. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://kemerovostat.gks.ru/> (Дата обращения: 17.02.2020).

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Т. А. Бельчик*

**Аннотация:** В статье рассмотрены некоторые тенденции перспективных изменений в системе подготовки специалистов в связи с развитием цифровой экономики. Проведен анализ взаимосвязи цифровой компетентности и инновационного развития государства.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, подготовка специалистов, инновационное развитие.

# STRATEGIC BENCHMARKS FOR SPECIALISTS TRAINING WITHIN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

*T. A. Belchik*

**Abstract:** The article considers some trends of prospective changes in the system of training in relation to the development of the digital economy. The analysis of the relationship between digital competence and innovative development of the state was carried out.

**Keywords:** digital economy, training of specialists, innovative development.

Развитие цифровой экономики объявлено в России одним из стратегических приоритетов государственной политики. Россия рассматривает развитие цифровой экономики как обязательное условие обеспечения конкурентоспособности на современном глобальном рынке и как стратегическую составляющую суверенитета страны. В условиях высокой скорости цифровой трансформации мировой экономики низкие темпы инновационных преобразований в России требуют особо пристального внимания к подготовке качественно новых специалистов.

Специалистами разных областей называются тренды, по которым будет развиваться цифровая экономика в мировом масштабе [1,2,3].

Остановимся на некоторых из них, прогнозируя, какие изменения они влекут в системе подготовке специалистов.

1. Глобализация (Возрастающая миграция делает вызов всей системе подготовки специалистов: от школы до обучения на рабочем месте, так как требует соблюдения преемственности программ, преодоления языковых барьеров, сопряжения культурных ценностей и т.д.).
2. Бережливое потребление (Онлайн обучение, тренинги, курсы создают беспрецедентные возможности для развития персонала, его обучения и переобучения при существенном сокращении затрат).
3. Технологии и инновации (С одной стороны, развитие технологий предъявляет более высокие требования к пользователям. С другой стороны, для развития технологий требуется иной подход в подготовке. Скорость устаревания знания возрастает. От современного специалиста требуется инновационность мышления, креативность. Этому должны учить непрерывно).
4. Цифровизация коммуникаций (Изменяется не только форма коммуникаций между людьми, но и содержание, и объем, что требует учета при управлении трудовыми ресурсами в перспективе).
5. Социальная трансформация (Старение населения, с одной стороны, и выход в трудовую сферу поколения Z требуют глубочайшей проработки проблемы передачи знаний, навыков, умений и сохранение опыта поколений на фоне стремительного роста потенциала специалистов, подготовленных в современное время).
6. Растущая скорость изменений (Данный тренд перекликается со всеми предыдущими с точки зрения подготовки специалистов. Перед бизнесом и системой образования стоит важнейшая задача в условиях неопределенности правильно сформулировать стратегические ориентиры для данного направления управления трудовыми ресурсами).

В условиях развития цифровой экономики важное значение для прогнозирования и выявления стратегических приоритетов является всесторонний анализ информации. Технологии индустрии 4.0: интеллектуальный анализ данных на базе искусственного интеллекта (AI), технологии обработки Больших данных (Big Data), интернет вещей (IoT), повсеместные вычисления (UC) и т.п. при достаточной подготовке специалистов дают хорошую возможность для прогнозирования развития различных направлений деятельности человека. Важно не упустить момент и «первыми» увидеть зарождающиеся тенденции.

Практика регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования

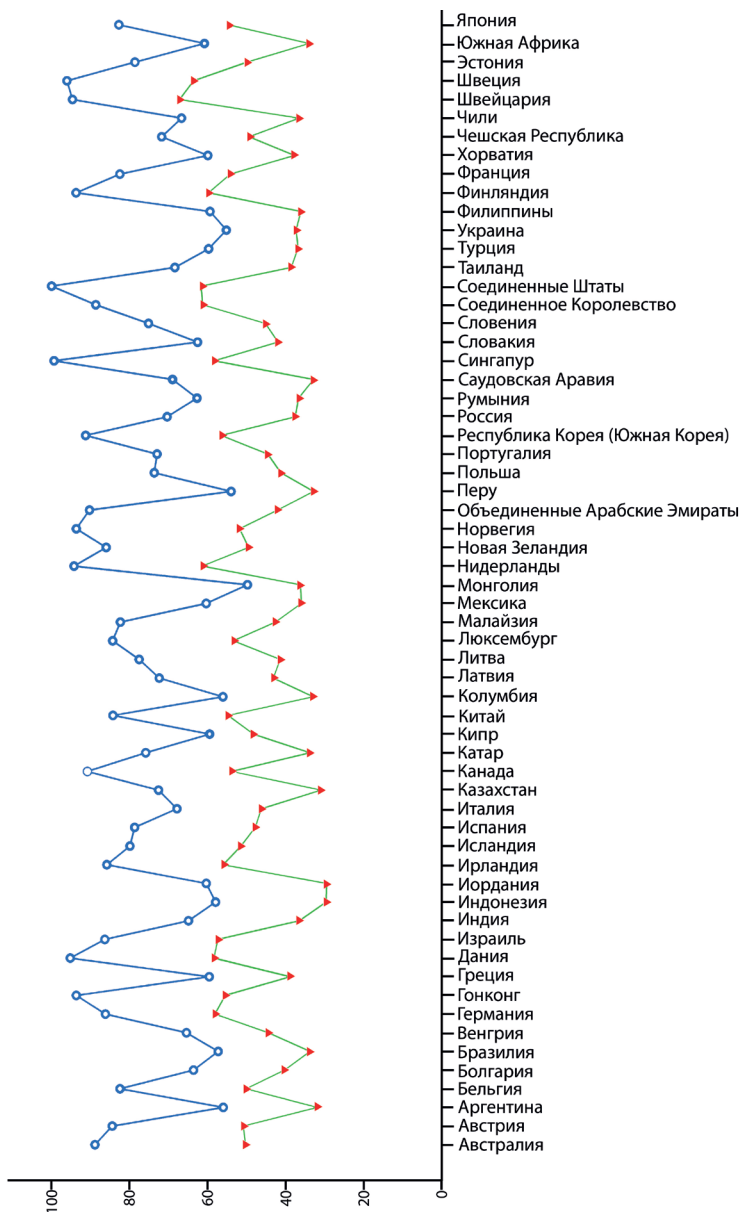
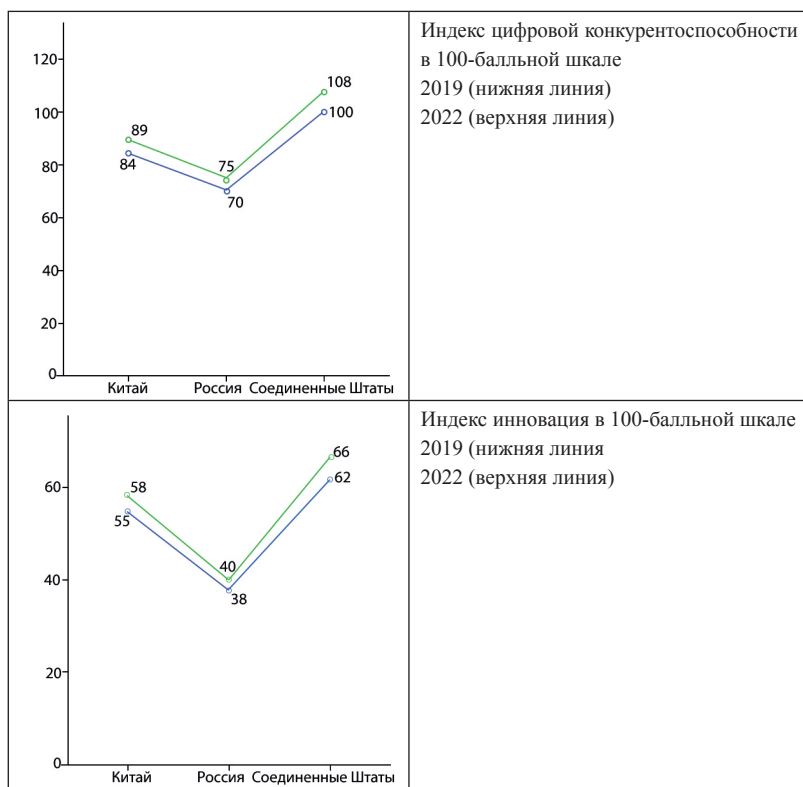


Рис. 1. Уровень цифровой конкурентоспособности и уровень инноваций в 2019 году (построено автором)

Институт научных коммуникаций [4] сформировал дата сет, в котором интегрировал разрозненные данные в единые базы данных. Авторская обработка первичных данных позволила сформулировать некоторые утверждения, значимость которых также важна при трансформировании системы подготовки специалистов в 21 веке. На рис.1 показано, что уровень цифровой конкурентоспособности, измеренный по 100-балльной шкале (верхняя кривая), и уровень инноваций, измеренный по 100-балльной шкале (нижняя кривая), практически себя повторяют, что говорит о том, что для развития инноваций (инновационной активности работников) требуется ускоренное развитие компетенций, которые востребованы в цифровой экономике. Это может стать конкурентным преимуществом, необходимым в теории стратегирования.

Прогнозные значения, представленные специалистами ИНК [1], указывают на то, что в перспективе до 2022 года взаимное расположение России, Китая и США не изменится (рис.2).



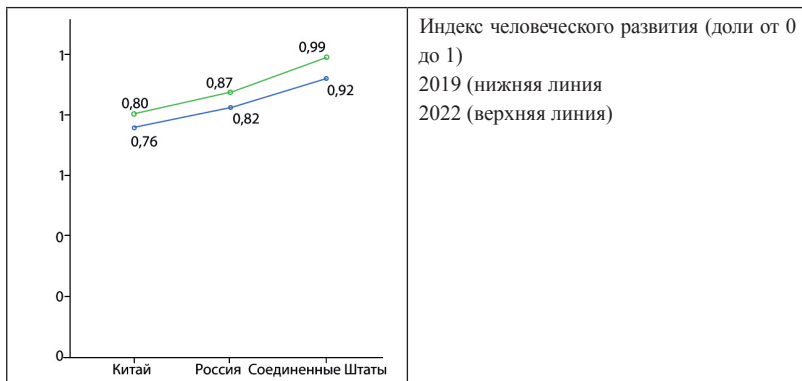


Рис. 2. Сравнительные данные индексов цифровой конкурентоспособности, инноваций, человеческого развития (построено автором)

Таким образом, для обеспечения устойчивого экономического роста Российской Федерации необходимо сконцентрироваться на формировании компетенций, востребованных в цифровой экономике, причем как у будущих специалистов, и тех, кто уже сегодня занят.

### Список литературы:

1. Официальный сайт компании Softline URL: [https://softline.ru/digital\\_business\\_tools/tsifrovaya-laboratoriya/6-megatrendov-cifrovii-ekonomiki](https://softline.ru/digital_business_tools/tsifrovaya-laboratoriya/6-megatrendov-cifrovii-ekonomiki) (дата обращения 01.04.2020)
2. Мамонтова С. В. Основные тренды цифровой экономики / С. В. Мамонтова, А. С. Сапрыкина/ Сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции «Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития». Юго-западный университет, Курск, 14–15 ноября 2019, С. 370–372
3. Измайлова М. А. Влияние глобальных трендов на трансформацию мирового рынка труда: вызов для России /М. А. Измайлова/ Вопросы региональной экономики. 2019. №2(39). С. 23–28
4. Дата сет Института научных коммуникаций. URL: <https://www.archilab.online/data2/data-set-po-mirovoj-ekonomike> (дата обращения: 02.04.2020)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЛИЗИНГА В АПК

*Я. Е. Давыдова, Н. А. Куприяшина*

**Аннотация:** В России проблема воспроизводства основных фондов в аграрном секторе экономики в настоящее время остается нерешенной. Существующие программы лизинга для сельскохозяйственных товаропроизводителей не оказали должного влияния на модернизацию материально-технической базы, что предопределило необходимость внесения законодательных изменений в регулирование данной отрасли.

**Ключевые слова:** лизинг, АПК, техника, стратегическое развитие.

## STRATEGIC ASPECTS OF LEASING DEVELOPMENT IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

*Y. E. Davydova, N. A. Kupriyashina*

**Abstract:** The problem of fixed assets reproduction in the agricultural sector of the Russian economy remains unsolved. Existing leasing programs available for agrarian producers have posed no material impact on the modernization of the material and financial resources. The facts mentioned above fostered the necessity of legislative innovations in the regulation of the industry in question.

**Keywords:** leasing, agriculture, technology, strategic development

Современный этап развития экономики АПК РФ характеризуется неудовлетворительным состоянием технической базы большинства предприятий, к 2018 г. количество тракторов и комбайнов в сравнении с уровнем 1990 г. в среднем сократилось почти на 85 %. Среди всех стран-лидеров по производству аграрной продукции у России самый большой парк техники возрастом выше 10–15 лет. В обновлении нуждается порядка 80% тракторов, почти 60% комбайнов. Т.о. состояние аграрной экономики диктует необходимость поиска новых подходов к развитию стратегии лизинга как одного из важнейших механизмов технического перевооружения сельскохозяйственных предприятий [5].

С 2012 года на территории РФ функционирует Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники» от 27 декабря 2012 г. N 1432, которое регулирует процесс предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники: виды техники, размеры и суммарный объем субсидий, критерии соответствия и другие аспекты [4].

