

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

ISSN 2782-2435 (PRINT)

ISSN 2782-2621 (ONLINE)



2021  
ISSUE 2  
VOLUME 1

300 ЛЕТ  
КУЗБАСС

## СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

международный рецензируемый журнал

**МИССИЯ:** создание прорывной коммуникационной площадки для взаимодействия ученых, политиков, предпринимателей и других участников экосистемы инноваций для обсуждения разнообразных аспектов стратегирования, научно-технической политики и создания технологических, управленческих, продуктовых, культурных и социальных инноваций.

**ЦЕЛЬ:** способствовать теоретическому обоснованию, разработке и практической реализации наиболее эффективных национальных, региональных, корпоративных и промышленных стратегий.

**ЗАДАЧИ:** обсуждение опыта стратегического развития городов, регионов, государств, отраслей; реализация конкурентных преимуществ высокой социальной значимости как для промышленных гигантов, так и предприятий малого и среднего бизнеса.

**ЧТО ПУБЛИКУЕТ:** оригинальные научные статьи с результатами теоретических, методологических и практических исследований в ключевых областях стратегирования глобального, национального, регионального и отраслевого развития; обзорные статьи, рецензии, краткие научные сообщения; информационные и новостные материалы.

**ТЕМАТИКА:**

- национальные и региональные стратегии;
- отраслевое, промышленное и корпоративное стратегирование;
- использование экономико-математических методов в процессе стратегирования;
- оценка общественной и экономической эффективности стратегии;
- стратегирование человеческого потенциала;
- инновационные стратегии развития;
- стратегирование в чрезвычайные периоды;
- стратегирование креативных индустрий экономики.

**АУДИТОРИЯ:** стратегические лидеры, высший и средний управленческий персонал, ученые, инженеры, экономисты и практики всех отраслей производства, его цифровизации, технологической роботизации и других инновационных преобразований, ориентированных на повышение всех аспектов качества жизни: материальных, интеллектуальных, эмоциональных.

## STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

is an international peer-reviewed journal

**MISSION:** We create a breakthrough communication platform where scientists, politicians, entrepreneurs, and other stakeholders in the ecosystem of innovations are free to discuss various aspects of strategizing, plan research policy, and design technological, managerial, industrial, cultural, and social innovations.

**GOAL:** We contribute to the theory and practice of the most effective national, regional, corporate, and industrial strategies.

**TASKS:** Our authors discuss the experience of industrial, urban, regional, and state strategic development; As a result, industrial giants and small and medium-sized businesses are able to realize competitive advantages of high social significance.

**WE PUBLISH:** results of original theoretical, methodological, and practical research in key areas of global, national, regional, and industrial strategizing; reviews, short reports; information content and news.

**TOPICS:**

- national and regional strategies;
- sectoral, industrial, and corporate strategy;
- economic and mathematical methods in strategizing;
- assessment of the social and economic strategizing efficiency;
- strategizing of human capital;
- strategies of innovative development;
- strategizing in crisis and emergency;
- strategizing of creative industries.

**TARGET AUDIENCE:** strategic leaders, senior and middle management personnel, scientists, engineers, economists and practitioners of production, digitalization, robotization, and other innovations that improve material, intellectual, and emotional aspects of life.

## 运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。

**使命宣言：**为科学家、政策制定者、企业家和创新生态系统的其他参与者创造一个突破性的交流空间，讨论战略规划、科学和技术政策以及技术、管理、产品、文化和社会创

**目的：**为最有效的国家、区域、公司和工业战略的理论论证、制定和实际实施作出贡献。

**任务：**讨论城市、地区、州、行业战略发展的经验，以及工业巨头和中小企业高度社会重要性的竞争优势的实施。

**它发布的内容：**具有全球、国家、区域和部门发展关键领域的理论、方法和实践研究成果的原创科学文章。评论文章，评论，简短的科学报告，信息和新闻材料。

**主题：**

- 国家和区域战略；
- 工业，工业和企业运筹帷幄；
- 在运筹帷幄的过程中运用经济和数学方法；
- 评估战略的社会和经济效益；
- 人力运筹帷幄；
- 创新发展战略；
- 在紧急时期制定战略；
- 制定经济的创意产业战略。

**礼堂：**战略领导人，高级和中层管理人员，科学家，工程师，经济学家和生产的所有分支机构的从业人员，其数字化，技术机器人化和其他创新转型，旨在改善生活质

# СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2021  
ISSUE 2  
VOLUME 1

Учредитель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет».

Свидетельство о регистрации: ПИ № ФС 77-80347. Зарегистрировано Роскомнадзором.

Издается с 2021 года. Выходит 2 раза в год.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Адрес учредителя, издателя: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6; +7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Адрес редакции: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6.

Журнал представлен в открытом доступе на сайте Российской универсальной научной электронной библиотеки и включен в базу данных «Российский индекс научного цитирования».

Позиция редакции может не совпадать с мнением авторов.

Журнал не взимает платы за публикацию, издается за счет средств Кемеровского государственного университета.

Все научные статьи, поступившие в редакцию журнала, проходят двойное слепое рецензирование (Double-blind review).

Контакт для сотрудничества: *Хворостяная Анна Сергеевна*, канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований института математических исследований сложных систем; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; Khvorostyanayaas@gmail.com

Founder: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kemerovo State University".

Certificate of registration: ПИ № ФС 77-80347. Registered in the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications.

Founded in 2021. Published 2 times per year.

ISSN 2782-2435 (print), 2782-2621 (online)

Address of the founder, publisher: 6, Krasnaya St., Kemerovo, Kemerovo region – Kuzbass, Russia, 650000; +7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Editorial Office Address: 6, Krasnaya St., Kemerovo, Kemerovo region – Kuzbass, Russia, 650000.

Free access to the Journal is provided at the website of the Russian Universal Scientific Electronic Library. The Journal is included into the database of the "Russian Science Citation Index".

Opinions expressed in the articles published in the Bulletin are those of their authors and may not reflect the opinion of the Editorial Board. The Journal is funded by Kemerovo State University. Authors do not have to pay any article processing charge or open access publication fee.

All manuscripts undergo a double-blind review.

Contact for co-operation: *Khvorostyanaya Anna*, Ph.D. (Econ.), Ass. Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University; Khvorostyanayaas@gmail.com

16+

Редакторы выпуска: Курникова А. Ю., Митько Н. В., Рабкина Н. В.

Подписано к печати 29.11.2021. Дата выхода в свет 01.12.2021.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 19,75. Уч.-изд. л. – 14.

Тираж 500 экз.

Цена свободная.

Адрес типографии: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, пр. Советский, 73.



**Квинт В. Л.**

**Vladimir L. Kvint**

弗拉基米爾·克文特

Главный редактор

Акад., иностранный член РАН, д-р экон. наук,

проф., зав. кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Премии имени М. В. Ломоносова I степени (Москва, Россия).

**Editor-in-Chief**, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc. (Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree (Moscow, Russia).

**主編輯**、俄罗斯科学院院士兼外籍成员、经济学博士、教授、莫斯科国立大学下属莫斯科经济学院经济和金融战略教研室主任、俄罗斯联邦高学功勋工作者，战略研究中心主任（莫斯科市，俄罗斯）



**Новикова И. В.**

**Irina V. Novikova**

伊丽娜·诺维科娃

Заместитель главного редактора

Д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономичес

кой и финансовой стратегии, лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени за научные работы, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

**Deputy Editor-in-Chief**, Dr.Sc. (Econ.), Ass. Prof., Prof. of the Department of Economic and Financial Strategy, Shuvalov Award Laureate, Leading researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

**副总编**、经济学博士、副教授、经济金融战略研究室教授、舒瓦洛夫奖一级获奖者（科学文献）、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究学院战略研究中心主任研究员（莫斯科市，俄罗斯）



**Акаев А. А.**

**Askar A. Akaev**

阿斯卡尔·阿卡耶夫

Член редакционной коллегии

Акад., иностранный член РАН, д-р техн. наук

проф., Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия).

Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Tech.), Prof., National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

数理学博士、教授、俄罗斯国家高等经济学院、俄罗斯科学院外籍成员（莫斯科市，俄罗斯）



**Ахметова И. Г.**

**Irina G. Akhmetova**

伊丽娜·阿赫梅托娃

Член редакционной коллегии

Д-р техн. наук, проф., проректор по научной

работе, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).

Dr.Sc. (Tech.), Ass. Prof., Vice-Rector for Research, Head of the Department of Economics and Organization of Production, Kazan State Technological University (Kazan, Russia).

技术学博士、教授、主管科研的副校长、经济和生产组织研究室主任，喀山国立技术大学（喀山市，俄罗斯）



**Бахтизин А. Р.**

**Albert R. Bakhtizin**

阿尔伯特·巴赫季津

Член редакционной коллегии

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор

Центрального экономико-математического института РАН (ЦЭМИ РАН) (Москва, Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Econ.), Prof., Director of the Central Institute of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院院长（莫斯科市，俄罗斯）



**Бодрунов С. Д.**  
**Sergei D. Bodrunov**  
谢尔盖·博德鲁诺夫

Член редакционной коллегии  
Д-р экон. наук, проф., эксперт РАН, директор

Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов (Санкт-Петербург, Россия).

Dr.Sc. (Econ.), Prof., Expert of the Russian Academy of Sciences, Director of the S.Y. Vitte Institute of New Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (St. Petersburg, Russia).

经济博士、教授、俄罗斯科学院专家、维特新工业发展学院院长、俄罗斯自由经济协会会长、国际经济学家联盟主席（圣彼得堡市，俄罗斯）



**Быстров А. В.**  
**Andrei V. Bystrov**  
安德烈·贝斯特罗夫

Член редакционной коллегии  
Д-р техн. наук, проф., зав. кафедрой экономики

промышленности, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия).

Dr.Sc. (Tech.), Prof., Head of the Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian Economic University (Moscow, Russia).

技术学博士、教授、工业经济研究室主任，俄罗斯普列汉诺夫经济大学（莫斯科市，俄罗斯）



**Дарькин С. М.**  
**Sergei M. Dar'kin**  
谢尔盖·达里金

Член редакционной коллегии  
Канд экон. наук, Президент ПАО «Тихо-

океанская Инвестиционная Группа» (ПАО «ТИГР») (Москва, Россия).

Ph.D. (Econ.), President of Pacific Investment Group (TIGR) (Moscow, Russia).

经济学副博士，太平洋投资集团总裁（莫斯科市，俄罗斯）



**Козырев А. А.**  
**Aleksandr A. Kozyrev**  
亚历山大·科济列夫

Член редакционной коллегии  
Канд экон. наук, Северо-Западный институт

управления РАНХИГС (Санкт-Петербург, Россия).

Ph.D. (Econ.), Ass. Prof., North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russia).

经济学副博士，俄罗斯联邦总统国经和行政学院西北管理学院（圣彼得堡市，俄罗斯）



**Леухова М. Г.**  
**Maria G. Leukhova**  
玛丽娅·列乌霍娃

Член редакционной коллегии  
Канд. ист. наук, доцент, почетный работник

высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодёжной политике и общественным коммуникациям, зав. кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).

Ph.D. (Hist.), Ass. Prof., Honored Fellow of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

历史学副博士、副教授、俄罗斯联邦高等职业教育功勋工作者、主管青年政策和公共关系的副校长、地方和产业发展研究室主任，克麦罗沃国立大学（克麦罗沃，俄罗斯）



**Не Юнью**  
**Yongyou Nie**  
聂永有

Член редакционной коллегии  
Проф., декан Школы экономики, Шанхайский

университет (Шанхай, Китай).

Prof., Dean of the School of Economics, Shanghai University (Shanghai, China).

教授、上海大学经济学院院长（上海市，中国）



**Макаров В. Л.**  
**Valeriy L. Makarov**  
瓦列里·马卡罗夫

Член редакционной коллегии

Акад. РАН, д-р физ.-мат. наук, проф., научный руководитель ЦЭМИ РАН, директор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).  
Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Phys. and Math.), Prof., Research Director of the Central Institute of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Director of the Graduate School of Public Administration (Moscow, Russia).  
俄罗斯科学院院士、数理博士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院科学总监；国立莫斯科罗蒙诺索夫大学高等国家管理学院院长（莫斯科市，俄罗斯）



**Окрепилов В. В.**  
**Vladimir V. Okrepilov**  
弗拉基米尔·奥克利波夫

Член редакционной коллегии

Акад. РАН, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Россия).  
Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Econ.), Prof., Scientific Director of the Institute of Regional Economics of the Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russia).  
经济博士、俄罗斯科学院院士、教授、俄罗斯科学院地方经济学院科学总监（圣彼得堡市，俄罗斯）



**Пахомова Е. А.**  
**Elena A. Pakhomoova**  
叶列娜·帕霍莫娃

Член редакционной коллегии

Д-р пед. наук, профессор интегрированной базовой кафедры профессионально-педагогического образования (г. Кемерово) Института развития территориальных систем профессионально-педагогического образования Российского государственного профессионально-педагогического университета (Кемерово, Россия).  
Dr.Sc. (Ed.), Prof. at the Department of Professional Teachers' Training (Kemerovo), Institute for the Development of Territorial Systems of Professional Teachers' Training of the Russian State Pedagogical University (Kemerovo, Russia).  
教育学博士、克麦罗沃州政府副主席（主管教育和科学）（克麦罗沃市，俄罗斯）



**Просеков А. Ю.**  
**Aleskandr Yu. Prosekov**  
亚历山大·普罗谢科夫

Член редакционной коллегии

Чл.-корр. РАН, д-р техн. наук, проф., лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, ректор Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия).  
Corresponding Member of Russian Academy of Sciences, Dr.Sc. (Tech.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award of the Government of the Russian Federation, Rector of Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).  
技术博士、教授、俄罗斯科学院通讯院士、俄罗斯联邦政府科技奖获得者、克麦罗沃国立大学校长（克麦罗沃市，俄罗斯）



**Растворцева С. Н.**  
**Svetlana N. Rastvortseva**  
斯维特拉娜·拉斯特沃尔采娃

Член редакционной коллегии

Д-р экон. наук, проф., проф. департамента мировой экономики факультета мировой экономики и мировой политики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва Россия).  
Dr.Sc. (Econ.), Prof. at the Department of World Economy and International Affairs, National Research University «Higher School of Economics» (Moscow, Russia).  
经济博士、教授、俄罗斯国家高等经济学院世界经济和国际政治系世界经济司教授（莫斯科市，俄罗斯）



**Уграс Джозеф Юсуф**  
**Yusuf Joseph Ugras**  
尤苏夫·约瑟夫·乌格拉斯

Член редакционной коллегии

Д-р экон. наук, проф., декан колледжа профессионального и непрерывного обучения и проректор по международному образованию и международным делам Университета Ла Салль (Филадельфия США).  
Ph.D., Prof., Dean of the College of Professional and Continuing Education, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University (Philadelphia, USA).  
经济博士、教授、拉塞尔大学职业教育和进修教育学院院长 兼主管国际教育和国际事务的副校长（费城市，美国）



**Сапир Жак**  
**Jacques Sapir**  
雅克·萨皮

Член редакционной коллегии  
Иностранный член РАН, проф., член Французской академии наук, директор CEMI – Foundation Robert de Sorbon (Париж, Франция); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Member of the French Academy of Sciences, Prof., Director of the CEMI at Foundation Robert de Sorbon (Paris, France); Visiting Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

CEMI – Foundation Robert de Sorbon院长 (法国); 国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授、俄罗斯科学院外籍成员 (巴黎市, 法国)



**Фадеев А. М.**  
**Aleksey M. Fadeev**  
阿列克谢·法捷耶夫

Член редакционной коллегии  
Д-р экон. наук, главный научный сотрудник

Института экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН (Апатиты, Россия); профессор Высшей школы управления и бизнеса Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия).

Dr.Sc. (Econ.), Chief Researcher at the Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre «Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences» (Apatity, Russia); Professor of the Post-Graduate School of Management and Business, Institute of Industrial Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院综合科学中心卢津经济问题学院院长研究员、彼得大帝圣彼得堡理工大学工业管理、经济和贸易学院管理和商务高等学院教授 (圣彼得堡市, 俄罗斯)



**Хворостяная А. С.**  
**Anna S. Khvorostyanaya**  
安娜·赫沃斯罗丝佳娜娅

Член редакционной коллегии  
Канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D. (Econ.), Ass. Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).  
经济学副博士、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室教师、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究院战略研究中心主任研究员 (莫斯科市, 俄罗斯)



**Шолте Ян Аарт**  
**Jan Aart Scholte**  
杨·阿特·肖尔特

Член редакционной коллегии  
Проф. по глобальным трансформациям и проблемам управления факультета

Управления и глобальных отношений Института безопасности и глобальных отношений Университета Leiden (Лейден, Нидерланды); Сопредседатель Центра исследований глобального сотрудничества Университета Duisburg-Essen (Дуйсбург, Германия); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Prof. of Global Transformations and Governance Challenges at Leiden University (Leiden, Netherlands), Co-Director of the Center for Global Cooperation Research at Duisburg-Essen University (Duisburg, Germany); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

莱顿大学安全和国际关系学院管理和全球关系院系全球变革和管理教授、杜伊斯堡-埃森大学全球合作研究中心联合主任、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室客座教授 (莫斯科市, 俄罗斯)

## НОВОСТИ

**Юбилейной медалью «300-летие образования Кузбасса» награждены главный редактор, заместитель главного редактора и члены редакционной коллегии журнала «Стратегирование: теория и практика»**



**Главный редактор журнала «Стратегирование: теория и практика» награжден орденом «Дустлик» (Дружбы) Республики Узбекистан**



12 октября 2021 года заместитель председателя Правительства Кузбасса Е. А. Пахомова вручила награды региона группе разработчиков Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса до 2035 года.

Юбилейными медалями «300-летие образования Кузбасса» за «многолетний добросовестный труд, большой вклад в популяризацию и повышение авторитета Кузбасса и его социально-экономическое развитие» награждены:

- заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, директор Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ, иностранный член РАН Владимир Львович Квинт;
- директор Высшей школы государственного администрирования МГУ, академик РАН Валерий Леонидович Макаров;
- член-корреспондент РАН, директор ЦЭМИ РАН Альберт Рауфович Бахтизин;
- заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, заместитель директора ЦСИ ИМИСС МГУ Мурад Камилевич Алимуратов;
- профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ Ирина Викторовна Новикова;
- доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ Никита Игоревич Сасаев.

Указом Президента Республики Узбекистан от 27 августа 2021 г. д.э.н., профессор, Иностранный член РАН, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова В. Л. Квинт награжден орденом «Дустлик» (орден Дружбы).

Орден был вручен Чрезвычайным и Полномочным Послом Республики Узбекистан в Российской Федерации, господином Б. З. Асадовым на торжественном мероприятии по случаю 30-й годовщины Дня Независимости Республики Узбекистан, прошедшем 7 сентября 2021 г. в Посольстве Республики Узбекистан в Российской Федерации. На торжественном мероприятии присутствовали заместитель председателя Правительства РФ А. Л. Оверчук, министр экономического развития РФ М. Г. Решетников, проректор МГУ Н. В. Семин и другие официальные лица, и гости.

Орден вручен в связи с завершением разработки коллективом ученых под научным руководством В. Л. Квинта «Стратегии водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 г.».



## НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 332.1(571.17)

### Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса»

В. Л. Квинт<sup>1</sup>, К. Л. Астапов<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

<sup>2</sup>Ast\_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

**Аннотация:** Кузбасс за свою 300-летнюю историю стал одним из сильных индустриальных регионов, лидером угледобычи в России. Однако новые экологические требования, включая нормы Парижского соглашения и Энергетической стратегии ЕС, быстро меняющиеся условия требуют построения в Кузбассе диверсифицированной инновационной экономики для формирования комфортных условий для проживания людей и ведения бизнеса. Для реализации этих целей была разработана Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года, утвержденная региональным законом № 163-ОС от 23 декабря 2020 г. Различные направления этой стратегии, связанные с развитием человеческого капитала, восстановлением экологии и водных ресурсов, цифровизацией, экономическим и инвестиционным развитием, активизацией туризма и выставочно-ярмарочной деятельностью, рассмотрены в монографиях Библиотеки «Стратегия Кузбасса». Долгосрочная стратегия должна опираться на традиционные и новые конкурентные преимущества региона, развитие водородного кластера и транспортной инфраструктуры, цифровизацию бизнеса и различных сторон жизни и работы людей, улучшение экологической ситуации, основываясь на восстановлении лесов, рекультивации земель и эффективном использовании водных ресурсов, а также на формировании нового имиджа Кузбасса в нашей стране и в мире.

**Ключевые слова:** региональная стратегия развития, региональное стратегирование, конкурентные преимущества, инновации, цифровизация, водородная энергетика, экология, водные ресурсы

**Цитирование:** Квинт В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 123–135. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

Поступила в редакцию 24.09.2021. Прошла рецензирование 15.10.2021. Принята к печати 18.10.2021.

original article

### Kuzbass Strategy over 50-year Planning Horizon: Publications on Strategy of the Kuzbass Region

Vladimir L. Kvint<sup>1</sup>, Kirill L. Astapov<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>vlkvint@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

<sup>2</sup>Ast\_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

**Abstract:** Over its 300-year history, the Kuzbass Region has become one of the strongest industrial and coal mining areas. However, new environmental requirements stipulated by the Paris Agreement and the EU Energy Strategy require a new diversified and innovative economy, i.e. comfortable conditions for people to live and do business. The Strategy for Socio-Economic Development of Kuzbass through 2035 was approved by Regional Law No. 163-OS on December 23, 2020. The Strategy covers human capital, ecology, reclamation water resources, digitalization, economy, investment, tourism, exhibitions, etc. All these aspects are highlighted in the monographs of the Strategy of the Kuzbass Region. The publications

prove that a long-term strategy should combine traditional and novel competitive advantages of the region, which include hydrogen cluster, transport infrastructure, digitalization of business and other spheres, better environmental conditions, forest and land reclamation, sustainable use of water resources, as well as the importance of rebranding the region on the domestic and international arena.

**Keywords:** regional development strategy, regional strategizing, competitive advantages, innovations, digitalization, hydrogen energy, ecology, water resources

**Citation:** Kvint VL, Astapov KL. Kuzbass Strategy over 50-year Planning Horizon: Publications on Strategy of the Kuzbass Region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):123–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-123-135>

Received 24 September 2021. Reviewed 15 October 2021. Accepted 18 October 2021.

## 库兹巴斯战略丛书中的库兹巴斯50年战略

V. L. 昆特<sup>1</sup>, K. L. 阿斯塔波夫<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯, 莫斯科

<sup>1</sup> [vlkvint@gmail.com](mailto:vlkvint@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>

<sup>2</sup> [Ast\\_K@mail.ru](mailto:Ast_K@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

**摘要:** 在300多年的历史中, 库兹巴斯已经成为俄罗斯最强大的工业地区之一, 在煤炭开采领域处于领先地位。然而, 新的环保要求, 包括巴黎气候协定和欧盟能源战略的规则, 以及快速变化的条件要求库兹巴斯建立多元化的创新经济, 为人民生活和企业经营创造舒适的条件。为了实现这些目标, 制定了克麦罗沃州-库兹巴斯2035社会和经济发展战略。由2020年12月23日第163-OS号地区法律批准。库兹巴斯战略专著丛中讨论了该战略与发展人力资本、恢复生态和水资源、数字化、经济发展和投资、促进旅游以及会展和博览业有关的各个领域。长期战略要依托本地区的传统和新的竞争优势、发展氢能产业集群、发展交通基础设施、实现商业和人们生活及工作各个方面的数字化、在恢复森林和复垦土地的基础上改善环境状况, 有效利用水资源、以及塑造库兹巴斯在我国和世界的新形象。

**关键词:** 地区发展战略、地区战略规化、竞争优势、创新、数字化、氢能、生态、水资源

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月24日 评审日期: 2021年10月15日 接受发表的日期: 2021年10月18日

## ВВЕДЕНИЕ, ОБЪЕКТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В 2021 г. Кузбасс отмечает 300-летие. К этому юбилею коллективом ученых, включающим сотрудников МГУ имени М. В. Ломоносова, Кемеровского государственного университета и других ведущих научных учреждений страны, сотрудников Администрации Кузбасса, а также практиков – представителей бизнеса и делового сообщества региона, была разработана Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года. Данная стратегия принята в качестве Закона Парламентом Кузбасса 23 декабря 2020 г. В 2021 г. эта совместная работа была продолжена. Перед коллективом разработчиков была поставлена амбициозная и сложная задача – определить стратегические приоритеты развития региона на 50-летнюю перспективу.