Однако в ближайшее время планируется прекращение выделения субсидий, благодаря которым аграрии могли компенсировать часть суммы от покупки российской сельхозтехники. Предполагается, что обновление парка сельхозтехники будет поддерживаться либо путем субсидий лизинговых компаний, связанных с передачей техники в лизинг на льготных условиях, либо посредством льготного кредитования [7].

Новый лизинговый продукт будет представлять из себя беспроцентную рассрочку сроком на 5 лет при оплате аванса в размере 20%. Предполагается, что использование этого механизма позволит обновить парк техники даже малым фермерские хозяйства, которым не удавалось это сделать при наличии скидки [8].

Минсельхоз также предлагает увеличить срок льготного кредитования на приобретение новой техники с 5 до 8–12 лет, что позволит выстроить более удобный график погашения задолженности по кредиту и уменьшить текущие расходы заемщиков [8].

Необходимость введения подобных мер и перспективы коренного изменения лизинговой отрасли вызвали неоднозначную реакцию как со стороны лизинговых компаний, так и со стороны аграриев.

В течение нескольких ближайших лет поправки в нормативно-правовые акты, регулирующие лизинговые операции, планирует внести и Минфин РФ.

Одним из положений концепции реформы лизинговой деятельности с его стороны — внесение изменений в Гражданский кодекс (ГК). [1] Данные изменения могут увести регулирование лизинговых компаний из сферы аренды и приравнять их к некредитным финансовым организациям (НФО). Кроме того, все лизинговые компании должны находится в реестре ЦБ РФ. В противном случае, клиенты не зарегистрированных компаний не смогут получить субсидий по процентным ставкам и возможности применения ускоренной амортизации [9].

Регулятором предлагается переход на Единый план счетов (ЕПС) и МСФО, что будет связано со значительными издержками на адаптацию и переобучение бухгалтеров, что в конечном счете приведет

к росту стоимости лизинга и снижению его доступности для аграриев [10].

Так, в 2018 году был принят и утвержден Приказом Минфина РФ от 16.10.2018 № 208н. ФСБУ 25/2018, который разработан на основе Международного стандарта финансовой отчетности, или МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Стандарт вносит изменения в учет как для лизингодателя, так и для лизингополучателя, и обязателен к применению на территории РФ с 2022 г. [3].

В дальнейшем реформирование лизинговой отрасли подразумевает введение элементов надзора, похожего на банковский. Будут требования: к капиталу лизинговых компаний; к определению риска на одного заемщика; по сделкам с заинтересованностью [10].

В переходный период предполагается, что контроль за лизинговой отраслью возложат на СРО, которое наряду с ЦБ будет разрабатывать стандарты работы отрасли и контролировать их выполнение [10].

### **Список литературы:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая (с изменениями и дополнениями) // Российская газета.1996. №23, 24, 25.
2. Федеральный закон «О финансовой аренде (лизинге) от 29.10.1998 г. №164-ФЗ.
3. Приказ Минфина об утверждении ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» от 16 октября 2018г. №208н.
4. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники» от 27 декабря 2012 г. N 1432
5. Рынок сельхозтехники в 2019 году: прогнозы и перспективы развития. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://perevozka24.ru/pages/rynok-selhoztehniki-v-2019-godu-prognozu-i-perspektivy-razvitiya> (Дата обращения: 05.01.2020)
6. Льготный лизинг. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://mcx.ru/docs/35013/> (Дата обращения 05.01.2020)
7. Разбор: Что происходит с российским рынком сельхозтехники [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://milknews.ru/longridy/rinok-selhoztehniki.html> (Дата обращения 04.01.2020)
8. Льготный лизинг ускорит техническую модернизацию АПК. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://mcx.ru/press-service/news/lgotnyy-lizing-uskorit-tekhnicheskuyu-modernizatsiyu-apk/> (Дата обращения 05.01.2020)

9. Реформа лизинга 2019 — 2020 понятие пропишут в ГК РФ и обяжут применять МСФО. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://eksystems.ru/reforma-lizinga-2019-2020-ponyatie-propishut-v-gk-rf-i-obyazhut-primenyat-msfo/> (Дата обращения 06.01.2020)
10. Лизинг на прозрачном льду. Реформа Центробанка очистит рынок от мелких игроков [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: [https://www.dp.ru/a/2018/06/03/Lizing\\_na\\_prozrachnom\\_1du](https://www.dp.ru/a/2018/06/03/Lizing_na_prozrachnom_1du) (Дата обращения 06.02.2020)
11. Как меняется учет аренды: анализируем ФСБУ 25/2018. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://kontur.ru/articles/5657> (Дата обращения 06.02.2020)

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ГАЗИФИКАЦИИ КУЗБАССА

*Н. И. Сасаев*

**Аннотация:** В докладе приведена сравнительная оценка процессов газификации в Сибирском федеральном округе России. Автором рассмотрены стратегические вопросы газификации Кемеровской области — Кузбасса, а также показана экономическая и общественная эффективность от обеспечения региона природным газом.

**Ключевые слова:** Кузбасс, Кемеровская-область, стратегический приоритет, газификация, экономическая и общественная эффективность.

## KUZBASS STRATEGIC GASIFICATION ISSUES

*N. I. Sasaev*

**Abstract:** The report provides a comparative assessment of gasification processes in the Siberian Federal District of Russia. The author considers the strategic issues of gasification of the Kemerovo region — Kuzbass, and shows the economic and social efficiency of providing the region with natural gas.

**Key words:** Kuzbass, Kemerovo region, strategic priority, gasification, economic and social efficiency.

Еще в 2008 году была разработана Генеральная схема развития газовой отрасли на период до 2030 года, одним из направлений которой стало ускорение процессов газоснабжения и газификации регионов страны [1]. С 2008 по 2019 год в процессы газификации регионов страны было инвестировано более 347 млрд рублей. Уровень газификации России с 2010 до 2018 года был увеличен на 5%, то в Кузбассе за тот же период уровень газификации вырос незначительно (0,6%) и составил 1,7% в 2018 году, в то время как в соседних регионах наблюдается более высокий уровень газификации: Новосибирская область (29,68%) [2], Томская область (12,3%)[3].

Практика регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования

Таким образом, целью исследования стал анализ процессов газификации Сибирского федерального округа и Кузбасса, поиск стратегических возможностей для наращивания потребления природного газа в регионе. Методологической базой исследования стали теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л.Квинта [4] и теоретические основы и методология стратегирования газовой отрасли [5].

Исследования показало, что в Кузбассе повышение уровня газификации может быть достигнуто путем строительства новых газовых распределительных сетей и подключением конечного потребителя к ним. С другой стороны, имеет возможность строительства малотоннажных заводов по производству сжиженного природного газа (СПГ) и его активного использования в регионе в качестве моторного топлива [6]. Помимо активного использования СПГ в качестве моторного топлива, сжиженный природный газ может быть применим для автономного газоснабжения труднодоступных территорий Кузбасса.

Для реализации необходимо использовать все конкурентные преимущества, в том числе наличие собственных запасов природного газа. Например, на территории Кузбасса имеется около 20% метана угольных пластов от всех российских запасов [7].

Эффективность газификации можно наблюдать на примере некоторых соседних регионов, где, в том числе благодаря газификации удалось снизить негативное влияние на окружающую среду (Таблица 1).

Таблица 1.

**Сравнение уровня газификации и объема выбросов  
загрязняющих веществ на примере некоторых субъектов СФО  
на 2005 и 2018 г.**

Субъект	Уровень газификации (%)		Выбросы в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников (тыс. т.)		Изменение объема выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников (%)
	2005	2018	2005	2018	2005–2018 г.
Томская область	6.30%	13.20%	281	238	-18%
Новосибирская область	2%	31.70%	213	126	-69%
Алтайский край	4.10%	10.80%	233	192	-21%

*Источник:* составлено автором на основе Кемеровостат и МинЭнерго РФ

Помимо экологического эффекта, газификация Кузбасса ведет к обеспечению населения и промышленности более дешевым и экологичным источником энергии, повышая, в конечном счете, уровень и качество жизни населения. Строительство газопроводов, газораспределительных сетей и инфраструктуры ведет к созданию новых рабочих мест и повышению среднедушевых доходов населения. Переход на более дешевый и экологичный источник энергии ведет к мультипликативному стимулированию экономического роста [8].

### Список литературы:

1. Генеральная схема развития газовой отрасли на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.energyland.info/files/library/112008/7579b56758481da282dd7e0a4de05fd1.pdf>
2. На том конце трубопровода [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2018/11/22/reg-sibfo/kak-uskorit-gazifikaciiu-novosibirskoj-oblasti.html>
3. «Газпром» продолжает реализацию проектов сетевой и автономной газификации Томской области [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/press/news/2018/february/article407809/>
4. Kvint V. L. The Concept of Strategizing. Vol. 1. Spb.: NWIM RANEP-PA, 2019. 132 p.
5. Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС. 176 с.
6. Сасаев Н. И. Стратегические возможности развития малотоннажного производства СПГ в России // Экономика в промышленности. — 2019. — Т. 12. — №. 2. — С. 136–146.
7. О перспективах добычи в России угольного газа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/about/production/extraction/metan/>
8. Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. Номер 2 С. 52–65 [Электронный ресурс]. Доступ для зарегистрированных пользователей. URL: <https://emm.jes.su/s042473880009219-9-1/> (дата обращения: 18.06.2020). DOI: 10.31857/S042473880009219-9

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ДОТАЦИОННЫХ РЕГИОНОВ

*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 FISCAL INDEPENDENCE OF SUBSIDIZED REGIONS

*A. 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.

Успешная реализация стратегии напрямую зависит от ресурсной обеспеченности. В рамках формирования стратегии развития региона ресурсный потенциал во многом определяется фактором обеспеченности регионального бюджета. Самостоятельность регионального бюджета непосредственно зависит от уровня экономического и социального развития административно-территориального образования. Характерной чертой слаборазвитых регионов выступает дисбаланс регионального бюджета в сторону значительного превышения расходных обязательств над собственными доходами региона. Экономика региона неспособна обеспечить свои расходы, что приводит к необходимости финансовой поддержки из федерального бюджета. В данных условиях эффективность межбюджетных отношений играют определяющую роль в обеспечении социально-экономического роста региона. На эта-

пе формирования стратегии развития субъектов федерации повышение эффективности межбюджетных отношений между региональным и федеральным бюджетами является определяющим приоритетом. Исследование было выполнено по теории стратегии и методологии профессора В. Л. Квинта [1].

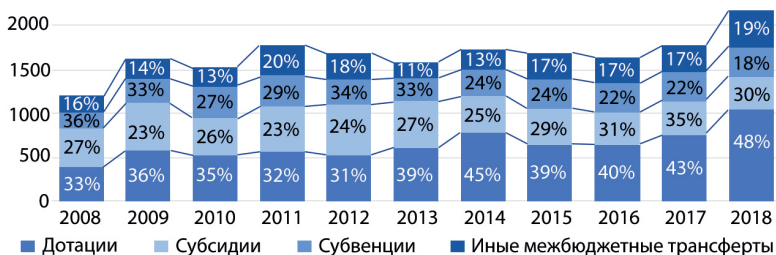


Рис. Динамика безвозмездных поступлений в консолидированном бюджете субъектов РФ

Источник: Составлено автором по данным Федерального Казначейства РФ.

URL: <https://www.roskazna.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannye-byudzhetny-subektov/>

В научной литературе достижение финансовой самостоятельности тесно связано с одним из главных принципов бюджетного федерализма — фискальной децентрализацией [2]. Такие авторы, как Martinez-Vazquez & McNab [3]; Oates [4], ключевым аргументом в пользу децентрализации выделяют возможность повышения эффективности предоставления общественных благ. Другим преимуществом фискальной децентрализации является увеличение горизонтальной и вертикальной фискальной конкуренции, которая, в свою очередь, может ограничить размер государственного сектора и его хищнических стимулов [5]. Однако, при определенных условиях фискальная децентрализация может иметь негативный эффект [6]. Чрезмерная децентрализация может привести к усилению неравенства социально-экономического развития регионов.

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

Практика регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования

главным ресурсным фактором, который определяет наличие капитала для реализации стратегических целей и задач.

### **Список литературы:**

1. Kvint V. L. Strategy for the global market. NY: Routledge. 2016.
2. Bird RM. Subnational taxation in developing countries: a review of the literature. *J. Int. Commerce Econ. Policy* 2, 2011. 139–61 p.
3. Martinez-Vazquez, J., & McNab, R. Fiscal decentralization and economic growth. *World Development*, 31 (9), 2005. 1597–1616 p.
4. Oates, W. Fiscal federalism. N. Y.: Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
5. Brennan, G., & Buchanan, J. The power to tax: Analytical foundations of a fiscal constitution. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.
6. Thiessen, U. Fiscal decentralization and economic growth in high income OECD countries. *Fiscal Studies*, 24 (3), 2003, 237–274 p

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Д. Н. Гаврилина*

**Аннотация:** Анализ и оценка стратегических тенденций российской инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий позволят выявить факторы, ограничивающие инвестиционную деятельность малых инновационных предприятий, и возможности развития институтов финансирования стартапов с целью повышения инновационной активности и благосостояния населения в стране.

**Ключевые слова:** стратегические тенденции, стартапы, инфраструктура финансирования, тренды

## FINANCING INFRASTRUCTURE STRATEGIC TRENDS FOR SMALL INNOVATIVE ENTERPRISES

*D. N. Gavrilina*

**Abstract:** The strategic trends analysis and assessment of the Russian financing infrastructure for small innovative enterprises will reveal the factors limiting the small innovative enterprises investment activity and the startup possibilities financing institutions in order to increase innovative activity and the population welfare in the country.

**Key words:** strategic trends, startups, financing infrastructure, trends

Анализ стратегических тенденций и выявление трендов, закономерностей, устойчивых или зарождающихся, являются важными этапами в формировании любых стратегий, по средствам которых стратег может выявить ряд возможностей развития объекта стратегирования (государство, регион, институты развития или предприятие) и вовремя разработать комплекс мер противодействия угрозам [1].

Актуальность исследования стратегических тенденций российского рынка финансирования малых инновационных предприятий обусловлена острой нехваткой капитала для создания и развития российских

стартапов. В современных условиях венчурное инвестирование является едва ли не главным источником финансирования инноваций. По данным аналитиков еще 10 лет назад суммарная доля России на мировом рынке венчурных инвестиций составляла 0,3% [2]. Теперь же она поднялась до 8,5%. За 9 месяцев 2019 г. совокупный объем капитала венчурного рынка РФ составил 23,2 млрд долл., из которых на долю фондов прямых инвестиций (PE-фонды) приходится 80,6%, на венчурные фонды (VC-фонды) — 19,4% [3]. Наблюдается стратегическая тенденция роста количества венчурных фондов, однако темп роста венчурных фондов сильно сократился к 2019 г., а также на рынке венчурных и прямых инвестиций в России превалирует частный капитал [4].

Хотелось бы отметить стратегически значимые особенности отраслевой структуры венчурных частных фондов и венчурных фондов с госкапиталом. Отраслевые предпочтения VC фондов с госкапиталом более диверсифицированы в сравнении с частными. В то время как частные венчурные фонды более 70% инвестируют в информационно-коммуникационные технологии. Данная структура, на наш взгляд, не является оптимальной, так как минимальны или отсутствуют венчурные инвестиции в легкую промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, промышленное оборудование, компьютерную технику, биотехнологии, экологию, электронику.

Венчурные инвестиции распределены неравномерно по территории России. Около 80% венчурной экосистемы сосредоточено в Центральном федеральном округе. Около 10% — в Приволжском и в Северо-Западном, менее 10% — в Сибирском федеральном округе.

Одной из негативных стратегических тенденций на рынке является увеличение общей стоимости зарубежных раундов венчурных инвестиций, в которых приняли участие российские фонды [3]. Причиной тенденции роста данного сегмента рынка является диверсификация инвестиционного портфеля инвестора и его нацеленность на глобальный рынок в условиях низких темпов развития российской экономики.

Со стратегической точки зрения, самой подходящей формой финансирования малых инновационных предприятий на ранних стадиях развития является инвестирование в акционерный капитал предприятия. По большей части основными источниками данного вида финансирования являются бизнес-ангелы. Стратегические тенденции данного рынка последних лет — ангельские инвестиции состоятельных лиц, технологических предпринимателей, членов команд венчурных фондов, владельцев крупных бизнесов, из которых около 65% инвестируют в Москве. Сделки бизнес-ангелов продолжают структурироваться

в зарубежном праве, в связи со сложностями российской правовой системы, связанными с защитой прав и интеллектуальной собственности [5]. Как и на рынке венчурных инвестиций существует стратегическая тенденция увеличения количества сделок по зарубежным проектам.

Государственные гранты являются одним из стратегически возможных источников финансирования деятельности малых инновационных предприятий на ранних стадиях развития. На данном рынке прослеживается негативная тенденция сокращения количества грантов и объемов сделок по ним.

В докладе были представлены далеко не все возможные источники финансирования малых инновационных предприятий, что представляет возможность для дальнейшего изучения данной темы исследования с целью проведения более комплексного анализа стратегических тенденций развития инфраструктуры финансирования стартапов.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. С. 55.
2. Dow Jones Venture Source <https://images.dowjones.com/wp-content/uploads/sites/43/2019/07/08142313/VentureSource-2Q19-US1.pdf>
3. MoneyTreeTM Навигатор венчурного рынка, 2019. <https://www.pwc.ru/ru/sports/publications/pwc-money-tree-2019.pdf>
4. Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России (РАВИ) 2019. <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-2019-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf>
5. Russian Angel Monitor 2016. [https://www.rvc.ru/upload/iblock/301/RAM\\_16\\_5.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/301/RAM_16_5.pdf)

СЕКЦИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ В СТРАТЕГИРОВАНИИ»  
SECTION «FIRST STEPS IN STRATEGIZING»

**ЗНАЧИМОСТЬ  
ЭФФЕКТИВНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ  
В КОНТЕКСТЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
РЕФОРМ В УЗБЕКИСТАНЕ**

*С. Ш. Мирзиёева*

**Аннотация:** в работе рассматриваются вопросы формирования целостной системы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. Особое внимание уделено проработке методологических аспектов формирования и реализации национальных стратегий.

**Ключевые слова:** Узбекистан; Стратегия действий; стратегирование; планирование.

**THE IMPORTANCE  
OF EFFECTIVE STRATEGIZING  
IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC  
REFORMS IN UZBEKISTAN**

*S. Sh. Mirziyoyeva*

**Abstract:** the paper discusses the formation of a holistic system of strategizing of socio-economic development of Uzbekistan. Particular attention is paid to the study of methodological aspects of the formation and implementation of national strategies.

**Key words:** Uzbekistan; The Strategy of Actions; strategizing; planning.

Проблема формирования целостной системы стратегирования долгосрочного социально-экономического развития относится к числу ключевых вопросов повестки реформ во многих странах мира. Особую значимость эта проблема имеет в странах с формирующимися рынками [1], в том числе и в Узбекистане, традиции планирования со-

циально-экономического развития которого берут свое начало с недр планового ведения хозяйства в условиях бывшего СССР.

После приобретения независимости в 1991 году, в течение достаточно длительного периода времени основу системы планирования социально-экономического развития республики составляли краткосрочные годовые программы, охватывающие, в основном, лишь спектр социальных вопросов, и фокусируемые на текущие приоритеты развития в соответствии с провозглашаемым руководством страны названием каждого года согласно сложившейся традиции. Принятие активно реализуемой сегодня Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах ознаменовало собой переход республики к принципам стратегического планирования развития на долгосрочную перспективу. Но в то же время, на пути формирования современной системы стратегирования долгосрочных социально-экономических процессов с учетом нарастающих геополитических, геоэкономических, социальных, экологических и технологических угроз, вызовов и рисков, предстоит решить еще целый ряд проблем концептуального характера.

В частности, требуют основательной проработки вопросы подбора нормативно-правового и организационно-институционального обеспечения процесса стратегирования, его научно-методологического сопровождения, законодательной регламентации соответствующего понятийно-категориального аппарата, координации взаимодействия заинтересованных участников, организации необходимого ресурсного обеспечения, налаживания мониторинга и обратной связи по промежуточным итогам реализации многочисленных стратегий развития в республиканском, отраслевом и территориальном срезам. Закон Республики Узбекистан «О стратегическом планировании» еще не принят. Отсутствует единая, общегосударственная ресурсно-обеспеченная стратегия социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу. Принимаемые концепции и стратегии развития отдельных сфер и секторов экономики, многочисленные региональные и отраслевые программы развития носят, зачастую, разрозненный характер и не сфокусированы на единых ориентирах в унисон с целостной долгосрочной стратегией развития республики в целом.

Качественное решение перечисленных проблем тесно перекликается с совершенствованием методологического арсенала, используемого при формировании и реализации национальных стратегий, как ключевого содержательного элемента системы стратегирования социально-экономического развития [2].

В соответствии с развиваемой в данной работе методологией, процессу формирования национальных стратегий предшествует выявление и системное отслеживание доминирующих и созревающих трендов, значимых для стратегируемого объекта, каковым в нашем случае является национальное государство. Данный этап завершается составлением целенаправленного объектно-ориентированного глобального прогноза, сводящего воедино все значимые в контексте стратегируемой страны тенденции и закономерности, обладающие потенциальной способностью прямо или косвенно повлиять на динамику социально-экономических процессов в ходе реализации разрабатываемой стратегии.

Следующим этапом идет исследование возможностей, угроз, сильных и слабых сторон стратегируемого объекта — т.н. OTSW-анализ, предусматривающий первоочередное изучение свойств внешней среды, чтобы оперативно выявлять и реализовать неожиданно возникающие перед странами возможности для укрепления их конкурентных позиций на пространстве глобального состязания, а также упредить или минимизировать негативные последствия потенциальных угроз, вызовов и рисков для них. А из факторов внутренней среды, приоритет — за сильными сторонами объекта, т.к. их опережающее выявление позволит целенаправленно сконцентрировать ограниченный объем ресурсов, приумножив конкурентные преимущества объекта стратегирования. Изучение же слабых сторон позволяет упредить вероятность ошибочных ставок на заведомо проигрышные направления состязания, по которым объект не имеет явных преимуществ.

Результаты этой масштабной подготовительной работы служат основой, на которой зиждется важнейший этап процесса непосредственного стратегирования — разработка самой стратегии. Процесс разработки национальной стратегии отражает ярко выраженную структурную иерархию самой стратегии в целом, задающую пошаговый характер формирования отдельных составляющих с соблюдением строгой последовательности необходимых этапов. В работе предложена формулировка и содержательная характеристика важнейших из этих составляющих концепции стратегии в категориях современной теории стратегирования с обоснованием продуктивности приложения положений этой теории к стратегированию социально-экономического развития Узбекистана с учетом страновой специфики.

Процесс стратегирования социально-экономического развития предполагает соблюдения еще одного важного методологического требования, в соответствии с которым формируемая целостная национальная

стратегия должна, с одной стороны, гармонично вписываться в глобальный и международный региональный контекст, а с другой — служить рамочной основой для корреляции ориентиров долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных отраслевых и территориальных программ развития страны, сыграв, также, роль единой платформы для фокусирования стратегических целей корпоративных, и даже личностных, стратегий внутри страны.

В целом, анализ современного состояния сферы стратегического планирования в свете реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах свидетельствует об особой созвучности сути изложенных выше подходов с острой методологической потребностью, которую испытывает реальная практика стратегирования социально-экономических процессов республики в настоящее время. Чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость конкурентных позиций страны, искомая стратегия, должна при этом учитывать ускорение роста дефицита энергетических, минерально-сырьевых, земельных и водных ресурсов при устойчивых темпах демографического роста, и быть направленной на преодоление энерго- и ресурсоемкого характера сохраняющейся модели экономического развития и диспропорции структуры экспорта в пользу высокой доли сырьевых товаров.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. (Серия «Библиотека стратега»). 132 с.
2. Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана : монография. — СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. (Серия «Библиотека стратега»). 184 с.

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА РОССИИ

*К. В. Бойко*

**Аннотация:** В статье представлены основные элементы концепции стратегирования трудовых ресурсов Дальнего Востока России. Основой исследования являются теория стратегии и методология стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта.

**Ключевые слова:** стратегирование, трудовые ресурсы, глобальные тренды, контуры и приоритеты.

## MAIN ELEMENTS OF WORKFORCE STRATEGY IN THE RUSSIAN FAR EAST

*K. V. Boiko*

**Abstract:** The article presents the main elements of the concept of strategizing the labor resources of the Russian Far East. The study is based on a methodology of strategies, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor V. L. Kvint.

**Keywords:** strategizing, human resources, global trends, contours and priorities.

Трудовые ресурсы Дальнего Востока России имеют огромный потенциал и конкурентные преимущества и являются неотъемлемой частью развития региона:

1. Существует возможность трудовой миграции в развитые страны для приобретения опыта и стажа.
2. Дальневосточные работники умеют коммуницировать с сотрудниками и работодателями стран АТР и знают особенности азиатского менталитета.
3. Трудовые ресурсы данного региона относительно дешевле западных, а в последнее время и азиатских.

4. Высокая безработица, теневая занятость вынуждают жителей данной территории покидать ее в поисках возможностей трудоустройства.

В связи с этим рынок труда Дальнего Востока России, несмотря на огромный дефицит ряда специалистов, является в определенных сферах трудоизбыточным [2].

Стратегия имеет важную роль в развитии региона. Без правильно разработанной и реализуемой стратегии невозможно сформировать четкое видение картины будущего [5].

В основе разработки концепции стратегического развития трудовых ресурсов в Дальневосточном федеральном округе до 2040 года лежит теория стратегии и методология стратегирования Иностранного члена РАН В. Л. Квинта [1].

Стратегия развития трудовых ресурсов Дальнего Востока России, является неотъемлемой частью глобальной, международных, национальной и региональных стратегий.

На трудовые ресурсы Дальнего Востока оказывают влияние многочисленные глобальные, национальные и региональные тренды.

Глобальные тренды:

- зеленая экономика;
- достойные рабочие места;
- цифровизация;
- выход на рынок труда поколения миллениалов (поколение Y);
- дифференциация доходов;
- нестандартные формы занятости;
- старение населения.
- Национальные тренды:
- несоответствие системы подготовки кадров потребностям работодателей;
- снижение уровня жизни населения;
- рост теневой экономики.
- Региональные тренды:
- отток трудоспособного населения;
- дефицит кадров при значительном уровне безработицы;
- низкий уровень жизни населения;
- готовность жителей и административно-управленческого персонала к активному изменению жизни [2].