По результатам данного проекта были представлены следующие монографии, которые заложили основу серии Библиотека «Стратегия Кузбасса»:

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования, 2020.
2. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса, 2020.
3. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике, 2020.
4. Стратегирование экологического развития Кузбасса, 2021.
5. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса, 2021.
6. Стратегирование цифрового Кузбасса, 2021.
7. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса, 2021.
8. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе, 2021.

9. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива, 2021.

В этих девяти книгах изложена расширенная Стратегия развития Кузбасса по профильным направлениям, а также представлены теоретические и методологические подходы к разработке и реализации стратегии. Книги серии Библиотека «Стратегия Кузбасса» представляют интерес для тех, кто будет заниматься реализацией стратегии: ученым и практикам в Кузбассе, студентам, молодежи и людям разного возраста, заинтересованным в развитии своего региона.

При разработке региональной стратегии и при отраслевых исследованиях по вопросам человеческого потенциала и занятости, экологии, экономического и инвестиционного развития, цифровизации, водных ресурсов и туризма авторский коллектив опирался на методологию стратегирования академика В. Л. Квинта. Она предполагает изучение ценностей, интересов и трендов, проведение OTSW-анализа на основе конкурентных преимуществ, обоснование и ранжирование стратегических приоритетов. Также использовались теории конкурентных преимуществ М. Портера, формирования информационного общества М. Кастельса, быстрых изменений в технологиях и обществе Э. Тоффлера, инноваций Й. Шумпетера, пространственная стратегия П. Кругмана и теория процветания Э. Фелпса<sup>1, 2, 3, 4, 5, 6</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Разработка стратегий, а тем более стратегий на столь долгосрочную перспективу (50 лет), несмотря на сложность, является важным направлением в современных условиях, когда мир становится неопределенным, динамичным и изменчивым, а также сталкивается с новыми вызовами. Поэтому в будущем важно иметь целевые установки на уровне страны и региона, понимать вектор развития крупных систем и на этой основе формировать собственное видение частного бизнеса. Такой подход позволяет выстраивать долгосрочные корпоративные

и инвестиционные стратегии предприятиям региона, а также реализовывать личные цели людям, проживающим в Кузбассе. Опыт других стран, включая Китай, Японию и Германию, показывает, что формирование стратегических ориентиров на длительную перспективу, особенно в таких секторах экономики, как энергетика, уже стало реальностью.

Монография академика В. Л. Квинта «Концепция стратегирования» содержит необходимые определения и методический аппарат, использующийся при разработке стратегий.

Методология стратегирования предполагает изучение интересов основных акторов, которыми являются население региона, бизнес и предприятия различных форм собственности, региональные власти, общество в целом, а также различные общественные организации. Эти интересы могут расходиться, а порой возникают конфликты. Однако цель региональной стратегии – выявить общие интересы на основе единых ценностей, опираясь на взаимную заинтересованность в развитии и повышении качества жизни на длительном временном горизонте. Такие интересы опираются на экономический рост, модернизацию и диверсификацию экономики, повышение качества и продолжительности жизни разных поколений кузбассовцев, сохранение экологии, развитие инфраструктуры и т. д. (рис. 1<sup>7</sup>). На следующем этапе предполагается изучение глобальных, национальных и региональных трендов, оказывающих непосредственное воздействие на субъект стратегирования. Следует отметить, что тренды задаются внешней средой и регион вряд ли может оказывать существенное влияние на них. Поэтому нужно выявить те тренды, которые влияют на конкурентные преимущества региона либо создают новые возможности для людей и бизнеса в Кузбассе.

Анализ внешней (возможности и угрозы) и внутренней среды (сильные и слабые стороны региона) на основе трендов и конкурентных преимуществ позволяет сформировать основные стратегические инициативы, которые развивают регион в своей долгосрочной перспективе.

<sup>1</sup> Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 79–93.

<sup>2</sup> Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell Publishers, 1996. 625 p.

<sup>3</sup> Toffler A. Future shock. Random House, 1970. 561 p.

<sup>4</sup> Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2008. 864 с.

<sup>5</sup> Venables A., Fujita M., Krugman P. The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. Cambridge: MIT Press, 1999.

<sup>6</sup> Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений // Экономическая социология. 2015. Т. 16. № 1. С. 22–37.

<sup>7</sup> Составлено авторами.

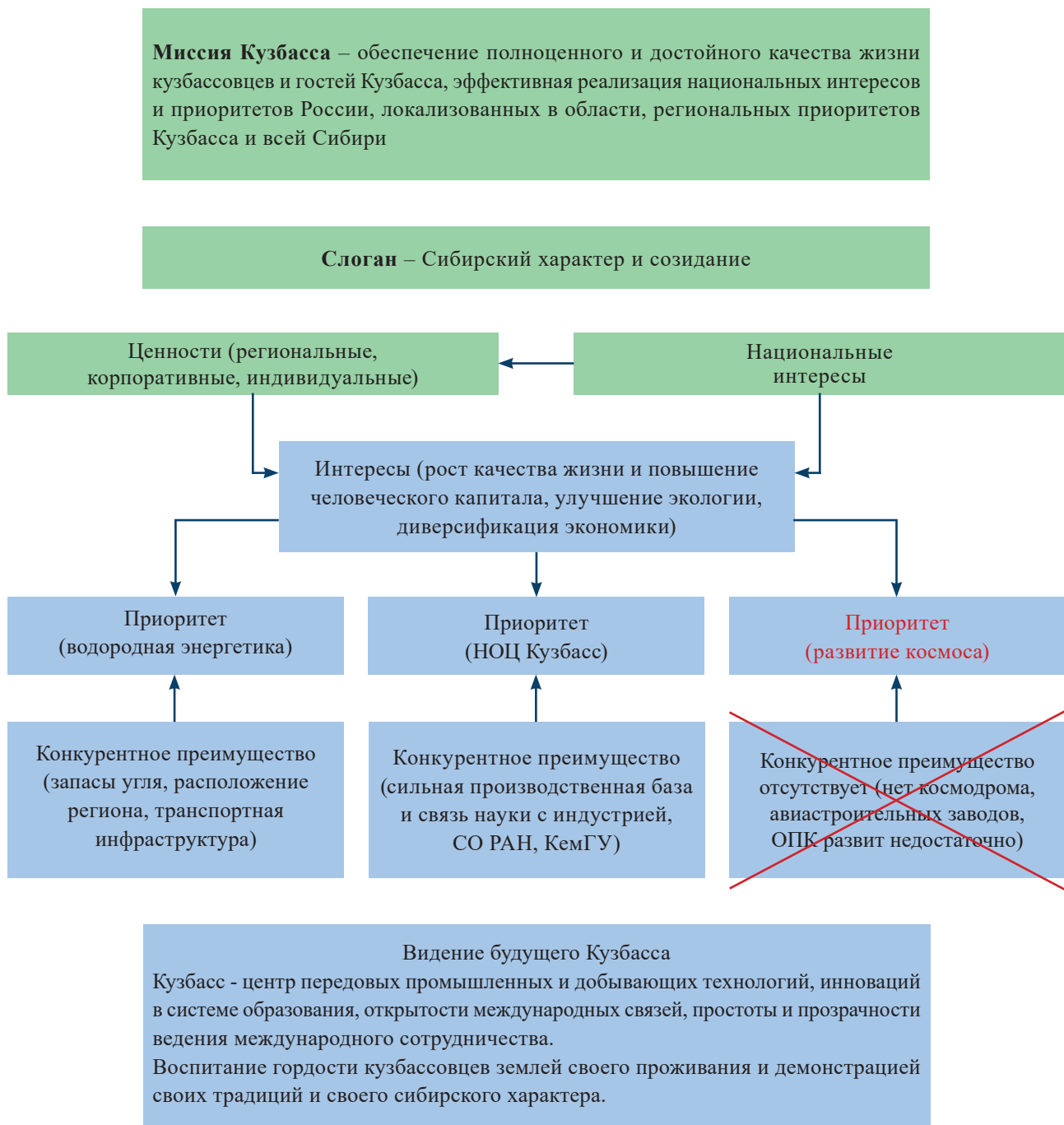


Рис. 1. Стратегирование и конкурентные преимущества Кузбасса  
Fig. 1. Strategy and competitive advantages of Kuzbass

Но не всегда на начальном этапе ресурсы (финансовые, кадровые, материальные, производственные, технологические) имеются в достаточном количестве для реализации стратегических инициатив. Поэтому важно оценить, будет ли реализация стратегии обеспечивать необходимый прирост ресурсов, которые потребуются на последующих этапах. Например, если инвестиционный рейтинг региона возрастет, то в регион придут новые инвесторы. Следовательно, недостаток финансовых ресурсов при начале реализации стратегии не должен снимать с повестки дня перспективные стратегические инициативы. В то же время желательно избегать существенной переоценки возможностей. В такой ситуации инициативы останутся на бумаге или в них будут вложены ресурсы, а проекты так и не смогут запуститься или выйти на самоокупаемость. Здесь уместно вспомнить определение стратегии как «системы поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»<sup>8</sup>. В этой связи очень важно, чтобы регион последовательно реализовывал свою стратегию, принципиально не меняя одну инициативу на другую. К сожалению, подобные инициативы часто встречаются на федеральном уровне, что не позволяет завершить реформы. Однако если какие-то проекты были выбраны неверно, а стратегия работает в долгосрочном горизонте, и стал реализовываться иной сценарий, то гибкость при реализации стратегии необходима. Для этих целей необходимо осуществлять постоянный мониторинг реализации стратегии на основе дорожных карт и отслеживания реализации установленных целей и КРП<sup>9, 10</sup>.

Важно, чтобы инициативы, которые реализуются в регионе, были связаны с его конкурентными преимуществами. Иначе такую же стратегию может реализовать любой регион. Именно поэтому, разрабатывая будущие проекты, нужно опираться на конкурентные преимущества и потенциал региона, которые во многом предопределены его историей.

Кузбасс развивался неравномерно на протяжении своей 300-летней истории. В периоды, когда регион

возглавляли лидеры, опирающиеся на стратегическое мышление, удавалось достичь отличных результатов.

Динамичное развитие Кузбасса в XVIII веке определялось найденными запасами каменного угля, созданием горнорудной промышленности уральским промышленником Демидовым, появлением рудников и металлургических заводов. В XIX веке Кузбасс затронула золотая лихорадка и строительство Транссиба. В послереволюционные годы в Кузбасс пригласили иностранных инвесторов и специалистов, и в 1922 г. начала работу Автономная индустриальная колония – Кузбасс. В годы Великой Отечественной войны Кузбасс стал одним из центров военного производства, т.к. сюда были эвакуированы заводы из европейской части СССР. В послевоенные годы продолжилось масштабное капитальное строительство, развитие горной промышленности, металлургии и химии. Семилетние планы, а позже пятилетние, позволили построить в Кемеровской области мощный промышленный комплекс, объединяющий крупные химические предприятия на основе стратегического богатства региона – коксующегося угля<sup>11</sup>.

Несмотря на 300-летие Кузнецкого угольного бассейна, Кемеровская область является молодым и динамично развивающимся регионом, где формируются новые отрасли экономики и индустриальные кластеры, в котором живут люди с особым, сильным сибирским характером. Именно природные ресурсы региона и человеческий потенциал обеспечивают надежную ресурсную базу для будущего развития Кузбасса. Конкурентные преимущества Кузбасса органично дополняются уровнем технологического развития региона, территориальным месторасположением в центре страны и географической близостью азиатских рынков, а также интегрированностью в общероссийскую транспортную инфраструктуру. К конкурентным преимуществам региона мы относим нацеленность лидеров региона и бизнеса на стратегические преобразования.