*Миссия* — создание в дальневосточном регионе достойных рабочих мест, условий для выполнения качественной работы, соответствующих мировым стандартам.

*Контуры и приоритеты:*

**Контур 1.** Трудовые ресурсы Дальнего Востока — будущее России.

**Приоритет 1.** Центр цифровизации рабочих мест — позволит увеличить конкурентоспособность трудовых ресурсов Дальнего Востока на рынке труда [6].

**Приоритет 2.** Центр высокого качества жизни населения — приведет к повышению качества образования, здравоохранения, сделает более доступным жилье и улучшит досуговые мероприятия, для обеспечения активного досуга [4].

**Приоритет 3.** Центр зелёной экономики — предполагает развития зеленых навыков и развития зеленых рабочих мест.

Выполнения глобальной задачи — «озеленение экономики» делает необходимым опережающей подготовки работников Дальнего Востока по направлению развития зеленых навыков [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что благодаря развитию цифровой экономики, зеленой экономики произойдет увеличение конкурентоспособности трудовых ресурсов Дальнего Востока, как в пределах России, так и за рубежом, а развитие центра высокого качества жизни населения позволит уменьшить миграцию и оставаться жителям региона на территории Дальнего Востока. Передовые технологии позволят части сотрудников работать удаленно и не покидать данный регион.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с.
3. Новикова И. В. Развитие системы «зеленых» навыков в стратегировании трудовых ресурсов промышленных предприятий / Экономика в промышленности (The Russian Journal of Industrial Economics), 2019. том 12, № 4, с. 484-493.
4. Новикова И. В. Регулирование занятости населения на Дальнем Востоке Российской Федерации. М.: Русайнс, 2017. 360 с.
5. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge NY London, Sydney, 2015. 520 с.
6. McKinsey Global Institute. (2015). A Labor Market that Works: Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age. Highlights. — Washington: McKinsey & Company.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПОИСК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ В РОССИИ

*О. В. Дмитриева*

**Аннотация:** В докладе проанализирован глобальный тренд цифровизация, как один из элементов Четвёртой промышленной революции, который является технологически обоснованным для концептуального решения многих задач развития экономики. Внедрение и эффективное использование цифровых технологий во многом будут определять международную конкурентоспособность как отдельных компаний, так и страны в целом.

**Ключевые слова:** цифровизация, стратегический приоритет, цифровая экономика.

# THE STRATEGIC ANALYSIS OF TRENDS AND THE SEARCH FOR STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION PROCESSES IN RUSSIA

*O. V. Dmitrieva*

**Abstract:** The report provides the global trend towards digitalization, as one of the elements of the Fourth Industrial Revolution, is technologically founded for the conceptual solutions of many problems of economic development. The introduction and effective use of digital technologies are going to determine to a large extent the international competitiveness of both individual companies and the country as a whole.

**Key words:** digitalization, strategic priorities, digital economy.

Цифровизация проявляется прежде всего в развитии робототехники, технологий беспроводной связи, интернета вещей, искусственного интеллекта. Внедрение подобных технологий способно повысить производительность труда в компаниях до 40% [1]. Для России проблемы повышения производительности труда практически во всех отраслях

экономики являются одними из наиболее актуальных и переход к цифровой экономике может позволить ускоренными темпами сократить разрыв в производительности труда с рядом зарубежных стран, позиции которых в этой области значительно превосходят российские.

Методология стратегирования Иностранного члена РАН, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта [2] позволит сформировать четкую структуру концепции развития процессов цифровизации в России.

Несмотря на то, что начало процесса цифровизации в России было положено около десяти лет назад, решение об ускоренном внедрении цифровых технологий в экономике и социальной сфере было принято в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 г.[3], в котором определены следующие задачи:

- увеличение внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников (по доле в ВВП) не менее чем в 3 раза по сравнению с 2017 г.;
- создание устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств;
- использование преимущественно отечественного программного обеспечения государственными органами, а также органами местного самоуправления.

Вместе с тем столь амбициозная цель в виде ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике не может быть достигнута без ряда условий. К ним можно отнести следующее:

- готовность к цифровой трансформации бизнеса и социальной сферы с коренным изменением способов организации и ведения деятельности за счет планируемого интенсивного внедрения цифровых технологий, особенно в регионах, отдаленных от центра России;
- наличие в экономике сектора технологического предложения, способного на быструю адаптацию зарубежных технологических решений и быстрый рост масштабов собственной деятельности;
- наличие спроса населения на цифровые технологии.

При этом потребительский спрос на цифровые технологии показывает значительный рост прежде всего в странах с высоким уровнем жизни и странах с высокими темпами экономического развития, и ростом реальных доходов населения, позволяющим перераспределять

свои доходы на более современные и качественные услуги. В России же после рецессии 2014–15 гг. во многих отраслях экономики наблюдается стагнация, для многих сфер малого бизнеса кризис в последние годы только усугубился. Это не могло не сказаться на реальных располагаемых доходах страны, которые пять лет подряд (с 2014 по 2018) снижались. Такая ситуация может значительно ухудшить возможности государства по ускоренной цифровизации экономики России и достижению целевых показателей в этой области.

В части технологического предложения в России сложились неблагоприятные условия. Сектор информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в России в последние годы является наиболее динамично развивающимся, за 2010–2017 гг. он вырос на 17%, почти вдвое опережая рост ВВП. А доля сектора ИКТ в ВВП составляет 2,7%. Однако несмотря на высокие темпы развития этого сектора, в большинстве развитых стран ИКТ занимает большую долю экономики. Так по сравнению с Республикой Корея, Швецией, Финляндией Россия отстает по данному показателю в 2–3 раза [4].

В целом, цифровизация российской экономики должна стать одним из важнейших источников долгосрочного экономического роста. По оценке экспертной группы Digital McKinsey, потенциальный эффект для ВВП от цифровизации экономики к 2025 г. за десять лет может составить от 4,1 до 8,9 трлн. руб., что обеспечит от 19 до 34% общего увеличения ВВП за этот период[5].

Один из ожидаемых результатов цифровизации экономики — повышение качества жизни граждан, которое должно проявиться в следующем:

- рост покупательской способности населения;
- новые возможности трудоустройства, привлекательность экономики для квалифицированных кадров;
- комфортные для жизни города;
- доступная и качественная медицина и образование;
- удобные цифровые сервисы и госуслуги.

Наличие информационно-коммуникационной инфраструктуры, которая позволяет охватить всю территорию страны и предоставляет выход на международные информационные ресурсы, государство получает основу для выстраивания инновационной стратегии и возможность к устойчивому развитию. Государства, поддерживающие развитие инфраструктуры и создание цифровых платформ, фактически обеспечивают фундамент для развития бизнеса. Разработка информационных приложений, цифровых платформ и формирование экосисте-

мы является условием для трансформации экономики и ее перехода в цифровую реальность [6].

Цифровая платформа — в широком понимании, коммуникационная и транзакционная среда, участники которой извлекают выгоду от взаимодействия друг с другом. Принципиальная конструкция объекта, включает в себя комплекс частей, подсистем, интерфейсов и технологических процессов, в которые включены как неизменные (основные), так и переменные (периферийные) компоненты, варьирующиеся от ситуации к ситуации.

Успешное функционирование цифровых платформ предполагает наличие развитой инфраструктуры и подключённых устройств. Постепенное выстраивание такой архитектуры последовательно открывает возможности не только коммуникационного характера, но и использование больших данных в коммерческих целях, внедрение искусственного интеллекта, развитие интернета вещей и облачных технологий. Что напрямую влияет на развитие экономики в целом.

### **Список литературы:**

1. WEF (2018). Digital Transformation Initiative. Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation. Executive summary. P. 12. <<http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-executive-summary-20180510.pdf>>
2. Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. — Routledge, 2015
3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
4. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение. Доклад НИУ ВШЭ // ICT.Moscow. URL: <https://ict.moscow/static/cifrovaya-ekonomika.pdf>
5. Цифровая Россия: новая реальность // McKinsey & Company. URL: [https://www.mckinsey.com/ru/~/\\_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx](https://www.mckinsey.com/ru/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx)
6. Окрепилов В. В. Повышение качества государственных услуг посредством внедрения систем менеджмента качества / В. В. Окрепилов // Теория и философия хозяйства. 2012. № 6. С. 9–12.

# К ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ В РОССИИ

*Н. Н. Кудлай*

**Аннотация:** Реализация стратегии развития физической культуры и спорта стимулирует развитие здорового образа жизни в стране. Только с учетом интересов и ценностей человека можно разработать стратегию, которая будет реализована.

**Ключевые слова:** стратегические приоритеты, качество жизни, здоровый образ жизни

## ON THE PROBLEM OF FORMING STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF A HEALTHY LIFESTYLE IN RUSSIA

*N. N. Kudlai*

**Abstract:** The implementation of the strategy for the development of physical education and sports stimulates the development of a healthy lifestyle in the country. Only taking into account the interests and values of a person can develop a strategy that will be implemented.

**Keywords:** strategic priorities, quality of life, healthy lifestyle

Исследования в области индивидуальных и общественных интересов можно условно разделить на две большие агрегированные группы:

- Групповые интересы складываются из набора индивидуальных интересов. Как указывал в своих исследованиях К. Поппер, «поведение и действия таких коллективов как государство или социальные группы, должны быть сведены к поведению и действию отдельных людей» [1].
- У группы, как единого целого, могут появляться специфические характеристики и интересы, отличающиеся от свойств входящих в него субъектов. Так, А. Рубинштейн отстаивает точку зрения, в соответствии с которой групповые (социальные) предпочтения (интересы) несводимы к индивидуальным [2]. Следует отметить,

что такой подход противоречит важному принципу методологического индивидуализма. На наш взгляд, обобщение интересов и подчинение индивидуальных интересов общественным имеет некоторые пределы и в определенных ситуациях может грозить возникновением конфликтов между общественными и индивидуальными интересами. Так, развитие здорового образа жизни при наличии индивидуальных интересов, но в отсутствии национальной стратегии, предусматривающей формирование и развитие соответствующей инфраструктуры и материальной базы, не обеспечат рост активности населения в поддержании здорового образа жизни.

В рамках нашего исследования, понимание категории «индивидуальные и общественные интересы» обеспечивает научное обоснование формулирования стратегических приоритетов, направленных на удовлетворение таких интересов. В случае возникновения конфликта между интересами и приоритетами, вся последующая работа по разработке и реализации стратегии развития здорового образа жизни в стране окажется неэффективной и высокочатратной.

Система поддержания здорового образа жизни, формируемая на основе принятой и реализуемой национальной стратегии, являясь одной из взаимосвязанных подсистем национальной стратегии, выполняет целый ряд важных функций по удовлетворению индивидуальных и общественных интересов граждан, обеспечивая повышение качества жизни населения и уровень развития страны, региона и города, развитие института семьи, повышение социализации и многое другое. Динамика развития здорового образа жизни обеспечивает удовлетворение индивидуальных и общественных интересов населения в определенных регионах страны, формирует благоприятные социальные условия за счет формирования активной жизненной позиции заботы об индивидуальном здоровье и здоровье близких, что в конечном итоге должно привести и к росту общественного благосостояния, поскольку здоровье населения следует рассматривать как одно из общественных благ.

Высокая капиталоемкость, долгий период окупаемости и сравнительно низкая рентабельность объектов спортивной инфраструктуры, институтов здравоохранения, производства экологически чистых продуктов питания и много другого, обеспечивающего реализацию приоритетов развития здорового образа жизни, во многом является объяснением того, что в ряде для реализации этих приоритетов требуется привлечение не только частных инвестиций но и использование

различных инструментов финансирования за счет государственного бюджета.

В целом, можно констатировать, что в национальных экономиках действуют специфические модели развития здорового образа жизни, а основная дискуссия проходит в определении эффективности их реализации.

Роль государства состоит в формировании здоровой экологической среды для проживания граждан. Отсутствие подобной стратегии приведет к тому, что несмотря на все усилия, население не сможет индивидуально решить накопленные проблемы со здоровьем. Экологические риски являются системными и снижение их негативного воздействия на здоровье людей является одним из важнейших стратегических приоритетов государства.

Стратегия развития здорового образа жизни — это некий набор стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами, в котором содержится описание необходимых действий по достижению детализирующих их целей и задач, как первоочередных, так и на долгую перспективу. Главный критерий — они должны отвечать цели развития здорового образа жизни среди населения страны.

В исследовании выявлены стратегические интересы участников экономических процессов системы обеспечения здорового образа жизни населения. Проведен анализ стратегии формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля неинфекционных заболеваний на период до 2025 года, а также Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020 года [3].

В документе имеются явные терминологические несоответствия теории стратегирования. Так, сформулированные цели скорее являются приоритетами, а задачи не содержат каких-либо количественных показателей, что не соответствует принципам методологии стратегирования [4].

Раздел приоритетов Стратегии следует после целей и задач, что нарушает принцип и логику всего документа. При этом в самом разделе фактически не приводятся никакие приоритеты, а указывается 4 «направления стратегии».