В Стратегии, а также в монографиях «Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса» и «Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г.» рассматривается

<sup>8</sup> Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

<sup>9</sup> Drucker P. F. The effective executive. New York: Harper and Row, 1967. 178 p.

<sup>10</sup> Gilbert X., Davidson R., Buechel B. Smarter execution: Seven steps to getting results. Prentice Hall, 2008. 173 p.

<sup>11</sup> Цивилев С. Е. Управление процессами реализации стратегии развития Кузбасса на период до 2035 года // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 68. № 2. С. 5–19.

задача построения диверсифицированной экономики. Кузбасс должен стать лидером энергетической трансформации, в том числе благодаря развитию кластеров водородной энергетики и транспортных средств на водороде, цифровизации и сферы услуг, туристической отрасли и формированию сильной региональной финансовой системы. Такой подход полностью соответствует Целям устойчивого развития ООН, реализации Парижского соглашения и учитывает Энергетическую стратегию ЕС, что подтверждается решениями Конференции сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата в Глазго (COP26)<sup>12, 13, 14</sup>. Сейчас производство продукции АПК в меньшей степени определяется климатом и смещается в города. Поэтому перед Кузбассом открывается новая стратегическая перспектива, которая рассматривается в данных монографиях. Находясь в географическом центре России, Кузбасс может и должен стать мощным центром межрегионального сотрудничества, через который пройдут важнейшие транспортные коридоры. Развитие транспортной инфраструктуры, включающей железнодорожные магистрали и автомобильные дороги, связывающие Китай, Россию и Европу, дает все основания рассчитывать на реализацию данного приоритета, его интеграцию в инициативы Нового шелкового пути, Северного морского пути, Азиатско-Арктического транспортного меридиана и др. Внутри региона транспорт также приобретает возрастающее значение, поскольку скоростной транспорт существенно снижает актуальность проблем неравенства территориального развития и изолированности моногородов. Развитие новых технологических кластеров поддерживается не только ресурсной базой и имеющимся индустриальным потенциалом, но и новыми исследованиями и разработками, осуществляемыми на базе АНО Научно-образовательный центр «Кузбасс».

Кузбасс должен стать регионом достойной жизни. Это требует развития систем образования, здравоохранения, культуры и социальной сферы, появления новых форм занятости. Этим вопросам посвящены монографии «Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса»

и «Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике». В данных монографиях отмечается, что в XXI веке – веке глобализации и информатизации – человек, используя цифровые технологии, может работать откуда угодно, стирая территориальные и временные границы, т.е. происходит процесс «виртуальной миграции». Учитывая постепенное сокращение количества рабочих мест при повышении требований к кандидатам, будут усиливаться процессы конкуренции, оффшоринга и аутсорсинга человеческого капитала. Принимая во внимание негативную тенденцию оттока населения из Кузбасса, необходимы радикальные преобразования для повышения качества жизни кузбассовцев.

В развитии человеческого потенциала определяющую роль играет система образования. В монографии рассматривается как высшее образование и наука, так и развитие детей, в том числе одаренных, среднее профессиональное образование, включая движение «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia). Здоровье кузбассовцев и система социальной защиты, спорт, культурные, творческие и креативные индустрии в регионе также подробно рассмотрены в монографии. Среди стратегических приоритетов выделены следующие: центр профессионального превосходства, центр высокого качества жизни, центр достойного труда, центр зеленой экономики.

Такие преобразования в человеческом потенциале требуют не только роста доходов населения, что станет возможным при усилении региональной экономики, но и изменения облика городов, создания благоприятной для проживания городской среды и экологии.

Именно поэтому для долгосрочной стратегии центральными вопросами являются экологическая и социальная безопасность, формирование новой городской среды. Это подробно рассматривается в монографии «Стратегирование экологического развития Кузбасса». Кузбасс как крупный промышленный центр сталкивается со множеством экологических проблем: высокий уровень загрязнения окружающей среды промышленными выбросами, ухудшение качества атмосферного

<sup>12</sup> Цели в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals> (дата обращения: 01.07.2021).

<sup>13</sup> Основы стратегии экологического развития России / под ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательство Московского университета, 2021. 77 с.

<sup>14</sup> The Glasgow climate pact, annotated. URL: <https://www.washingtonpost.com/climate-environment/interactive/2021/glasgow-climate-pact-full-text-cop26/> (дата обращения: 01.07.2021).

воздуха, сбросы в источники водоснабжения неочищенных сточных вод и значительный рост отходов производства и потребления. Поэтому в данной монографии предлагаются стратегические приоритеты, ориентированные на улучшение экологической ситуации в регионе, позволяющие обеспечивать рациональное использование, сохранение и приумножение природных ресурсов, восстановление нарушенных земель, предупреждение прямого или косвенного негативного воздействия на окружающую среду, включая загрязнение атмосферного воздуха и водных ресурсов. Особая роль отводится современным прогрессивным экологическим производственным процессам предприятий и организаций отраслей экономики Кузбасса, широкому использованию российских и международных научно-технических достижений, сохранению лесов и биологического разнообразия, повышению экологичности угольных компаний и экологической ответственности бизнеса и населения, развитию цифровых платформ для мониторинга экологической ситуации в регионе, привлечению финансирования для реализации ESG-стратегий предприятий региона.

Важнейшим стратегическим ресурсом, за который уже в ближайшей перспективе будут конкурировать многие страны, является пресная вода. Обоснованию приоритетов ее использования посвящена монография «Стратегирование водных ресурсов Кузбасса». Для человека вода является базовой ценностью, которая определяет качество жизни и досуга, влияет на размещение промышленных и сельскохозяйственных производств. Кемеровская область – Кузбасс является одним из водообеспеченных регионов России, что открывает ряд стратегических возможностей по эффективному использованию имеющихся водных ресурсов. Однако эксплуатация природных ресурсов требует более ответственного отношения к их сохранению. В монографии проведен стратегический анализ водных ресурсов, поверхностных и подземных источников водоснабжения, а также систем водоснабжения и водоотведения Кузбасса, как централизованных, так и нецентрализованных. На основе глобальных и региональных трендов прогнозируются показатели водных ресурсов Кузбасса, определяются стратегические возможности и угрозы. Эффективное использование водных ресурсов и обеспечение безопасности важнейшей системы

жизнеобеспечения региона в долгосрочной перспективе достигается через развитие систем водоснабжения и водоотведения, резервирование питьевой воды, создание стратегических резервов фасованной воды, развитие антитеррористической защищенности и защищенности от чрезвычайных ситуаций объектов водоснабжения и водоотведения, введение передовых технологий, снижение негативного воздействия ликвидации шахт на экологию и водные ресурсы, обеспечение водными ресурсами предприятий, а также мониторинг качества и количества сточных вод, бережное использование воды, в том числе в агропромышленном комплексе. Кузбасс осуществляет интегрированное управление водными ресурсами для их рационального использования. Новые информационные системы и мониторинг со спутников и дронов позволят более оперативно реагировать на возникновение чрезвычайных ситуаций, пожары, загрязнение водных ресурсов и воздуха, снижая негативные последствия и предотвращая распространение ущерба экологии.

Вопросам цифровизации посвящена монография «Стратегирование цифрового Кузбасса». По ряду показателей использования информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей Кузбасс не входит в число лидеров. Правительство Кемеровской области понимает важность обеспечения региона информационной инфраструктурой и внедрения цифровых технологий и разрабатывает необходимые стратегические инициативы. Предприятия Кузбасса не только осуществляют модернизацию, но и проводят цифровую трансформацию, запускают новые продукты и выходят на перспективные рынки с использованием цифровых платформ, начинают использовать дата-аналитику, рассматривают возможность применения современных моделей бизнеса. Внедрение систем «умного города» позволяет оптимизировать использование ресурсов, повысить экономическую активность и роль населения при принятии решений на местном уровне, делая жизнь горожан удобнее и безопаснее.

Многие инициативы в части цифровизации на уровне региона связаны с созданием информационно-коммуникационной инфраструктуры, участием региона в Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», использованием цифровых платформ для диверсификации экономики и выхода

на новые рынки, развитием регионального финансового рынка и трансфера технологий. Рассматриваются инициативы по цифровизации угледобывающей и химической отраслей Кузбасса, а также ряда других, в том числе с использованием искусственного интеллекта. Важными проектами являются развитие цифровых навыков населения посредством расширения учебных программ на разных уровнях образовательной системы, а также вовлечение в эти программы взрослого и старшего населения. Важной составляющей цифровизации является формирование цифровых двойников наиболее значимых объектов. Это позволит создать в регионе ситуационные и когнитивные центры, позволяющие не только улучшить качество мониторинга, но и увеличить эффективность государственного управления в целом. Цифровизация требует повышения достоверности информации в СМИ и интернет-пространстве, на что нацелена стратегическая инициатива развития медиасистемы в Кузбассе. Важными направлениями являются обеспечение цифровой безопасности региона и предприятий, борьба с фейками. Данные темы предполагается раскрыть подробнее в следующих исследованиях.

Современный мир предполагает все большую мобильность людей и компаний, а повышение качества жизни – более гибкий график работы, размытие границ между работой и свободным временем, расширение возможностей проведения отдыха и досуга, познание нового смысла и эмоций в жизни за счет путешествий внутри страны и за рубежом. В этой связи уникальное расположение Кузбасса в центре России становится его конкурентным преимуществом, что подробно рассматривается в монографии «Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе». Туризм становится доступным благодаря платформам бронирования отелей и краткосрочной аренды квартир, увеличением числа агрегаторов путешествий и шеринговых компаний, начислением кэшбеков держателям карт в виде милей авиакомпаний. Туристический рынок все больше переходит в онлайн и становится более клиентоориентированным. Учитывая интерес граждан к новым впечатлениям и поездкам, а также введение ограничений на зарубежные поездки в связи с пандемией коронавируса, новые возможности получает внутренний туризм. В монографии рассматриваются

направления туризма, которые могут дать максимальный вклад в экономический рост Кузбасса, включая внешний туризм (приезд иностранцев в Шерегеш), социальный (детско-юношеский, инклюзивный), экологический, образовательный, выравнивающий (создание туристских предприятий в экономически слабых регионах с целью содействия занятости), рабочий (дистанционная занятость). Туризм рассматривается как важнейший источник экспорта услуг, который нацелен на сбалансированное экономическое развитие и прогресс. Для развития туризма важнейшее значение имеет брендинг и деловая репутация, формирование представления о Кузбассе в медийном пространстве не только как об индустриальном регионе, но и как о регионе Сибири с возрождающейся экологией и разнообразными туристическими дестинациями (например, Шерегеш). Выставочно-ярмарочная деятельность также способствует трансформации имиджа Кузбасса как региона с передовыми научно-производственными кадрами, производящего диверсифицированные товары и услуги на мировом уровне. В монографии сделан особый акцент на стратегическом брендинге территории, призванном позиционировать Кузбасс на внешнем и внутреннем туристском рынке, в том числе за счет популяризации культурно-исторического, природно-рекреационного, а также индустриального потенциала региона.

Монография «Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива» опирается на стратегические инициативы, разработанные на предыдущем этапе и изложенные в предыдущих монографиях.

Диверсификация экономики не означает, что Кузбасс полностью уходит от угля. В 2020 г. начала реализовываться Комплексная научно-техническая программа полного инновационного цикла (КНТП) «Чистый уголь – Зеленый Кузбасс». Она нацелена на разработку и внедрение комплекса технологий в областях разведки и добычи твердых полезных ископаемых, обеспечение промышленной безопасности, биоремедиацию, создание новых продуктов глубокой переработки из угольного сырья при последовательном снижении экологической нагрузки на окружающую среду и рисков для жизни населения<sup>15</sup>. В рамках КНТП реализуется 29 проектов, которые нацелены на повышение ресурсоэффективности,

<sup>15</sup> НОЦ Кузбасс. URL: [https://xn--42-bmce4b.xn--p1ai/kntp\\_coal](https://xn--42-bmce4b.xn--p1ai/kntp_coal) (дата обращения: 02.07.2021).