В целом, как и большинство других стратегических документов, разрабатываемых в России, данная стратегия не содержит описания конкурентных преимуществ и ресурсного обеспечения, которые обеспечили бы достижение определенных в документе целевых ориентиров.

Исследование показало, что более эффективным была бы интеграция разрозненных и часто противоречивых стратегических документов в единую качественную стратегию, содержащую факторный анализ и ресурсное обеспечение для достижения поставленных целей.

### **Список литературы:**

1. Поппер К. Время лжепророков: Гегель, Маркс и другие оракулы: Открытое общество и его враги. — М., 1992. — т.2. — с.109
2. Рубинштейн А. Я. Структура и эволюция социального интереса. — М., 2003. — с.11
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 августа 2009 г. N 1101-р
4. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. Routledge, 2015.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ВОЗДЕЙСТВИЯ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕЛСТВИЙ «ФИНАНСОВОГО ПУЗЫРЯ»

*П. М. Петрова*

**Аннотация:** Формирование стратегии взаимодействия с «финансовым пузырем» необходимо в условиях глобализации современной рыночной экономики. Исследование показало, что именно комплекс государственных рычагов оказывает наиболее эффективное влияние.

**Ключевые слова:** Финансовый пузырь, Стратегия взаимодействия, Глобализация, Монетарный инструментарий, Факторы формирования

## STRATEGIC ASPECTS OF PREVENTING FORMATION AND THE NEGATIVE IMPACT OF THE FINANCIAL BUBBLE

*P. M. Petrova*

**Abstract:** The formation of a strategy for interaction with the “financial bubble” is necessary in the context of the globalization of the modern market economy. The study showed that the combined set of government measures has the most effective impact on this financial phenomenon.

**Keywords:** financial bubble, interaction strategy, globalization, monetary measures, formation factors

Тема исследования затрагивает крайне актуальную тему на сегодняшний день. Она посвящена анализу «финансового пузыря», стадий его формирования, воздействия на национальные экономики, а также рассмотрению *стратегических инструментов противодействия* на разных стадиях его жизненного цикла.

Тема интересна, как и в теоретическом, так и в практическом плане, поскольку в связи с глобализацией финансовая сфера серьезно оторвалась от реального производства, и во многих отраслях экономики появился феномен *«финансового пузыря»*, под которым в данном ис-

следовании будет пониматься совокупность экономических явлений, которые возникают вследствие ажиотажного спроса на какой-либо товар или группу товаров. В экономической теории последнего времени этому явлению уделено большое внимание, поскольку на сегодняшний день нет определенного мнения относительно причин формирования «финансового пузыря» и тем более стратегий взаимодействия с ним. В соответствии с методологией основоположника теории стратегирования, профессора Квинта В. Л., отраслевая стратегия интегрируется в национальную и влияет на нее, тем временем, как последняя оказывает влияние на международную и впоследствии на глобальную стратегию [1]. То есть, неэффективность национальной стратегии может напрямую отразиться на глобальном уровне, в зависимости от экономического влияния страны на международный рынок.

*Объект* данного исследования — «финансовый пузырь», в частности на рынке недвижимости, тем временем, как *предмет* — факторы его раздувания, формы проявления, анализ стратегических инструментов государственного воздействия на него, а также экономические и социальные ныне выявляемые последствия. *Целью* исследования является комплексный анализ феномена «финансового пузыря», а также определение возможных стратегий преодоления этого явления в современной рыночной экономике.

Среди важнейших исследовательских *задач*, позволяющих достичь поставленной в работе цели, обозначаются следующие:

- определение категории «финансовый пузырь» и анализ генезиса развития понятия;
- выявление основных его факторов формирования, в частности на рынке недвижимости;
- обозначение возможных стратегий взаимодействия с «финансовым пузырем» на разных стадиях его жизненного цикла;
- выявление наиболее эффективного стратегического инструментария для преодоления негативных последствий его воздействия.

*Методологической основой* исследования служат принципы сравнительного анализа и формальной логики, статистические методы и анализ мирового опыта. Анализ проводится на основе методологии стратегирования академика В. Л.Квинта.

Исследование базируется на анализе мировой статистики, изучении не только теоретических, но и медийных источников, в частности, публикаций в Forbes, CNN, The Economist, International monetary fund, Journal of Economic Issues, BBC, CNBS, Ведомостях и т.д.

**Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. Т. 1. с.48
2. Архипова В. В. Современные проблемы развития и перспективы реформирования мировой финансовой системы. 2015г. с. 17
3. Киндлбергер Ч., Алибер Р. Мировые финансовые кризисы: магии, паники и крахи. 2010.
4. Чиркова Е. В. За и против регулирования финансовых пузырей монетарными методами. // Корпоративные финансы, 2011.

# ПРИМЕНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН В ПРОЦЕССАХ НАЦИОНАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

*Е. И. Донцова*

**Аннотация:** Создание глобальной программы помогает улучшить мировые показатели и объединяет страны, города, крупные корпорации, маленькие организации, людей для достижения результатов, помогает сформировать из современного хаоса пригодный для существования мир.

**Ключевые слова:** Цели устойчивого развития (ЦУР) Организация Объединённых Наций (ООН); Организация Объединённых Наций (ООН); Декларация тысячелетия Организация Объединённых Наций (ООН); национальное стратегирование.

## APPLICATION OF THE UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN NATIONAL STRATEGIZING

*E. I. Dontsova*

**Abstract:** Creating of global program helps to improve world performance and also unites countries, cities, large corporations, small organizations, and people to achieve results. It helps to create a world fit for existence out of the modern chaos.

**Keywords:** Sustainable development goals (SDG) of United Nations (UN); United Nations (UN); Millennium declaration of United Nations (UN); national strategic.

Публикация в 2015 году всеобъемлющей и обширной «карты» целей и показателей, лежащих в основе целей в области устойчивого развития, явилась важной вехой для сближения не только развивающихся стран, но и развитых стран. Цели устойчивого развития ООН определили повестку дня на период до 2030 года для преобразования мира путем обеспечения благосостояния человека, экономического процветания и охраны окружающей среды [1]. Данная программа, со-

стоящая из 17 целей и 169 целевых показателей, нацелена на решение многочисленных и сложных задач, стоящих перед человечеством [2].

Создание столь глобальной программы не только помогает объединить мировые показатели, но и объединяет страны, города, крупные корпорации, маленькие организации, людей для достижения результатов, помогает сформировать из современного хаоса пригодный для существования мир, не только для стран первого и второго мира, но и для стран третьего мира.

ЦУР расширяют цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия (ЦРТ), которые были согласованы правительствами в 2001 году [3].

Существует широкое согласие в отношении того, что, хотя цели развития тысячелетия являются координационным центром для правительств — базой, на основе которой они могут разрабатывать политику и программы внешней помощи, направленные на искоренение нищеты и улучшение жизни бедных людей, — а также объединяющим фактором для НПО, призванным привлечь их к ответственности.

Цели развития тысячелетия включают в себя восемь основных разделов:

- Сокращение масштабов нищеты и голода;
- Обеспечение всеобщего образования;
- Поощрение гендерного равенства;
- Сокращение детской смертности;
- Улучшение охраны материнства;
- Борьба с ВИЧ, малярией и другими заболеваниями;
- Обеспечение экологической стабильности;
- Развитие глобальных партнерств — не учитывают коренные причины нищеты и игнорируют гендерное неравенство, а также целостный характер развития.

В этих целях не упоминаются права человека и конкретно не затрагиваются вопросы экономического развития. Хотя цели развития тысячелетия теоретически применимы ко всем странам, в действительности они считаются целями, которые должны быть достигнуты бедными странами при финансовой поддержке богатых государств. И наоборот, ожидается, что каждая страна будет стремиться к достижению ЦУР. В новом наборе целей были включены дополнительно девять целей, а также были пересмотрены ранее обсуждаемые разделы в целях развития тысячелетия [4].

Объектом исследования данной работы является стратегия ООН по устойчивому мировому развитию, в то время как предметом иссле-

дования станет влияние стратегии ООН на деятельность компаний и качество жизни людей [5].

Основными задачами данной работы являются:

- Рассмотрение довольно новой и «молодой» стратегии «Цели устойчивого развития ООН», ее целевых показателей и истории создания;
- Рассмотрение и анализ общих достигнутых результатов на 2018 – 2019 года.

Любая стратегия подразумевает под собой взаимосвязь между человеком, компанией и миром, ведь стратегия каждого из этих элементов не может существовать по отдельности, такая взаимосвязь и помогает достигать поставленных стратегических целей и формировать новые [6]. Создание целей развития ООН, сформировало или/и поменяло стратегии развития всех стран, которые оказали свое влияние на стратегии каждого человека и компании.

### **Список литературы:**

1. Costanza R., Fioramonti L., Kubiszewski I. (2016). The UN sustainable development goals and the dynamics of well — being. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14 (2), 59 — 59.
2. Сериков С. Г. Концепция устойчивого развития: теоретический аспект. С. Г. Сериков. *Сибирская финансовая школа*. 2019. № 4 (117). 36–40 с.
3. Декларация Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию. Конференция ООН по окружающей среде и развитию. Рио-де-Жанейро, июнь 1992 г.: информационный обзор. Новосибирск: Российская академия наук, Сибирское отделение, 1992. 62 с.
4. Lu Y., Nakicenovic N., Visbeck M., Stevance, A. S. (2015). Policy: Five priorities for the UN sustainable development goals — comment. *Nature*, 520 (7548), 432–433.
5. Griggs D., Stafford — Smith M., Gaffney O., Rockström J., Öhman M. C., Shyamsundar P.,
6. Kvint V. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. Routledge, 2015.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

*А. А. Касьяненко*

**Аннотация:** В данном докладе пойдет речь о стратегических тенденциях развития нефтегазовой отрасли. Компании ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл» и ПАО «Роснефть» были проанализированы с помощью стратегических документов, целевых программ и годовых отчетов о финансовых результатах, которые являются прямым доказательством реализации эффективных или неэффективных финансовых стратегий.

**Ключевые слова:** стратегия, тенденция, нефтегазовая отрасль, индикаторы динамики, стратегические цели.

# STRATEGIC TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE OIL AND GAS INDUSTRY

*A. A. Kasianenko*

**Abstract:** This report will focus on strategic trends in the development of the oil and gas industry. «Gazprom», «Lukoil» and «Rosneft» companies were analyzed using strategic documents, target programs and annual financial results reports, which are direct evidence of the implementation of effective or ineffective financial strategies.

**Key words:** strategy, trend, oil and gas industry, indicators of dynamics, strategic goals.

Нефтегазовая промышленность всегда имела для России большое стратегическое значение. В последние годы нефтегазовая отрасль, как и вся российская промышленность, столкнулась с существенными проблемами, обусловленными усилением конкуренции на мировом рынке, падением мировых цен на углеводородное сырье, а также, стагнацией деловой и экономической активности подавляющего большинства компаний и стран, спровоцированной пандемией COVID-19.

При поиске инвестиционных возможностей также важным является анализ корпоративных стратегий [1]. Используя три основные группы

показателей — оборотный капитал, эффективность активов и структуру капитала — можно оценить прочность компании и, следовательно, качество её инвестиций. В этом исследовании сосредоточимся на анализе финансовых показателей и стратегий компаний.

По результатам анализа (2014–2018 гг.) для всех трёх компаний характерна тенденция наращивания финансовой деятельности. ПАО «Газпром» и ПАО «Лукойл» реализуют стратегию умеренных финансовых рисков, в то время как ПАО «Роснефть» — рискованную финансовую стратегию. Стратегии, реализуемые ПАО «Газпром» и ПАО «Лукойл», позволили достичь им высокой платежеспособности, в то время как стратегия ПАО «Роснефть» привела к худшей из анализируемых компаний платежеспособности. Все показатели оборачиваемости ПАО «Газпром» в 2018 г. возросли по сравнению с предыдущими периодами, что свидетельствует об улучшении эффективности деятельности.

Аналогичная динамика индикаторов деловой активности наблюдается и в ПАО «Лукойл»: все показатели, кроме оборачиваемости кредиторской задолженности, возросли. Причем рост наблюдается лишь в 2018 г., в котором получены значительные доходы от роста цен на нефть. То есть эффективность деятельности ПАО «Лукойл» напрямую зависит от цен на энергоносители.

Реализуемая ПАО «Роснефть» стратегия привела к снижению показателей деловой активности. Особо следует выделить снижение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности за счет увеличения их абсолютных величин — корпорации следует пересмотреть кредитную политику и платежную дисциплину в целом.

Показатели рентабельности свидетельствуют о том, что наиболее эффективная реализация стратегии свойственна ПАО «Газпром». Сводная оценка эффективности реализации стратегий нефтегазовых компаний осуществлена на основе комплексных моделей: индикатор капитализации и показатели EVA, TSR, SVA и CVA. В рамках данного подпункта автор считает целесообразным предоставить данные о капитализации в специализированном сервисе «Умная лаборатория» [2].

Капитализация ПАО «Газпром» увеличивается с 2017 г. Стратегия ПАО «Газпром» не обеспечивает стабильность развития. Причинами снижения капитализации в 2008 г. является падение фондового рынка РФ. На конец 3 квартала 2019 г. капитализация ПАО «Газпром» составила 5829 млрд рублей, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 60%. Среди причин увеличения капитализации — рекордный рост фондового рынка. Капитализация ПАО «Лукойл» увеличивается,

кроме кризисного 2008 г. Стратегия развития ПАО «Лукойл» направлена на рост эффективности деятельности организации, что проявляется в увеличении ее капитализации.