инновации и производство товаров с высокой добавленной стоимостью.

Уголь может стать основой для формирования нового водородного кластера в Кузбассе. Использование водорода позволит не только решать важные энергетические и экологические проблемы в будущем, но и формировать новые отрасли экономики. Использование водорода обеспечит декарбонизацию различных секторов экономики, включая дальнемагистральный транспорт, химические производства и др., постепенно заменяя угольную индустрию. Задача развития водородной энергетики уже нашла свое отражение в «Энергетической стратегии Российской Федерации», утвержденной Правительством России 09 июня 2020 г. Для Кузбасса развитие водородной энергетики является новой возможностью, обеспечивающей трансформацию региональной экономики. Развитие перспективных видов транспорта на водородном топливе и топливных элементах даст возможность Кузбассу стать новым промышленным центром в России не только по производству водорода, но и компонентов для транспорта на водороде, формированию всей инфраструктуры для использования водорода на транспорте.

Кузбасс обладает перспективами продвижения водорода в качестве чистого топлива для Сибири, а впоследствии всей Российской Федерации с перспективами выхода на зарубежные рынки. Уголь рассматривается не только как источник получения водорода в различных документах, включая Международное энергетическое агентство<sup>16</sup>. Японскими компаниями началась практическая реализация проектов по производству и использованию водорода, полученного из бурого угля, добываемого в Австралии.

Важно параллельно проводить цифровую трансформацию, которая позволит внести серьезный вклад в стратегию модернизации Кузбасса как индустриального региона России. В перспективе уровень конкуренции, вызванный цифровизацией и использованием платформ иностранными компаниями, будет усиливаться. Ужесточение экологических требований и нацеленность потребителей на защиту окружающей среды заставляют бизнес искать новые модели и стратегии развития. В новых условиях стратегии массового рынка и стандартизации будут терять свои конкурентные преимущества,

а компании могут стремиться к имплементации стратегий, основанных на дифференциации, работе в премиальных сегментах (выпуск брендовых продуктов или решений), услугах экономики впечатлений, налаживании эмоциональной связи с потребителями. Такой подход требует не только наличия устойчивых конкурентных преимуществ или компетенций, но и предполагает долгосрочные отношения с клиентами. Компаниям Кузбасса нужно задумываться о трансформации своих стратегий, чтобы удержать существующие конкурентные преимущества или сформировать новые стратегии с учетом меняющейся реальности. Однако, учитывая сложность происходящих преобразований и их глобальный характер, стратегические инициативы могут основываться на новых типах взаимодействия как между компаниями (стратегическое партнерство, кластеры), так и с потребителями (цифровые платформы, экономика впечатлений).

Роль региона заключается в построении соответствующей инфраструктуры как с точки зрения материальных, так и информационных ресурсов. Приоритеты, заданные в Стратегии, позволят бизнесу сконцентрировать поиск новых возможностей в перспективных направлениях. Регион через создание кластеров содействует выстраиванию горизонтальных и вертикальных связей между компаниями, упрощению доступа компаний на новые рынки сбыта, имплементации инноваций и т. п.

Таковыми перспективами направлениями являются:

- 1) продвижение высокотехнологичных кластеров:
  - водородная энергетика;
  - производство транспортных средств на водородном топливе и элементов инфраструктуры для использования водородного топлива на транспорте;
  - отрасли с емким внутренним спросом, включая производство машин, оборудования и измерительных приборов для добывающих и перерабатывающих отраслей, сферы ЖКХ, пищевой промышленности, экологического мониторинга и др. (с учетом специализации Кузбасса);
  - фармацевтика и биомедицина с учетом их тесной связи с химической промышленностью Кузбасса;
  - глубокая переработка отходов и вторичного сырья;
  - сфера услуг и экономики впечатлений, включая туризм;

<sup>16</sup> The Future of Hydrogen. Report prepared by the IEA for the G20, Japan. URL: [https://iea.blob.core.windows.net/assets/9e3a3493-b9a6-4b7d-b499-7ca48e357561/The\\_Future\\_of\\_Hydrogen.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/9e3a3493-b9a6-4b7d-b499-7ca48e357561/The_Future_of_Hydrogen.pdf) (дата обращения: 02.07.2021).

– пищевая промышленность и АПК: не только производство сельхозпродукции, но и нацеленность на индивидуализированное производство комплектов готового питания с учетом советов диетологов либо питания для различных групп населения с учетом групповых предпочтений. Например, лакто-овоще-вегетарианство, вегетарианство и т. п.;

2) развитие цифровых платформ для координации производителей и продвижения их продукции на внешние рынки. Успешность развития платформ определяется их масштабом, формированием устойчивой базы клиентов, эффективностью системы анализа данных, в том числе о предпочтениях потребителей, связью платформ по продаже продукции с системой предоставления комплексных решений, включая гарантийное и постгарантийное обслуживание, предоставлением консультаций по использованию продукции, удобной системой расчетов и получением дополнительных услуг по кредитованию и страхованию, использованием модели лизинга и аренды вместо продаж;

3) развитие стратегического партнерства производителей, но не только компаний одной отрасли (что стало уже традиционным, например, многие компании одной отрасли уже являются членами саморегулируемых альянсов), но и разных отраслей (не только сфера производства продукции или предоставления услуг, но и включение логистических связей по доставке продукции потребителю, послепродажному обслуживанию и утилизации, максимальное взаимодействие со смежными отраслями для снижения уровня запасов, переориентация связей на максимально короткую и быструю поставку);

4) традиционные капиталоемкие модели бизнеса сосуществуют с дополнительными новыми моделями бизнеса, связанными с предоставлением услуг или производством части цепочки добавленной стоимости с использованием действующей инфраструктуры (виртуальные операторы связи предоставляют услуги связи, но уровень капиталовложений значительно ниже; новые виды электрогенерации: если сейчас производством электроэнергии занимаются большие энергетические компании, то на рынок будут выходить компании из других отраслей, готовые поставлять излишки электроэнергии на рынок). В дальнейшем на рынок в качестве поставщиков смогут выходить даже домохозяйства за счет альтернативной генерации электроэнергии,

крупные вертикально-интегрированные компании постепенно замещаются (или дополняются) сетевой формой организации бизнеса, когда значительная часть функций отдается на аутсорсинг;

5) широкое использование дата-аналитики и цифровых двойников позволяет не только прогнозировать предпочтения потребителей, но и влиять на их эмоции и потребительское поведение, обеспечивая продвижение определенной продукции, в которой они нуждаются (здесь важна роль государства для обеспечения определенной конфиденциальности личных данных);

6) развитие экономики впечатлений и нацеленность на улучшение эмоций потребителей, их здоровье и образование. Однако это может еще больше увеличить разрыв между отраслями цифровой экономики и реальным сектором экономики, а также усилить дифференциацию уровней заработной платы, доходов собственников и т. д.;

7) ответственное приобретение товаров, производимых с минимальным отрицательным воздействием на окружающую среду (в том числе за счет использования вторичной переработки отходов) и шеринговая экономика (экономика совместного потребления) станет трендом, диктуемым на международном уровне. Сейчас многие лидирующие компании разрабатывают ESG-стратегии.

Такие кардинальные стратегические инициативы могут осуществляться на корпоративном уровне. Однако многие из них эффективнее реализовывать на региональном уровне. Это позволит, во-первых, повысить доверие участников к данной платформе. Во-вторых, снизит издержки бизнеса при разработке платформенных решений. В-третьих, позволит перейти от стратегии конкуренции и конфронтации к стратегии партнерства, нацеленного на определенный рынок и потребителей, расширит возможности региональной власти эффективнее реализовывать принципы умной специализации и согласовывать интересы региона и бизнеса.

Большинство озвученных инициатив требует изменения сознания людей. Если в настоящее время миграция из Кузбасса приводит к сокращению кадрового потенциала региона, то улучшение условий жизни должно изменить сложившиеся негативные тренды. Люди все больше внимания уделяют качеству окружающей среды, наличию чистого воздуха и воды, восстановлению лесов и земель. Для этого важно не только увеличивать число и площадь особо охраняемых природных территорий,

но и формировать экологическую культуру у населения и бизнеса. Это решается не только многократным повышением штрафов, но и пропагандой здорового образа жизни, рационального потребления, бережного отношения к окружающей среде, сбалансированного трудового и личного времени, а также через реализацию бизнесом ESG-стратегий, которые выходят за границы простого соблюдения нормативов предельно допустимых выбросов.

Кроме того, повышение экономической активности в регионе требует не только усиления борьбы с оттоком кадров и привлечения населения в Кузбасс, но и концентрации людей в городах. В этой связи целесообразно поставить стратегическую цель: сформировать на базе г. Кемерово агломерацию с численностью населения около миллиона человек.

Цифровизация и осуществление непрерывного мониторинга значимых природных объектов, предприятий, городов и создание их цифровых двойников позволит максимально затруднить сокрытие экологических и иных правонарушений, незаконной вырубке леса и т. п. Восстановление лесов, рекультивация земель, использование авангардных зеленых технологий на современных принципах будут повышать привлекательность региона. Кузбасс должен стать центром притяжения людей. Важно не только проводить реформы, но и информировать о них жителей региона и всей страны, продвигать бренд Кузбасса в информационном пространстве в России и на внешние рынки. В Стратегии обосновывается, что наиболее эффективный способ решения этих задач – создание цифровых платформ посредством реализации региональных программ содействия международному

развитию, в том числе запуску платформ «KuzbassTrade», «KuzbassInvest», платформ по экологическому мониторингу и т. д.

Все эти преобразования подчинены достижению ключевой цели – повышению уровня и качества жизни населения Кузбасса.

## ВЫВОДЫ

Региональная стратегия на 50-летнюю перспективу должна опираться не только на преодоление текущих вызовов на основе имеющихся конкурентных преимуществ и ресурсной базы, но и формировать видение будущего. Оно связано не только с историей региона, но и предполагает формирование диверсифицированной экономики и создание новых конкурентных преимуществ, направленных на социально-экономическое развитие, повышение качества жизни, решение экологических задач и цифровизацию экономики. Важно довести миссию региона и основные стратегические инициативы до бизнеса и граждан, т. к. это расширит их возможности в формировании собственных долгосрочных стратегий и инвестиционных планов.

В серии книг Библиотеки «Стратегия Кузбасса» рассмотрены основные направления региональной стратегии на долгосрочную перспективу, включая методологические вопросы, развитие человеческого потенциала и занятости в Кузбассе, сохранение экологии и водных ресурсов, цифровизацию, экономическое и инвестиционное развитие Кузбасса, туризм и инструменты продвижения продукции и бренда Кузбасса на зарубежные рынки и др.

## ЛИТЕРАТУРА

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>.
- Основы стратегии экологического развития России / под ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательство Московского университета, 2021. 77 с.
- Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>.

- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
  - Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с.
  - Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений // Экономическая социология. 2015. Т. 16. № 1. С. 22–37.
  - Цивилев С. Е. Управление процессами реализации стратегии развития Кузбасса на период до 2035 года // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 68. № 2. С. 5–19.
  - Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2008. 864 с.
  - Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell Publishers, 1996. 625 p.
  - Drucker P. F. The effective executive. New York: Harper and Row, 1967. 178 p.
  - Gilbert X., Davidson R., Buechel B. Smarter execution: Seven steps to getting results. Prentice Hall, 2008. 173 p.
  - Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
  - Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 79–93.
  - Toffler A. Future shock. Random House, 1970. 561 p.
  - Venables A. J., Fujita M., Krugman P. R. The spatial economy: Cities, regions, and international trade. Cambridge: MIT Press, 1999. 384 p.
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: В. Л. Квинт – написание разделов введение, объект и метод исследования; К. Л. Астапов – результаты и их обсуждения. Аннотация и выводы, а также рисунок 1 были подготовлены совместно.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Квинт Владимир Львович, Акад., иностранный член РАН, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, директор ЦСИ ИМИСС МГУ, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат Премии имени М. В. Ломоносова I степени, Москва, Россия; [vlkvint@gmail.com](mailto:vlkvint@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>
- Астапов Кирилл Леонидович, д-р экон. наук, профессор кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [Ast\\_K@mail.ru](mailto:Ast_K@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

## REFERENCES

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
- Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>.

- Kvint VL, Fetisov VA. *Osnovy strategii ehkologicheskogo razvitiya Rossii [Fundamentals of Russia's Environmental Development Strategy]*. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta; 2021. 77 p. (In Russ.)
  - Sasaev NI, Alabina TA, Brel OA, Voronin VL, Gavrulina DN, Zaitseva AI, et al. *Strategizing of Kuzbass region water resources*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 388 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>.
  - Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. *Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
  - Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. *Strategizing of the digital Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. *Strategizing of Kuzbass human capacity*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.)
  - Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. *Strategizing of Kuzbass region ecological development*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. *Strategizing of Kuzbass region economic and investing development*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Phelps E. *Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change*. *Journal of Economic Sociology*. 2015;16(1):22–37. (In Russ.)
  - Tsvilev SE. *Managing of the Kuzbass region strategy implementation for the period up to the year 2035*. *Economic Revival of Russia*. 2021;68(2):5–19. (In Russ.)
  - Shumpeter YA. *Teoriya ehkonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Theory of economic development. Capitalism, Socialism, and Democracy]*. Moscow: Ehksmo; 2008. 864 p. (In Russ.)
  - Castells M. *The information age: Economy, society and culture*. Blackwell Publishers; 1996. 625 p.
  - Drucker PF. *The effective executive*. New York: Harper and Row; 1967. 178 p.
  - Gilbert X, Davidson R, Buechel B. *Smarter execution: Seven steps to getting results*. Prentice Hall; 2008. 173 p.
  - Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge; 2016. 519 p.
  - Porter M. *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*. 2008;86(1):79–93
  - Toffler A. *Future shock*. Random House; 1970. 561 p.
  - Venables AJ, Fujita M, Krugman PR. *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. Cambridge: MIT Press; 1999. 384 p.
- CONTRIBUTION: V.L. Kvint wrote the Introduction and the Study Objects and Methods. K.L. Astapov wrote the Results and Discussion. Both are responsible for the Abstract and Conclusions, as well as Figure 1.
- CONFLICTING INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHORS: Vladimir L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc. (Econ.), Prof. of Political Economy, Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Director of Center for Strategic Studies at Lomonosov Moscow State University' Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Honored Fellow of Higher Education of the Russian Federation, Annual Lomonosov Prize in Science of Highest Degree, Moscow, Russia; [vlkvint@gmail.com](mailto:vlkvint@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-0629-7189>
- Kirill L. Astapov, Dr.Sc.(Econ.), Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Leading Researcher of Center for Strategic Studies Institute of Mathematical Research of Complex Systems; Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Ast\\_K@mail.ru](mailto:Ast_K@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

Оригинальная статья

УДК 338.24.01

## Ноономика как стратегический проект

С. Д. Бодрунов

Институт нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, Санкт-Петербург, Россия; inir@inir.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0136-5303>

**Аннотация:** Сдвиги, происходящие в технологиях производства, создают широкие возможности удовлетворения потребностей людей. Однако возрастает нагрузка на природную среду. Поэтому встает проблема изменения общественных условий производства таким образом, чтобы использовать открывающиеся технологические возможности для решения нарастающих проблем, а не для их усугубления. С этой целью проводятся исследования тенденций технологического развития, важнейшие из которых заключены, во-первых, в возрастании знаниеинтенсивности производства, которое приведет к преобладанию удельного веса знаний, воплощенных в результатах производства, над материальными затратами. Во-вторых, произойдет замещение функций человека автоматизированными средствами производства и вытеснение его из сферы непосредственного производства. Сегодня общественные условия производства ориентируют новые технологические возможности на рост объемов производства и сбыта продукции, ведя к дальнейшему росту объемов потребления, а вместе с этим и к росту объема поглощаемых природных ресурсов. Также происходит раздувание объема потребностей за счет навязывания потребителю иллюзорных, фальшивых потребностей и симуляции их удовлетворения. Формирование знаниеинтенсивного производства создает предпосылки перехода общества на новую ступень развития – новое индустриальное общество второго поколения (НИО.2). Однако этот переход не решает стоящих перед человечеством проблем. Они могут быть решены только с заменой узких экономических критериев рациональности производства и потребления более широкими критериями, основанными на разуме и культуре. Это означает переход от экономики к ноономике – неэкономическому способу удовлетворения потребностей. Движение к ноономике нужно организовать как сознательно управляемый стратегический проект. Выработка и сопровождение такого проекта могут быть обеспечены на основе концепции стратегирования, разработанной академиком В. Л. Квинтом.

**Ключевые слова:** технология, знаниеинтенсивное производство, экологическое равновесие, развитие личности, симулякры, творческая деятельность, ноономика, стратегирование

**Цитирование:** Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>

Поступила в редакцию 17.09.2021. Прошла рецензирование 11.10.2021. Принята к печати 15.10.2021.

original article

## Noonomy as a Strategic Project

Sergey D. Bodrunov

S.Y. Witte Institute for New Industrial Development, St. Petersburg, Russia; inir@inir.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0136-5303>

**Abstract:** New production technologies create more opportunities to meet people's needs. However, they inevitably increase the antropogenic load on the environment. Therefore, the social conditions of industrial production have to be changed in such a way as to use the new technologies to solve the emerging problems without aggravating them. One option is to increase the knowledge intensity of production, which means that specific weight of knowledge should be embodied in the production and dominate the material costs. Another option is to replace human functions by automated production means. However, the current social production conditions concentrate new technological opportunities on the production and sales growth, which further increases consumption and the volume of absorbed

natural resources. Consumption also grows due to the false needs imposed on consumers. Knowledge-intensive production creates prerequisites for the transition to the second generation industrial society, but this transition alone cannot solve the numerous global problems. The only solution is to replace the current economic criteria of production and consumption with those based on reason and culture, i.e. noonomy, which is a non-economic way of satisfying people's needs. The roadmap towards noonomy should be a consciously managed strategic project based of the concept of strategizing developed by Professor V.L. Kvint.

**Keywords:** technology, knowledge-intensive production, ecological balance, personality development, simulacra, creative activity, noonomy, strategizing

**Citation:** Bodrunov SD. Noonomy as a Strategical Project. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):136–150. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>

Received 17 September 2021. Reviewed 11 October 2021. Accepted 15 October 2021.

## 智力经济是一项战略工程

S. D. 博德鲁诺夫

维特新工业发展研究所, 圣彼得堡, 俄罗斯; [inir@inir.ru](mailto:inir@inir.ru); <https://orcid.org/0000-0003-0136-5303>

**摘要:** 生产技术的转变为满足人类的需求创造了充足的机会。但与此同时, 对自然环境的压力也越来越大。因此, 出现了一个问题: 如何改变社会生产条件, 以便利用新兴技术的可能性解决日益严重的问题, 而不是加剧它们。为此, 对技术发展的趋势进行研究, 其中最重要的是, 首先, 知识密集型生产的增长, 使产品价值中知识投入的比重高于物质投入。其次, 人的作用将被自动化的生产手段所取代, 而人类将被从直接生产领域挤出。今天, 生产的社会条件正在将新技术的可能性导向产品生产和销售的增长, 进而导致消费的进一步增长, 同时也增加了对自然资源的消耗。通过将虚幻的、虚假的需求强加给消费者并模拟他们的满足感, 需求在膨胀。知识密集型产业的形成, 为社会过渡到新的发展阶段——第二代新工业社会 (NIS. 2) 创造了前提条件。然而, 仅仅依靠这种过渡并不能解决人类面临的问题。只有用基于理性和文化的更广泛的标准取代生产和消费合理性的狭窄经济标准, 才能解决这些问题。这意味着从经济到智力经济——一种满足需求的非经济方式——的过渡。向智力经济的过渡必须作为一个需要精心管理的战略工程来组织。该战略工程的开发和支持可以基于 V. L. 昆特院士创建的战略规划理论。

**关键词:** 技术、知识密集型生产、生态平衡、个性发展、模拟、创造性活动、智力经济、战略规化

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月17日 评审日期: 2021年10月11日 接受发表的日期: 2021年10月15日

## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество непрерывно меняется. Экономическая система, опирающаяся на непрерывный поток инноваций, приносит нам новые и все более сложные технологии, меняющие весь уклад жизни.

Особенностью современного этапа технологического развития является формирование шестого технологического уклада, характерным свойством которого является широкое распространение гибридных технологий. В одном технологическом комплексе не просто объединяется несколько типов технологий: они взаимно обуславливают функционирование друг друга. Такое объединение технологий обеспечивается современными информационно-коммуникационными технологиями,

позволяющими координировать протекание разнородных технологических процессов.

Типичным примером такой гибридной технологии является 3D-принтирование, где объединяются технологии принтирования (послойного нанесения материалов), технологии подготовки и нанесения различных видов материалов (экструзия пластических масс, фотополимеризация, порошковая металлургия и т.д.) и трехмерное компьютерное моделирование, позволяющее воспроизводить образец с высокой точностью. Другой пример – современный смартфон, где объединены технологии радиосвязи, голосовой и телевизионной связи,

фотосъемки, геолокации, компьютерной обработки текстовой и аудиовизуальной информации и т. д.

Еще одной особенностью технологий шестого уклада является возрастание их знаниеинтенсивности, т. е. удельного веса знаний, применяемых в производственном процессе. Наступает такой момент, когда доля знаний, имплементированных в технологический процесс и его продукты, начинает существенно превышать собственно материальную часть, т. е. происходит «непрерывное повышение информационной и снижение материальной составляющей»<sup>1</sup>.

Технологии шестого уклада характеризуются вытеснением человека из непосредственного участия в производственной деятельности.

Все эти черты шестого технологического уклада открывают возможности полного удовлетворения человеческих потребностей. Однако «золотой век» человечества не спешит наступать. Изучение происходящих сдвигов приводит к выводу, что накопление новых технологических возможностей открывает не только перспективы, но и таит в себе угрозы.

Эти угрозы начали формироваться еще на предшествующих стадиях технологического развития. Первой была осознана угроза тотального уничтожения человечества в случае применения оружия массового поражения: ядерного, химического, биологического. Затем стало ясно, что масштабы промышленного развития цивилизации создают высокую нагрузку на природную среду. Это было показано в докладе Римскому клубу 1972 года<sup>2</sup>.

Истощение невозполнимых запасов природных ресурсов, климатический кризис из-за изменения состава атмосферы, колоссальные масштабы загрязнения окружающей среды (механического, химического, акустического, электромагнитного), утрата биоразнообразия и т. д. – все это ставит нашу цивилизацию на порог саморазрушения.

Эти угрозы осознаются, но снижается ли степень тех рисков, которые несет с собой наша производственная деятельность? Ответ пока не утешительный.

Развитие современных технологий ведет одновременно к нарастанию кризисных явлений и к формированию потенциальных возможностей преодоления этого кризиса. Вопрос заключается в том, сумеем ли мы воспользоваться открывающимися возможностями или пойдем по пути углубления накапливающихся проблем? Это зависит от того, как будет эволюционировать общественное устройство нашей жизни, куда мы будем направлять силы, созданные нашим знанием, но которыми мы не можем разумно распорядиться.

Острота этих проблем была еще раз подтверждена на VII Международной научной конференции «Актуальные проблемы глобальных исследований: глобальное развитие и пределы роста в XXI веке» 15–18 июня 2021 г. (7 th International Scientific Conference “Topical Issues of Global Studies: Global Development and Limits to Growth in the 21st century”). На ней были представлены результаты междисциплинарного научного проекта «Мировое развитие и «пределы роста» в XXI веке: моделирование и прогноз» под руководством ректора МГУ, академика В. А. Садовниченко. Этот доклад отвергает концепцию нулевого роста, выдвинутую в 1972 г. Но, как и авторы доклада Римскому клубу, исходит из того, что технологическое решение проблем конфликта с окружающей средой возможно только в том случае, если для технологического прогресса будут поставлены соответствующие общественные цели<sup>3</sup>.