Стратегия ПАО «Роснефть» также направлена на повышение капитализации. С 2008 г. капитализация этой компании увеличивается, кроме кризисного 2014 г., когда снижение курса рубля снизило стоимость компании. Также снижение наблюдалось в 2017 г., однако, в 2018 г. уровень восстановился и вырос. На конец 3 квартала 2019 г. капитализация ПАО «Роснефть» 4668 млрд рублей, рост по сравнению с прошлым годом составил 1,8%.

Далее были рассчитаны и проанализированы модели EVA, TSR, SVA, CVA и MVA. Был также рассчитан показатель WACC на основе среднерыночной доходности, стоимости заемного капитала, и стоимости акционерного капитала.

В ПАО «Газпром» EVA составил отрицательное значение в 2014–2017 гг. по причине того, что величина активов непропорциональна величине полученной прибыли. Для ПАО «Роснефть» EVA выше, чем в ПАО «Лукойл», но темпы роста EVA в ПАО «Лукойл» выше, чем в ПАО «Роснефть», следовательно, согласно данному показателю ПАО «Лукойл» более эффективно в реализации своей стратегии.

Самое высокое значение суммарного TSR за 5 лет наблюдается в ПАО «Роснефть» — 1,34. По выплатам дивидендов именно эта компания оказалось наиболее эффективной.

По показателю SVA наиболее эффективной выглядит стратегия ПАО «Газпром». Однако, не следует забывать, что объемы государственного финансирования составляют значительные объемы, чем и объясняются высокие темпы роста.

По показателю CVA лучшей является стратегия ПАО «Роснефть». Однако, в 2016–2018 гг. ПАО «Лукойл» обошла по величине CVA ПАО «Роснефть».

Рассмотренные динамики капитализации нефтегазовых компаний свидетельствуют о том, что ПАО «Лукойл» и ПАО «Роснефть» успешно реализуют разработанные стратегии, что выразилось в росте их капитализации. Стратегия развития ПАО «Газпром» привела к росту капитализации лишь в 2018 г. Однако, компания так и не достигла уровня 2007 г. Другие показатели свидетельствуют об успешности стратегии ПАО «Лукойл».

Стратегические цели ПАО «Газпром» — это эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей РФ, выполнение с высокой степенью надежности контрактов по экспорту газа, становление ПАО

«Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний [3]. Для ПАО «Лукойл» были заявлены повышение конкурентоспособности, рост общей результативности, технологическое развитие, рост благосостояния акционеров [4]. ПАО «Роснефть» заявила об увеличении маржинальности по цепочке создания стоимости, оптимизации затрат и повышении эффективности [5].

Ни одной из поставленных финансовых целей ПАО «Газпром» не достиг. Международные рейтинги компании снизились (кроме FitchRatings, который остался неизменным), что снижает надежность долгосрочных контрактов по экспорту газа. Наконец, ПАО «Газпром» снизил свои позиции как лидер среди глобальных энергетических компаний в части запасов газа. ПАО «Лукойл» частично достигает своих стратегических целей. ПАО «Роснефть» также частично достигает своих стратегических целей. Увеличение маржинальности по цепочке создания стоимости достигнуто за счет получения большей прибыли. Однако, затраты растут быстрее, за счет чего не достигнута цель оптимизации затрат. Некоторые показатели рентабельности за период снизились.

### **Список литературы:**

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. Т. I.
2. Open Market Operations // FED URL: <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/openmarket.htm>
3. Стратегия Группы «Роснефть» — URL: <https://www.rosneft.ru/about/strategy/>
4. Стратегия «Сценарии развития мировой нефтегазовой отрасли до 2040 года» // Deloitte — URL: [https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/stsenarii\\_razvitiya\\_neftegazovoi\\_otrasli\\_2040.html/](https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/stsenarii_razvitiya_neftegazovoi_otrasli_2040.html/)
5. Финансовые результаты 2018 ПАО «Газпром» — URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2018/>

# СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МСП

*В. А. Колодезников*

**Аннотация:** Социальные медиа являются эффективным инструментом стратегического развития малого и среднего бизнеса. Их применение позволяет увеличить экономическую и социальную эффективность и конкурентоспособность компаний МСП.

**Ключевые слова:** Малое и среднее предпринимательство (МСП); Малый и средний бизнес (МСБ); Стратегическое развитие; Инструменты стратегического развития; Социальные сети; Социальные медиа.

## SOCIAL MEDIA AS A STRATEGIC DEVELOPMENT TOOL FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

*V. A. Kolodeznikov*

**Abstract:** Social media is an effective tool for strategic development of small and medium-sized businesses. Using social media can improve cost-effectiveness, social efficiency and competitiveness for small and medium enterprises.

**Key words:** Small and medium businesses; Small and medium-sized enterprises; Strategic Development; Tools for strategic development; Social media; Social Networks

Малое и среднее предпринимательство (МСП) является неотъемлемым и необходимым элементом любой развитой хозяйственной системы. «Современный динамично развивающийся малый бизнес обеспечивает поддержание конкурентных начал в экономике, что, в свою очередь, способствует созданию новых (более эффективных и производительных) рабочих мест» [1].

В настоящее время МСП как субъекты рыночной деятельности еще недостаточно конкурентоспособны на российском рынке. Более того, несмотря на увеличившуюся поддержку со стороны государства, в по-

следние годы наблюдается сокращение числа субъектов МСП в РФ: доля сектора МСП в ВВП в 2018 году снизилась до 20%. В 2019 году число субъектов сократилось по сравнению с 2018 годом на 118 тыс. ед., а число занятых в секторе сократилось почти на 500 тыс. человек и достигло 18.8 млн чел. Негативные тенденции развития МСП связаны с повышением ставки НДС, введением онлайн — касс и низким уровнем роста доходов населения.

Уже сейчас с высокой долей вероятности можно предположить, что в 2020/21 годах для сектора малого бизнеса ситуация станет еще тяжелее — в первую очередь из-за влияния пандемии коронавируса, которая уже привела к значительному снижению спроса в таких отраслях как ресторанный бизнес, туризм, сфера развлечений [2]. Так, по данным опросов Торгово-Промышленной палаты, к июню может закрыть-ся каждое третье предприятие в сфере МСП [3].

Указанные обстоятельства требуют от владельцев бизнеса пересмотра существующих моделей ведения бизнеса и перевода своей деятельности в онлайн-режим. Возникает необходимость разработки и внедрения полномасштабных стратегий развития сектора МСП в пространстве сети Интернет в частности с использованием такого стратегического инструмента, как социальные медиа. Введение использования социальных медиа в стратегии развития предприятий может стать драйвером ускорения развития малого и среднего бизнеса. Социальные медиа открывают стратегическую возможность максимизации эффективности использования ресурсов и решения множества задач, что позволяет оптимизировать процесс стратегирования и стратегического планирования в сфере МСП. Также социальные медиа представляют статистические инструменты для последующего стратегического управления [4]. Применение социальных медиа предприятиями МСП позволяет им настроить таргетированное взаимодействие с потребителями, увеличить приток клиентов, сформировать с ними долгосрочные отношения, повысить узнаваемость и репутацию компании, анализировать конкурентов, оптимизировать затраты на трудовые ресурсы. Все это позволяет увеличить экономическую эффективность и конкурентоспособность компаний, использующих социальные медиа как стратегический инструмент.

### **Список литературы:**

1. «Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года», Министерство Экономического Развития Российской Федерации, URL: <http://>

## First steps in strategizing

static.government.ru/media/files/41d457592e04b76338b7.pdf (Дата запроса: 17.05.2020)

2. Татулова А. Нам осталось несколько недель: как коронавирус убивает малый бизнес в России // Форбс. 23 марта 2020 г. URL: <https://yandex.ru/taboo?text=https%3A%2F%2Fwww.forbes.m%2Fkara-i-svoy-biznes%2F395715-nam-ostalos-neskolko-nedel-kak-koronavirus-ubivaet-malyu-biznes-v-rossii>. (Дата запроса 23.05.2020)
3. Агеева О. ТПП предупредила о риске разорения 3 млн предпринимателей из-за вируса // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/21/03/2020/5e7490569a7947467949c77d> 21,03,2020. (Дата запроса 13.05.2020)
4. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. Т. I.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*С. Н. Крикота*

**Аннотация:** Стратегический анализ тенденций развития Арктической Зоны РФ является ключевым элементом исследования данного региона. Он служит основой для процесса стратегирования, как в рамках АЗ РФ, так и в рамках глобального пространства.

**Ключевые слова:** Арктическая Зона Российской Федерации, стратегический анализ, развитие, Арктика.

## STRATEGIC ANALYSIS OF TENDENCIES IN DEVELOPMENT OF RUSSIA ARCTIC ZONE

*S. N. Krikota*

**Abstract:** Strategic analysis of trends in the development of the Arctic Zone of the Russian Federation is a key element of the study of this region. It serves as the basis for the strategic planning process, both within the Arctic Zone of the Russian Federation and within the global space.

**Keywords:** The Arctic Zone of the Russian Federation, strategic analysis, development, Arctic.

Особенностью современного этапа эволюции мирового хозяйства является повышенное внимание к развитию арктических территорий и возрастание ее стратегического значения. Интерес к Арктике имеет под собой несколько оснований: во-первых, регион выделяется своим ресурсным потенциалом, во-вторых, его значительный транзитный потенциал используется пока в недостаточной мере и, в-третьих, Арктика занимает заметное место в стратегиях международной безопасности. В этой связи следует отметить, что до сих пор отсутствует общепризнанная международная демаркация северных пространств, включающих в себя арктический шельф. Сокращается ресурсная база территории Арктики и арктического континентального шельфа, причем в первую очередь истощаются запасы углеводородов.

Стратегическое значение Арктики для России неоспоримо, поэтому тенденции ее развития, являясь актуальными. Современные научно-технические возможности по освоению богатейших нефтегазовых месторождений на арктическом шельфе, в совокупности с атомным ледокольным флотом, позволяют Российской Федерации создать из Арктики то, чего в свое время не смог СССР, — регион, который может существовать автономно, не требуя значительных трансфертов из государственного бюджета.

Опыт других стран, например, Норвегии, показывает, что стратегия освоения Арктики путем становления ее как региона, ориентированного на инновационный бизнес, дает положительный эффект. Руководство Норвегии не раз отмечало, что соответствующая государственная политика позволила достичь того, что северная часть государства имеет более высокие темпы роста в сравнении с остальными территориями, и, что немаловажно, положительно влияет на экономику страны, в целом.

В современных условиях, когда цены на энергоресурсы не имеют стабильности, а также необходим длительный срок для освоения труднодоступных месторождений в сложных климатических условиях, существующая политика выглядит не совсем оправданной. Тем более что технологический уровень геологоразведки на шельфе по-прежнему не всегда оправдывает надежды, поскольку современные технологии пока не позволяют проводить бурение на больших глубинах в условиях арктического климата. При этом альтернативных вариантов несырьевого развития региона на данный момент не предлагается.

В очередной раз многими государствами, не имеющими доступа к арктическим территориям, поднимается вопрос о том, чтобы сделать арктический регион и все его ресурсы общим достоянием мирового сообщества. Это является еще одним аргументом в пользу того, чтобы осваивать Арктическую зону РФ не только путем создания опорных военных баз и поселений, обеспечивающих добычу полезных ископаемых, но и, в первую очередь, «полюсов роста» со специализацией на перспективных отраслях промышленности, территорий экологического туризма, научно-исследовательских центров. При разработке и реализации грамотной стратегии развития Арктики особенно важно учитывать тренды [1]. И самое главное — не стоит забывать, что ключевую роль, как и в любой Стратегии, занимает фактор времени [2].

Российская Федерация обладает всем необходимым для того, чтобы сделать российскую Арктику процветающим регионом государства по показателям экономического, социального и научно-технического

развития. Но, к сожалению, текущая стратегия развития этого обеспечить не способна. Если быть точным, она не предусматривает или мало затрагивает многие важные аспекты. К примеру, вопрос о ревитализации проблемных поселений, оставшихся с советских времен, носит общий характер и не предполагает создание из них «полюсов роста».

### **Список литературы:**

1. Kvint Vladimir The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. - New York : Routledge, 2009.
2. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. Т. I.

**КЛЮЧЕВАЯ РОЛЬ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА  
В УПРАВЛЕНИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
И СТРАТЕГИЧЕСКИМ РЕИНЖИНИРИНГОМ  
(НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА  
«МИРАТОРГ»)**

*М. Д. Гринченко*

**Аннотация:** В работе на примере лидера отрасли описывается процесс стратегического реинжиниринга через призму стратегического лидерства с попутным доказательством ключевой роли последнего, без которой долгосрочные качественные изменения невозможны.

**Ключевые слова:** Стратегический реинжиниринг, стратегическое лидерство, ERP-системы, бизнес-процессы

**THE KEY ROLE OF THE STRATEGIC LEADERSHIP  
IN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT  
AND STRATEGIC REENGINEERING  
(BASED ON EXAMPLE OF GROUP OF COMPANIES  
OF AGRO-INDUSTRIAL HOLDING “MIRATORG”)**

*М. Д. Grinchenko*

**Abstract:** The work describes the strategic reengineering process through the prism of strategic leadership as an example of an industry leader, along with proving the key role of the latter, without which long-term qualitative changes are impossible

**Keywords:** strategic reengineering, strategic leadership, ERP-systems, business processes

Понимание роли стратегии у большинства современных российских рыночных агентов находится на низком уровне, что обусловлено рядом факторов. Лидеры отраслей подвержены этому фактору ещё

в большей степени, в силу большей зависимости от необходимости быстрых результатов. Однако, стремление к последним зачастую лишь генерирует новые вызовы для объекта стратегирования.

Стратегический реинжиниринг [5] в эпоху постепенного перехода к экономике знаний тесно связан с автоматизацией бизнес-процессов [1,2,4,9,13,14].

Стратегическое лидерство [5] на этом этапе проявляется в способности лидеров объекта стратегирования соотнести внедряемый проект со стратегическими приоритетами, адекватно оценить потребности [7,10] и возможности [11, 12] вверенной им системы, правильно оценить ресурсные ограничения [3,11,12], в первую очередь временные, выстроить систему стратегической мотивации [8,9], мониторинга и контроля.

В приведенной работе описывается процесс постепенного перехода от ориентации на быстрый результат, приведшей к ряду негативных тенденций в виде текучки кадров, финансовых потерь [11,12] и усложнению ряда процессов, к мышлению, нацеленному на реализацию стратегических приоритетов в управлении организационными изменениями холдинга Мираторг.

Проведенный анализ показывает, что несмотря на то, что носителями стратегического лидерства выступают руководители предприятия, выстраивание этой системы возможно и со стороны персонала, участвующих в реализации проектов [6], при условии ориентации на стратегические приоритеты.

### **Список литературы:**

1. Анализ российского рынка ERP-систем [Электронный ресурс]. Режим доступа URL [http://www.cnews.ru/news/top/2018-07-10\\_rossijskij\\_rynok\\_erp\\_rastet\\_bystree\\_prognozov](http://www.cnews.ru/news/top/2018-07-10_rossijskij_rynok_erp_rastet_bystree_prognozov) (дата обращения 18.02.2020)
2. Второе рождение российского рынка ERP [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.cio.ru/articles/230718-Vtoroe-rozhdenie-rossiyskogo-rynka-ERP> (дата обращения 18.02.2020)
3. Главный сайт Мираторга [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://miratorg.ru/about/> (дата обращения 18.02.2020)
4. Динамика рынка ERP-систем [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Системы\\_управления\\_предприятием\\_\(рынок\\_России\)#2017\\_-\\_D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.BD.D1.8B.D0.B5\\_IDC](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Системы_управления_предприятием_(рынок_России)#2017_-_D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.BD.D1.8B.D0.B5_IDC) (дата обращения 18.02.2020)

5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. Т. I.
6. Понятие о RFP [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.rfp.ltd/article/ponyatie-o-rfp-pochemu-luchshe-delat-eto-publichno/> (дата обращения 18.02.2020)
7. Рейтинг ERP-систем [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <http://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/8971/> (дата обращения 18.02.2020)
8. Система «Up or Out» [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <http://www.new-management.info/issues/2007/1/5/> (дата обращения 18.02.2020)
9. Системы управления предприятием [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:-Системы\\_управления\\_предприятием\\_\(рынок\\_России\)#2017\\_-\\_D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.BD.D1.8B.D0.B5\\_IDC](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:-Системы_управления_предприятием_(рынок_России)#2017_-_D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.BD.D1.8B.D0.B5_IDC) (дата обращения 18.02.2020)
10. Сравнение 1С и SAP [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: [http://www.cnews.ru/articles/2016-12-09\\_pervoe\\_nastoyashchee\\_sravnenie\\_1serp\\_i\\_sap\\_erp](http://www.cnews.ru/articles/2016-12-09_pervoe_nastoyashchee_sravnenie_1serp_i_sap_erp) (дата обращения 18.02.2020)
11. Стоимость внедрения SAP [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <http://asapcg.com/press-center/articles/stoimost-vnedreniya-sap/> (дата обращения 18.02.2020)
12. Стоимость лицензии SAP [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://infostart.ru/public/351872/> (дата обращения 18.02.2020)
13. Тенденции рынка ERP [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <http://www.sfx-tula.ru/news/infoblog/8198/> (дата обращения 18.02.2020)
14. Что такое ERP-система [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://www.1cbit.ru/company/news/369052/> (дата обращения 18.02.2020)

# СТРАТЕГИЯ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ В ПОРТОВЫХ ХОЗЯЙСТВАХ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ НАКОПИТЕЛЕЙ

*А. А. Зотов*

**Аннотация:** Выявление экономического эффекта от внедрения накопителя кинетической энергии в портовое хозяйство на примере ПАО «Новороссийский морской торговый порт».

**Ключевые слова:** стратегия, экономический эффект, накопитель кинетической энергии.

## ENERGY CONSERVATION STRATEGY FOR PORT FACILITIES DRIVEN BY APPLICATION OF INNOVATIVE ENERGY STORAGE SYSTEMS

*A. A. Zotov*

**Abstract:** Identification of the economic effect of the introduction of a kinetic energy storage device in the port economy on the example of PJSC “Novorossiysk commercial sea port”.

**Keywords:** strategy, economic effect, Kinetic Energy Storage System.

Тема данного исследования является неоспоримо важной и актуальной. Что не удивительно, ведь речь идёт о важнейшей отраслевой составляющей. Она посвящена анализу стратегических аспектов экономической эффективности портовых хозяйств, а также влиянию их на экономику, создание рабочих мест и выявлению факторов формирования стратегического потенциала. «Морские порты Российской Федерации имеют стратегическое значение для развития народно-хозяйственного комплекса Российской Федерации, обеспечения экспортных потребностей Российской Федерации.»[1]. Через порты России проходит более 95% всех грузопотоков. В настоящее время общими для главных портовых хозяйств Дальнего Востока проблемами являются недостаточная грузопропускная способность из-за большого количества грузов проходящих через них, вследствие их территориального положения, а также нехватки около-портовых коммуникаций, устаре-

вание оборудования и небольшой пропускной способности железных дорог, из-за чего теряется время, а время-самый главный стратегический фактор[2].

Степенью интенсивности внедрения процессов энергоэффективности и энергосбережения, в значительной степени определяются эффективное развитие как национальной, так и региональной экономики в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов роста в условиях межгосударственных отношений.

Научная и практическая значимость перечисленных проблем предопределили необходимость разработки методики оценки эффективности национальной и внутрирегиональной политики энергоэффективности и энергосбережения. Существующие в настоящее время методические подходы к оценке эффективности стратегического развития рынка электроэнергии ориентированы главным образом на национальный и наднациональный уровень. Кроме того, согласно большинству методик, эффективность политики оценивается лишь с позиции рисков и инвестиционного потенциала, игнорируя такую важную составляющую, как технологическое развитие территорий. Согласно 13-му правилу стратегического мышления: «Инновации могут обеспечить огромные стратегические преимущества» [3].

Конкурентные преимущества такого инновационного накопителя кинетической энергии компании Kinetic являются:

- Разрывобезопасность
- Широкий диапазон рабочей температуры
- Длительный срок службы эксплуатации
- Высокий КПД при постоянной отдаче электроэнергии
- Что касается слабых сторон накопителя:
  - накопитель не пригоден для долгосрочного хранения энергии из-за больших механических потерь
  - данное устройство должно находиться в статичном или полуподвижном состоянии, иначе он придёт в негодность

Таким образом данный накопитель предоставляет услуги в виде сохранения неиспользуемой электроэнергии и мгновенной отдачи её в сети, а также услугу бесперебойной работы. В рамках работы предлагается рассмотреть использование данного накопителя в портовых хозяйствах на примере ПАО «НМТП». Исходя из этого были выявлены стратегические тенденции развития портовых хозяйств в сфере энергосбережения. Первая стратегическая тенденция — это тенденция сохранения и накопления избыточной энергии, поскольку вся неиспользуемая электроэнергия просто уходит в тепло. Вторая стратегическая

тенденция — Создание распределенного производства электроэнергии с использованием возобновляемых источников энергии. Третья стратегическая тенденция — создание активных энергетических комплексов, для повышения эффективности использования электроэнергии. Далее были спрогнозированы цены на электроэнергию города Новороссийска, для будущего расчёта экономической энергоэффективности при внедрении накопителей кинетической энергии в ПАО «НМТП». Исходя из прогнозированных цен была рассчитана стратегическая эффективность от внедрения инновационного накопителя в Новороссийский морской торговый порт. В результате Экономия электроэнергии при разгрузке 2 500 TEU от одного крана в год, составляет 32 477 €. Для реализации главной цели написания данной работы был решен ряд задач:

- раскрыто стратегическое значение портовых хозяйств;
- выявлены стратегические факторы, формирующие экономическую эффективность портовый хозяйств;
- описана система стратегических инструментов измерения экономической эффективности;
- проанализированы стратегические тренды повышения экономической эффективности портовых хозяйств;
- выявлена стратегическая важность портовых хозяйств;
- смоделированы будущие цены на электроэнергию;
- выявлен экономический эффект от внедрения накопителей кинетической энергии в портовое хозяйство.

### **Список литературы:**

1. Ассоциация морских торговых портов статья от 06.12.2019
2. Квинт В. Л. «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке.» — 406 с.
3. Квинт В. Л. «Концепция стратегирования» Том 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ INFORMATION ABOUT AUTHORS

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
В. Л. Квинт	д.э.н., профессор, академик, Иностранный член РАН, лауреат Премии имени М. В. Ломоносова I степени, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М.В.Ломоносова, Россия, Москва, vlkvint@gmail.com	V. L. Kvint	Dr. Sc. (Economics), Professor, Academician, foreign member of RAS, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree, Chair, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow
В. Л. Макаров	д.ф.-м.н., академик РАН, научный руководитель, ЦЭМИ РАН, Россия, Москва, makarov@cemi.rssi.ru	V. L. Makarov	Doctor of Mathematics, academician of the Russian Academy of Sciences, scientific supervisor, CEMI RAS, Russia, Moscow, makarov@cemi.rssi.ru
А. Р. Бахтизин	д.э.н., член-корреспондент РАН, директор, ЦЭМИ РАН, Россия, Москва, albert.bakhtizin@gmail.com	A. R. Bakhtizin	Dr. Sc. (Economics), Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director, CEMI RAS, Russia, Moscow, albert.bakhtizin@gmail.com
К. А. Шарипов	д.т.н., проф., ректор ТГЭУ, Республика Узбекистан, г. Ташкент	K. A. Sharipov	Doctor of Technical Sciences, prof., Rector of TSEU, Republic of Uzbekistan, Tashkent

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
К.Б. Ахмеджанов	д.э.н., проф., проректор ТГЭУ, Республика Узбекистан, г. Ташкент karimjon71@mail.ru	К.В. Akhmedjanov	Dr. Sc. (Economics), Professor, Vice-rector of TSEU, Republic of Uzbekistan, Tashkent karimjon71@mail.ru
И. В. Новикова	д.э.н., профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, Москва, novikovaiv5@gmail.com	I. V. Novikova	Dr. Sc. (Economics), Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics Russia, Moscow
К. Л. Астапов	д.э.н., профессор кафедры Экономической и финансовой стратегии Московская школа экономики МГУ им. М. В. Ломоносова Россия, Москва, Ast_K@mail.ru	K. L. Astapov	Dr. Sc. (Economics), Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics Russia, Moscow
А. М. Фадеев	Доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина КНЦ РАН, профессор Высшей школы управления и бизнеса Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург эл. адрес: alexfadeev79@gmail.com	A. M. Fadeev	Dr. Sc. (Economics), Leading Scientific Researcher, Institute of Economic Problems named after G. P. Luzin, Kola Science Center of the Russian Academy of Sciences, Professor of the Higher School of Management and Business of Peter the Great St. Petersburg University, Russia, St. Petersburg

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Г. В. Задорожная	к.э.н., Заслуженный экономист РФ, Россия, Санкт-Петербург zgv2019@yahoo.com	G. V. Zadorozhnaya	Ph.D., Honored economist of the Russian Federation, Russia, St. Petersburg zgv2019@yahoo.com
Г. Ф. Алексеев	кандидат технических наук, действительный член Академии горных наук, входит в состав Высшего горного совета. генеральный директор АО ХК «СДС-Уголь», Россия, г. Кемерово, g.alekseev@sds-ugol.ru	G. F. Alekseev	Ph.D., full member of Academy of mining sciences, member of the Highest Mining Council. General director of JSC HC "SDS-Ugol" Russia, Kemerovo
М. К. Алимуратов	к.э.н., доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, г. Москва E-mail: amkpro5@gmail.com	M. K. Alimuradov	Ph.D., Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow. E-mail: amkpro5@gmail.com
Ф. У. Додиев	к.э.н., заведующий кафедры "Банковское дело", Банковско-финансовая академия Республики Узбекистан, Республика Узбекистан, Ташкент, эл.адрес: fozil.dodiev@mail.ru	F. U. Dodiev	PhD, Head of «Banking» Department, Banking and finance academy of the Republic of Uzbekistan, Republic of Uzbekistan, Tashkent e-mail: fozil.dodiev@mail.ru
М. Ш. Бутабаев	к.ф.-м.н., доцент Банковско-финансовой академии Республики Узбекистан, Республика Узбекистан, Ташкент, mehr65@mail.ru	M. Sh. Butabaev	PhD, Associate professor of Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan, Republic of Uzbekistan, Tashkent