Проблема поиска пути общественной эволюции, позволяющего человечеству преодолеть нарастающие проблемы, как и вопросы, связанные с обеспечением такой эволюции в желаемом направлении, будут находиться в центре внимания данной статьи.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование тенденций и противоречий современной стадии развития экономики позволяет сделать определенные выводы о направлениях ее эволюции. Речь идет не об экстраполяции сложившихся трендов на будущее, а об анализе накапливающихся проблем и формирующемся потенциале их решения. Такой подход позволяет

<sup>1</sup> Бодрунов С. Д. Новое индустриальное общество. Производство. Экономика. Институты // Экономическое возрождение России. 2016. Т. 48. № 2. С. 5–14.

<sup>2</sup> The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind / D. H. Meadows [et al.]. New York: Universe Books, 1972. 211 p.

<sup>3</sup> Мировое развитие и «пределы роста» в XXI веке: моделирование и прогноз. URL: <https://www.msu.ru/upload/pdf/2021/20210421-akaev.pdf> (дата обращения: 13.09.2021).



увидеть, в каком направлении будут происходить сдвиги в социально-экономическом устройстве общества. Никто не даст гарантий, что развитие пойдет именно в этом направлении, потому что невозможно исключить негативный сценарий, ведущий человеческую цивилизацию в тупик или к катастрофе. Но если мы хотим найти выход из одолевающих нас проблем, то пути такого выхода под силу определить уже сейчас.

Как нарастание рисков и угроз, так и потенциал их предотвращения заложены в одном и том же – в развитии технологий, опирающихся на прогресс в нашем познании. Но будем ли мы идти по пути нарастания угроз или по пути их преодоления, зависит не только от технологий, но и от того, при каких общественных условиях мы будем их применять.

Что дает нам современный этап развития технологий, который характеризуется распространением пятого технологического уклада и возникновением шестого?

Эти технологии, во-первых, отличает возрастание доли знаний (не просто знаний, а именно научных) в составе затрат на производство. Во-вторых, применение этих технологий сопровождается нарастающим выходом человека из непосредственного участия в производственном процессе<sup>4</sup>.

Следствием данных тенденций является снижение материалоемкости производства, которое приводит к существенному преобладанию доли знаний, имплементированных в готовый продукт, над долей материальных затрат. Означает ли это вытеснение материального производства «производством знаний»? Нет, т.к. знания играют ключевую роль в разработке новых технологий и они не могут заменить собой материальные продукты. Новые знания в производстве ценны лишь потому, что они могут быть воплощены в материальных технологических процессах и новых

материальных продуктах, без которых невозможно развитие сферы услуг. Поэтому производство на новой ступени развития, будучи в высокой степени знание-интенсивным, остается материальным. Более того, оно остается индустриальным. Несмотря на снижение удельного веса промышленности, она по-прежнему играет роль производственно-технологического ядра для всех остальных секторов экономики<sup>5</sup>. Этот вывод подтверждается эмпирическими данными о роли индустрии в экономике США и Европейского Союза<sup>6,7</sup>.

Какие бы шаги в росте эффективности удовлетворения потребностей ни позволяло бы нам сделать технологическое развитие, ключевую роль играет характер наших потребностей, определяющий их как с количественной, так и с качественной стороны. Никакая эффективность не даст позитивных результатов, если она подчинена безудержной погоне за наращиванием объемов потребления. В современной экономике ориентация потребления на безграничное увеличение его объемов усугубляется тенденцией к наращиванию иллюзорных, фальшивых, нерациональных потребностей. Эта тенденция получила в общественных науках теоретическое отражение в работах Жана Бодрийяра и Фредерика Джеймисона<sup>8,9,10</sup>.

Согласно концепции Ж. Бодрийяра значительная часть потребления в современном капитализме формируется не реальными полезными вещами (потребительскими стоимостями), а лишь знаками удовлетворения мнимых потребностей (симулякрами). Действительно, многие потребности формируются искусственно: под влиянием идеологической обработки потребителей по самым различным каналам им навязываются излишние или даже приносящие вред предметы потребления, а многим полезным вещам приписываются дополнительные свойства, симулирующие удовлетворение потребностей.

<sup>4</sup> Frank M., Roehrig P., Pring B. What to do when machines do everything: How to get ahead in a world of AI, algorithms, bots, and big data. Hoboken: Wiley, 2017. 256 p.

<sup>5</sup> Bodrunov S. Noonomy as the material basis for a prospective humanitarian model of public order // Sustainability. 2021. Vol. 13. № 3. <https://doi.org/10.3390/su13031454>.

<sup>6</sup> Debunking the post-industrial myth. URL: <https://www.industryweek.com/the-economy/public-policy/article/22007271/debunking-the-postindustrial-myth> (дата обращения: 13.09.2021).

<sup>7</sup> Building a strong and modern European industry. URL: [https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports\\_and\\_studies/building\\_a\\_strong\\_and\\_modern\\_european\\_industry\\_-\\_compressed\\_for\\_web\\_and\\_sending.pdf](https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/building_a_strong_and_modern_european_industry_-_compressed_for_web_and_sending.pdf) (дата обращения: 13.09.2021).

<sup>8</sup> Baudrillard J. Pour une critique de l'économie politique du signe. Paris: Gallimard, 1972. 268 p.

<sup>9</sup> Baudrillard J. Simulacres et simulation. Paris: Galilee, 1981. 115 p.

<sup>10</sup> Jameson F. Postmodernism or the cultural logic of late capitalism. Durham: Duke University Press, 1991. 438 p.

Тем самым конструируется гиперреальность, симулирующая реальное содержание<sup>11</sup>. Симулятивные потребности раздуваются ради стремления расширить рынки сбыта за счет производства симулякров. Однако на производство этих симулякров расходуются реальные ресурсы, а потребитель отдает за них часть своего дохода. Более того, фальшивая гиперреальность искажает весь образ жизни и представления о реальном мире, формируя мир, в котором высшей ценностью становится погоня за символическим сверхпотреблением<sup>12</sup>.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Последовательное осуществление всех обрисованных выше тенденций, заложенных в новейших технологиях, меняет не только производственную базу, но и весь образ жизни общества. Можно прогнозировать начинающийся переход общества на новую ступень развития, которую, следуя традиции Дж. К. Гэлбрейта, мы называем новым индустриальным обществом. Точнее, в отличие от его «New Industrial State», новым индустриальным обществом второго поколения (НИО.2)<sup>13, 14</sup>.

Переход на ступень НИО.2 открывает новые возможности развития экономики и удовлетворения потребностей людей. Речь идет не только о росте удовлетворения потребностей вместе с ростом производительности. Гибридные технологии, основанные на синергии различных технологий пятого и шестого технологических укладов (опираясь на внедряемые в любые технологии информационные и телекоммуникационные технологии), создают изделия и услуги, позволяющие одновременно удовлетворить целый ряд потребностей и значительно снизить материалоемкость производства.

В то же время современная экономика создает новые материальные возможности для развития человеческой личности. Благодаря информационно-коммуникационным технологиям становятся более доступными блага

образования и культуры. В производстве растет потребность в квалифицированном труде, требующем высококачественного образования и профессиональной подготовки. Высокая степень удовлетворения основных базовых потребностей создает предпосылки для развития потребностей более высокого порядка. Однако несет ли высокий уровень насыщения потребностей однозначный прогресс, а формирование новых технологических возможностей удовлетворения потребностей – снятие проблемы потребления? Это не только не означает автоматическое решение наших проблем, но и несет в себе потенциальную возможность их усугубления.

Современное экономическое и технологическое развитие характеризуются возрастанием разрушающего давления на природную среду. Об этом говорится не одно десятилетие. Из недавних исследований на эту тему можно назвать работы Уильяма Конноли<sup>15, 16</sup>. Не менее опасным является и увеличение вмешательства в природу человека. Такое вмешательство выступает как побочный продукт нашего потребления: состава той пищи, которую мы поглощаем, того воздуха, которым мы дышим, тех вещей, которые мы носим, воздействия тех устройств, которые нас окружают и которыми мы пользуемся. Можно упомянуть резко возросшую информационную нагрузку на человека. Весь образ жизни современного человека – на работе, дома и на отдыхе – пронизан самыми разнообразными воздействиями подобного рода, вплоть до несовпадения ритма нашей жизни с нашими биологическими ритмами.

Современная стадия развития человеческой цивилизации характеризуется ростом угроз, связанных с прямым и целенаправленным вмешательством в природу человека: касается ли это экспериментов по модификации генома человека или перспектив биопротезирования, или использования электронных имплантов, или

<sup>11</sup> Huang Y. The construction of hyper-reality of advertisement in consumption culture // Journal of Asian Research. 2019. Vol. 3. № 2. P. 190–205. <https://doi.org/10.22158/jar.v3n2p190>.

<sup>12</sup> Antony S., Trambo I. A. Hyperreality in media and literature: An overview of Jean Baudrillard's Simulacra and Simulation // European Journal of Molecular and Clinical Medicine. 2020. Vol. 07. № 10. P. 3314–3318.

<sup>13</sup> Galbraith J. K. The new industrial state. Boston: Houghton Mifflin, 1967. 443 p.

<sup>14</sup> Бодрунов С. Д. Новое индустриальное общество: структура и содержание общественного производства, экономические отношения, институты // Экономическое возрождение России. 2015. Т. 46. № 4. С. 9–23.

<sup>15</sup> Connolly W. Facing the planetary: Entangled humanism and the politics of swarming. Durham, London: Duke University Press, 2017. 232 p.

<sup>16</sup> Connolly W. Climate machines, fascist drives, and truth. Durham: Duke University Press, 2019. 136 p.

развития многообразных способов манипулирования нашим сознанием и психикой<sup>17, 18, 19, 20</sup>.

В результате возрастающей нагрузки на природное равновесие человечество приближается к точке бифуркации, к переломному моменту<sup>21</sup>. От принимаемых решений будет зависеть, откроется ли «окно возможностей» для дальнейшего развития или человечеству придется бороться за выживание перед лицом наступающих катастрофических последствий прежней траектории развития.

Что касается тех технологических возможностей, на которые опираются подобного рода угрозы, то они сами по себе не могут характеризоваться отрицательно. Они могут использоваться для достижения благих целей: продления жизни, укрепления здоровья, расширения возможностей получения знаний, смягчения социальных конфликтов и т. д. Эти технологии расширяют также круг наших потребностей и возможности их удовлетворения.

В этом пункте мы сталкиваемся с наиболее существенным противоречием: повышение уровня удовлетворения потребностей чревато таким ростом поглощаемых ресурсов и производимых отходов (а также побочных эффектов), что это может разрушить среду нашего обитания. Даже использование цифровых технологий и искусственного интеллекта может вести к возрастанию нагрузки на окружающую среду из-за роста энергопотребления<sup>22, 23</sup>. Таким образом, новое индустриальное общество второго поколения (НИО.2), поднимая общество на новую ступень удовлетворения потребностей и создавая новые возможности для развития человеческой личности, расширяя круг наших знаний, не создает гарантий разумного использования этих возможностей на пользу, а не во вред человеку. Если сохраняется та система экономических отношений, которая признает рациональным рост объемов сбыта чего угодно, лишь бы это приносило прибыль и вело

к росту ВВП (даже если речь идет о симулятивных потребностях и производстве симулякров), то никакой технический прогресс не спасет нас от бездумной растраты ресурсов.

Решение проблемы лежит в русле тех общественных отношений, в рамках которых функционирует эта новая ступень развития производства. Очевидно, что справиться с противоречиями развития, с нарастанием угроз и очевидных кризисных явлений может только смена общественных условий производства, а вместе с этим критериев, целей и мотивов производственной деятельности, характера формирования наших потребностей.

Для этого нужны не частные поправки и подвижки в сложившейся системе критериев производственной деятельности, а постепенное движение в сторону отказа от ориентации на экономические критерии деятельности. В свое время именно развитие экономической рациональности, постановка производства и потребления на основе сопоставления экономических выгод и убытков служили мощнейшим двигателем прогресса. Экономическая рациональность позволила создать мощные и постоянно совершенствующиеся производительные силы, расширить как круг потребностей человека, так и возможности их удовлетворения. Она воспитала, с одной стороны, дух предприимчивости, с другой – привычку к упорному дисциплинированному труду.