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Л.А. Грибелюк	начальник отдела водоснабжения, ООО «ЦПИО», ООО НВФ «Тимис», Россия, Москва leo-gribelyuk@yandex.ru	L. A. Gribelyuk	head of Water Supply Department, LLC «TsPIO», LLC NVF «Timis», Russia, Moscow
С. Н. Ткаченко	д.х.н. профессор, химический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, i-t@timis.ru	S. N. Tkachenko	Doctor of Chemistry, professor, Chemistry Department Lomonosov MSU, Russia, Moscow
И. С. Ткаченко	кф -м.н., с.н.с., химический факультет имени МГУ М. В. Ломоносова, Россия, Москва, i-t@timis.ru	I. S. Tkachenko	PhD, senior researcher, Chemistry Department, Lomonosov MSU, Russia, Moscow
А. В. Шевчук	д.э.н., академик РЭА, зам. председателя Совета по изучению производительных сил ВАВТ Минэкономразвития России, руководитель Отделения проблем природопользования и экологии, Россия, Москва, shevavas@rambler.ru	A. V. Shevchuk	Dr. Sc. (Economics), academician of REA, vice-chairman in Russian foreign trade academy; Council for study of productive forces Ministry of economic development of the Russian Federation, head of the department of problems of nature management and ecology, Russia, Moscow
Т. Г. Шимко	к.г.-м.н., в.н.с., геологический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, tshimko@yandex.ru	T. G. Shimko	Ph.D., leading researcher, Department of geology, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
С. А. Варганов	кандидат физико-математических наук, доцент кафедры эконометрики и математических методов экономики, Московская школа экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Россия, Москва segyvart@gmail.com	S. A. Vartanov	PhD in Phys.-Math. Sc., Associate Professor at Econometrics and Mathematical Methods of Economics, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow
Т. И. Турдиев	д.э.н., доцент, Заместитель директора Филиала, Филиал РГСУ в г. Ош, Кыргызская Республика, г. Ош, e-mail: takaai@mail.ru	T. I. Turdiev	Dr. Sc. (Economics), Associate Professor, Assistant director of the Osh department of the RSSU, Branch of the Russian State Social University in Osh, Kyrgyz Republic, Osh
А. А. Белецкий	к.э.н., доцент, Филиал ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса» в г. Находке, Россия, Приморский край, г. Находка, 01 6499@mail.ru	A. A. Beletskiy	Ph.D., Assistant Professor, Branch of the Vladivostok State University of Economics and Service in Nakhodka, Russia, Primorsky Krai, Nakhodka
Т. А. Алабина	канд. экон. наук, доцент, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, madam-alabina@yandex.ru	T. A. Alabina	Ph.D., Associate Professor, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, madam-alabina@yandex.ru
М. Р. Голубев	магистрант, начальник отдела комплексной безопасности, Кемеровский государственный университет Россия, Кемерово, golubev.ml@mail.ru	M. R. Golubev	Master Student, Head of Complex Security Department, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, golubev.ml@mail.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Е. А. Морозова	канд. социолог. наук, д-р экон. наук, профессор, член-корр. САН ВШ, зав. кафедрой менеджмента имени И. П. Поварича, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, morea@inbox.ru	E. A. Morozova	Ph.D., Doctor of Economic Sciences, Professor, Correspondent member of SAS HE, Head of Department of Management named after I. P. Povarich, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, morea@inbox.ru
В. А. Котов	к.э.н., доцент Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, Республика Узбекистан, Ташкент vak101049@gmail.com	V. A. Kotov	PhD, associate professor of The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, Republic of Uzbekistan, Tashkent vak101049@gmail.com
А. Ю. Нестеров	кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента имени И. П. Поварича Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Россия, г. Кемерово, nesterov.rf@gmail.com	A. Y. Nesterov	Ph.D., Associate Professor, Department of Management named after I. P. Povarich, Institute of Economics and Management, FSBEI of HE «Kemerovo State University», Russia, Kemerovo, nesterov.rf@gmail.com
М. К. Хабекова	преподаватель кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва madina@khabekova.ru	M. K. Khabekova	Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russian Federation, Moscow madina@khabekova.ru

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Ю. В. Дудовцева	<p>Аспирант, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская Школа Экономики, МГУ им.М. В. Ломоносова, Москва, Россия, E-mail: yvdudovtseva@mail.ru</p>	Y. V. Dudovtseva	<p>Postgraduate student, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Moscow, Russia</p>
М. С. Ткаченко	<p>основатель «Heartex» Inc, США, Сан-Франциско, timis@timis.ru</p>	M. S. Tkachenko	<p>Founder of Heartex Inc, USA, San Francisco, timis@timis.ru</p>
Р. А. Мусаев	<p>д.э.н, профессор, кафедра макроэкономической политики и стратегического управления, экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, E-mail: rasmous@mail.ru</p>	R. A. Mусаev	<p>Doctor of Economics, Professor, Department of Macroeconomic Policy and Strategic Management Faculty of Economics, MSU named after Lomonosov, Russia. Moscow, E-mail: rasmous@mail.ru</p>
И. О. Урумова	<p>Аспирант, кафедра макроэкономической политики и стратегического управления, экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва E-mail: financier1987@gmail.com</p>	I. O. Urumova	<p>Post-graduate student, Department of Macroeconomic Policy and Strategic Management Faculty of Economics, MSU named after Lomonosov, Russia. Moscow, E-mail: financier1987@gmail.com</p>

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
А. С. Хворостяная	К.э.н., в.н.с. Центр стратегических исследований, Институт математических исследований сложных систем, МГУ им. М. В. Ломоносова, Россия, г.Москва, E-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com	A. S. Khvorostyanaya	Ph.D. (Econ.), Leading Researcher, Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University, Institute of Mathematical Research of Complex Systems Russia, Moscow
Л. И. Власюк	канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономика, МГУ им. М. В. Ломоносова, Россия, г. Москва, lvlasjuk@mail.ru	L. I. Vlasyuk	Ph.D in Economic, Associate Professor, Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow, lvlasjuk@mail.ru
Д. М. Журавлев	к.э.н., докторант, Институт математических исследований сложных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, Москва, molnet2025@gmail.com	D. M. Zhuravlev	Ph.D. (Econ.), Doctoral Candidate, Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University Russia, Moscow
Е. А. Калачева	канд. экон., наук, доцент, Кемеровский государственный университет, Российская Федерация, г. Кемерово, kalacheva-elenaa@mail.ru	E. A. Kalacheva	Ph.D., associate Professor Kemerovo State University Russian Federation, Kemerovo
А. С. Хренова	Студент 4 курса Кемеровский государственный университет, Российская Федерация, г. Кемерово, hrenovaa@mail.ru	A. S. Khrenova	Student 4th year Kemerovo state University, Russian Federation, Kemerovo

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
М. А. Шемчук	к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга и бизнес-коммуникаций, ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Российская Федерация, г. Кемерово, shemchukmasha@mail.ru	M. A. Shemchuk	PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Business Communications, Russia, Kemerovo, Kemerovo State University, shemchukmasha@mail.ru
О. В. Секлецова	к.э.н., доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа, аудита и налогообложения, ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Российская Федерация, г. Кемерово, seklecova@list.ru	O. V. Sekleisova	PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of accounting, analysis, audit and taxation, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo, seklecova@list.ru
Т. А. Бельчик	к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента имени И. П. Поварича, ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Российская Федерация, г. Кемерово, talbel@rambler.ru	T. A. Belchik	Phd., Associate Professor of Department of Management Studies named after I. P. Povaritch, Kemerovo State University Russia, Kemerovo
Я. Е. Давыдова	к.э.н., старший преподаватель кафедры Учета, статистики и аудита, МГИМО МИД России, Москва, Российская Федерация e-mail: davydova-jana@mail.ru	Y. E. Davydova	Ph. D. in Economics, Assistant professor of the Department of Accounting, Statistics and Audit, MGIMO University, Moscow, Russian Federation e-mail: davydova-jana@mail.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Н. А. Курпяшина	преподаватель кафедры Учета, статистики и аудита, МГИМО МИД России, Москва, Российская Федерация e-mail: n.a.kurpyashina@mgimo.ru	N. A. Kurpyashina	Lecturer, Department of Accounting, Statistics and Audit, MGIMO University, Moscow, Russian Federation e-mail: n.a.kurpyashina@mgimo.ru
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	N. 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
А. З. Мидов	преподаватель, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московской государственной университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва aslan-mtd@mail.ru	A. Z. Midov	Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russian Federation, Moscow, aslan-mtd@mail.ru
Д. Н. Гаврилина	Преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московская школа экономики МГУ имени М.В. Ломоносова Россия, Москва E –mail: dariagavrilina23@gmail.com	D. N. Gavrilina	Lecturer, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russian Federation, Moscow E –mail: dariagavrilina23@gmail.com

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
С. Ш. Мирзиёева	Совсекатель, Академия государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, Узбекистан, г. Ташкент, e-mail: s.mirziyoyeva@massmedia.uz	S. Sh. Mirziyoyeva	Researcher, The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, Uzbekistan, Tashkent city, e-mail: s.mirziyoyeva@massmedia.uz
К. В. Бойко	Специалист по учебно-методической работе Центра стратегических исследований, Института математических исследований сложных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, Москва, boikokv6@gmail.com	K. V. Boiko	Specialist in educational and methodological work of the center for strategic studies, Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow state University, Russia, Moscow, boikokv6@gmail.com
О. В. Дмитриева	Аспирант кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской школа экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, Россия, Москва, Olesya.dmitrieva@icloud.com	O. V. Dmitrieva	PhD student, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow, Olesya.dmitrieva@icloud.com
Н. Н. Кудлай	Магистр, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, E-mail: kudlay.n@campus.mse-msu.ru	N. N. Kudlai	Master's degree, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics University, Russia, Moscow

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
П. М. Петрова	Магистр, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, E-mail: petrova.p@campus.mse-msu.ru	P. M. Petrova	Master's degree, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow
Е. И. Донцова	Магистр, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, E – mail: e.dontsova@campus.mse-msu.ru	E. I. Dontsova	Master's degree, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow
А. А. Касьяненко	Магистр, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, E-mail: Kasyanenko.a.a@campus.mse-msu.ru	A. A. Kasianenko	Master's degree, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow
В. А. Колодезников	Магистр, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, E – mail: kv.msu@bk.ru ; kolodeznikov@campus.mse-msu.ru	V. A. Kolodeznikov	Master's degree, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow E – mail: kv.msu@bk.ru ; kolodeznikov@campus.mse-msu.ru

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
С. Н. Крикота	Студент магистратуры, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, krikota.s.n@yandex.ru	S. N. Krikota	Master's degree student, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow krikota.s.n@yandex.ru
М. Д. Гринченко	аспирант 1 года обучения, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, grinchenko@campus.mse-msu.ru	M. D. Grinchenko	postgraduate student of the first year, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow, grinchenko@campus.mse-msu.ru
А. А. Зотов	Магистр, кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, г. Москва, zotov@campus.mse-msu.ru	A. A. Zotov	Master's degree, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics Russia, Moscow

**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.

Почему стратегия?

- 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.

Why a strategy?

- 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·昆特致年考生的公开信

尊敬的考生！

我们请您注意独特且极热门的“经济和金融战略”硕士专业方向。

我们的硕士学位培训方向—经济—战略学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现有的标和资源的适当的发展方向。”

在俄罗斯，英国，加拿大，美国和其他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。

我们独特的经济和金融战略硕士专业方向为大型企业，国家和地区政府，管理机关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，同时与基础课程（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（战略过程中））为学生提供综合学科（例如，战略领导，天然气行业综合体战略规划，旅游业战略规划），使学生根据他们的兴趣接受基于深层专业知识的高质量培养。

为什么是战略？

- 对经济和金融战略领域专家的市场需求不断增长，以及该领域活动中训练有素的专业人员的严重短缺。
- 深入区分金融—经济和战略知识与专业化。
- 需要将现代公司和组织的全球战略规划的经验付诸实践。
- 提高俄罗斯金融机构的经济和社会效益及其融入全球金融体系。

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。

进入莫斯科经济学院“经济和金融战略”专业方向，您将获得独特的机会，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过程。这样您将获得专业经济—战略学家所有必要的知识和技能。

*Научное издание*

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

III Международная научно-практическая конференция  
(25 февраля 2020)

**СБОРНИК ТЕЗИСОВ ДОКЛАДОВ**

Под научной редакцией академика, Иностранного члена РАН,  
д. э. н., проф. *В. Л. Квинта*

Тезисы докладов публикуются в авторской редакции

Художественное оформление *Ю. Н. Симоненко*

Верстка *Е. С. Соскова*

Подписано в печать 30.09.2020. Формат 60×90/16. Уч.-изд. л. 7,5. Усл. печ. л. 11,5. Тираж 150 экз.  
Изд. № 11648. 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](mailto:secretary@msupress.com)

<http://msupress.com>

Отдел реализации.

Тел.: (495) 939-33-23; e-mail: [zakaz@msupress.com](mailto:zakaz@msupress.com)

Отпечатано в типографии ООО «Паблит». 127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1. Тел.:  
(495) 230-20-52