Однако наступает момент, когда человеческая цивилизация начинает платить за эти достижения экономического общества слишком высокую цену. Созданные экономическим обществом силы используются экономически рационально. Но оказывается, что это не всегда разумно с точки зрения их влияния на судьбу человеческой цивилизации. Экономически рациональное поведение опирается на разум, на познание действительности, но только с одной ее стороны – со стороны счета выгод

<sup>17</sup> Morris J. Simulacra in the age of social media: Baudrillard as the prophet of fake news // *Journal of Communication Inquiry*. 2021. Vol. 45. № 4. P. 319–336. <https://doi.org/10.1177/0196859920977154>.

<sup>18</sup> Susser D., Roessler B., Nissenbaum H. Technology, autonomy, and manipulation // *Internet Policy Review*. 2019. Vol. 8. № 2. <https://doi.org/10.14763/2019.2.1410>.

<sup>19</sup> Reisach U. The responsibility of social media in times of societal and political manipulation // *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 291. № 3. P. 906–917. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.09.020>.

<sup>20</sup> Broudy D., Arakaki M. Who wants to be a slave? The technocratic convergence of humans and data // *Frontiers in Communication*. 2020. Vol. 5. № 37. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00037>.

<sup>21</sup> Korotayev A., LePoire D. J. The 21st century singularity and global futures: A big history perspective. Cham: Springer, 2020. 620 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33730-8>.

<sup>22</sup> Strubell E., Ganesh A., McCallum A. Energy and policy considerations for deep learning in NLP // *Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*. Florence. 2019. P. 3645–3650.

<sup>23</sup> Spelda P., Stritecky V. The future of human-artificial intelligence nexus and its environmental costs // *Futures*. 2020. Vol. 117. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102531>.

и убытков. Экономическая рациональность не охватывает разумными суждениями действительность во всей ее полноте и со стороны всего комплекса проблем и противоречий ее развития, в том числе создаваемыми экономически рациональными действиями.

Мы оставляем в стороне теоретическую ограниченность концепции рационального и максимизирующего индивидуальную полезность индивида. Давно ясно, что реальные люди, в том числе в своих экономических отношениях, не ходячие калькуляторы, непрерывно подсчитывающие соотношение выгод и убытков, и что индивидуальная полезность практически всегда выступает не единственным фактором принятия экономических решений<sup>24</sup>. Поэтому неоклассическая концепция экономической рациональности подвергалась критике с позиций концептуальных оснований политической экономии<sup>25, 26</sup>. Она подвергалась также критике с философских позиций, отвергающих продуктивность методологии позитивизма, на которой основана данная концепция<sup>27</sup>. Критика велась также и с методологических, эмпирических, социологических и психологических позиций<sup>28, 29, 30, 31, 32</sup>. Теории ограниченной рациональности и постулаты поведенческой экономики, составляющие часть этой критики, инкорпорированы в современную неоклассическую теорию, которая сделала некоторые уступки реальности.

Несмотря на всю эту критику, экономическая рациональность представляет собой существенный факт современной экономической системы, пусть и характеризующий эту систему упрощенно и односторонне. Погоня за частным интересом, стремление к наиболее благоприятному соотношению выгод и убытков были и остаются ведущими факторами экономического поведения.

Такая рациональность в качестве критериальной базы решений о производстве и потреблении должна быть заменена критериями, способными более полно учесть последствия принимаемых решений: технологические, экологические, социальные и т. д. Можно говорить о замене узких критериев экономической рациональности более широкими и универсальными критериями разума. Таким образом, разумные цели производства и разумные потребности, исходящие из всей полноты знаний о действительности, должны занять место главных критериев принятия решений в сфере производства. Место экономики должна занять нономика – неэкономический способ производства и удовлетворения потребностей человека<sup>33</sup>.

Как определить те критерии разумности, которые должны заменить узкую экономическую рациональность? Эти критерии определяются (не только будут, но отчасти определяются уже и сейчас) богатством человеческой культуры. Само изменение системы потребностей и целевых установок производственной деятельности – от наращивания объемов потребления к развертыванию потенциала человеческой личности – определяет и критерии достижения этих целей. Поскольку личность формируется суммой освоенных культурных достижений человечества, то на основе этих достижений формируются и критерии разумности человеческих потребностей в развитии личности. Как отмечается в книге «Нономика», необходимо «соединение технологической мощи с силой знания, с человеческим разумом, воплощенным в традициях человеческой культуры»<sup>34</sup>.

Одного лишь желания изменить социальные установки в данном направлении недостаточно. Чем создается

<sup>24</sup> Conlisk J. Why bounded rationality? // *Journal of Economic Literature*. 1996. Vol. 34. № 2. P. 669–700.

<sup>25</sup> Heilbroner R. *Behind the veil of economics: Essays in the worldly philosophy*. New York: W. W. Norton, 1988. 207 p.

<sup>26</sup> Foley D. K. Rationality and ideology in economics. *Social Research*. 2004. Vol. 71. № 2. P. 329–342.

<sup>27</sup> Hollis M., Nell E. J. *Rational economic man: A philosophical critique of neo-classical economics*. London, New York: Cambridge University Press, 1975. 279 p.

<sup>28</sup> Schram S. F., Caterino B. *Making political science matter: Debating knowledge, research, and method*. New York, London: New York University Press, 2006. 304 p.

<sup>29</sup> Green D. P., Fox J. Rational choice theory // *The SAGE handbook of social science methodology* / editors W. Outhwaite, S. P. Turner. London: Sage, 2007. P. 269–282.

<sup>30</sup> Bourdieu P. *The social structures of the economy*. Malden: Polity, 2005. 180 p.

<sup>31</sup> McKinnon A. M. Ideology and the market metaphor in rational choice theory of religion: A rhetorical critique of “religious economics” // *Critical Sociology*. 2013. Vol. 39. № 4. P. 529–543. <https://doi.org/10.1177/0896920511415431>.

<sup>32</sup> Rubin P. H., Capra C. M. *The evolutionary psychology of economics* // *Applied evolutionary psychology* / editor S. C. Roberts. New York: Oxford University Press, 2011. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199586073.003.0002>.

<sup>33</sup> Бодрунов С. Д. Нономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.

<sup>34</sup> Там же.

не только необходимость, но и возможность перехода от экономики к ноономике?

Во-первых, возможность создается теми технологическими достижениями, которые разворачиваются на стадии НИО.2 и обеспечивают, по мере существенного роста знания интенсивности производства, значительное возрастание роли знаний и людей, владеющих знаниями. Тем самым на первый план в качестве ведущего фактора развития производство выходит творческая деятельность человека. Переход человека к творческой деятельности создается также ростом производительности труда, ведущим к росту свободного времени, и вытеснением человека из непосредственного процесса производства. Это перемещает его в сферу целеполагания, управления, исследований и разработок и т. д.

Во-вторых, на стадии НИО.2 создается такой потенциал удовлетворения жизненных потребностей человека, который может обеспечить достаточный уровень насыщения жизненными благами. Это открывает путь для переориентации потребностей с обеспечения материальных условий жизни человека к развитию личности самого человека. Вопреки концепции Абрахама Маслоу и большинства его критиков, смена преобладающих потребностей не может быть объяснена только изнутри самой системы потребностей и мотивов человеческого поведения через выстраивание той или иной схемы их взаимодействия<sup>35</sup>.

Эмпирические исследования показывают, что реальная иерархия потребностей выстраивается несколько иначе, нежели полагал Маслоу<sup>36</sup>. Теория Клейтона Альдерфера пытается разрешить видимые противоречия концепции Маслоу с действительностью через усложнение картины взаимодействия иерархически расположенных уровней потребностей<sup>37</sup>. Некоторые критики видят решение проблемы взаимоотношения

потребностей в пересмотре этических оснований концепции Маслоу (которые он сам расценивал как «гуманистическую психологию»), заменив их «интегральным гуманизмом»<sup>38</sup>. Другие считают необходимым предложить собственную, более реалистичную конструкцию видов и структуры потребностей<sup>39</sup>. Взгляды Маслоу подвергаются ревизии и пересмотру с позиций ответственности его взглядов на человеческие потребности и мотивы поведения Священному Писанию<sup>40</sup>.

Несколько ближе к пониманию проблемы подошли те исследователи, которые восприняли концепцию Амарты Сена «capability approach» (подход с позиции способностей). Хотя этот подход применяется не для оценки соотношения и взаимодействия потребностей, а для оценки уровня жизни, он затрагивает вопрос того, что удовлетворение потребностей человека зависит не только от объема потребляемых жизненных благ, но и от его способности к развитию и от совокупности условий, позволяющих эти способности реализовать. Как подчеркивает Амартя Сен: «Эти переменные, не относящиеся к доходу, указывают на возможности, которые у человека есть все основания ценить и которые не связаны строго с экономическим процветанием» («These non-income variables point to opportunities that a person have excellent reason to value and that are not strictly linked with economic prosperity» – перевод наш)<sup>41</sup>. Далее был сделан вывод о том, что потребляемые блага важны не только сами по себе, но и как условия для более или менее успешного развития человека<sup>42</sup>. Но следующий шаг – установить связь не только между реализацией способностей человека и уровнем потребления, но и между развитием процесса реализации способностей и изменением характера самих потребностей, – сделан не был.

<sup>35</sup> Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper and Brothers, 1954. 411 p.

<sup>36</sup> The 3 things employees really want: career, community, cause. URL: <https://hbr.org/2018/02/people-want-3-things-from-work-but-most-companies-are-built-around-only-one> (дата обращения: 13.09.2021).

<sup>37</sup> Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs // *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1969. Vol. 4. № 2. P. 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).

<sup>38</sup> Acevedo A. A personalistic appraisal of Maslow's needs theory of motivation: From "humanistic" psychology to integral humanism // *Journal of Business Ethics*. 2018. Vol. 148. № 4. P. 741–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2970-0>.

<sup>39</sup> Desmet P., Fokkinga S. Beyond Maslow's pyramid: Introducing a typology of thirteen fundamental needs for human-centered design // *Multimodal Technologies and Interaction*. 2020. Vol. 4. № 3. <https://doi.org/10.3390/mti4030038>.

<sup>40</sup> McCleskey J. A., Ruddell L. Taking a step back – Maslow's theory of motivation: A Christian critical perspective // *Journal of Biblical Integration in Business*. 2020. Vol. 23. № 1. P. 6–16.

<sup>41</sup> Sen A. *Development as freedom*. New York: Alfred A. Knopf, 1999. 380 p.

<sup>42</sup> Levine D. P., Abu Turab Rizvi S. *Poverty, work, and freedom: Political economy and the moral order*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 172 p.

Смена преобладающих мотивов действий человека и его потребностей не может быть объяснена только на основе того или иного подхода к последовательности насыщения потребностей или взаимодействия между ними с высоким и низким уровнем насыщения. Это касается и перехода к преобладанию мотивов и потребностей саморазвития и самореализации человека. В действительности такой переход становится возможным не в силу самого насыщения жизненных потребностей, которое выступает как необходимая предпосылка, позволяющая человеку освободиться от каждодневной борьбы за «хлеб насущный». Главной движущей силой изменения структуры и иерархии потребностей выступают не характеристики потребления, а характеристики производственной деятельности человека и существенное обогащение ее творческими функциями. Именно развитие этих функций и выдвигает потребность в развертывании потенциала человеческой личности на первый план.

Ноономика, ориентируя производство на удовлетворение потребностей в развитии личности, выступает не только как новый способ организации производства, но и как основа нового уклада развития человеческого общества или ноо-общества.

Противоречия общественного развития, которые создают импульс движения к ноономике, не обеспечивают автоматического движения по данному пути их разрешения. Хочется верить, что человечество пробьет себе дорогу к лучшему будущему. Но в таком случае этот путь может быть сопряжен с зигзагами, блужданиями, тупиками и поисками выхода из них. Поэтому в движении к ноономике следует опереться на те возможности и предпосылки ее формирования, которые складываются уже сейчас. Важнейшая из этих предпосылок – возможность сознательного и целенаправленного совершенствования общественных отношений. Иначе говоря, движение к НИО.2 и через него к ноономике должно осуществляться как сознательно рассчитанный долгосрочный стратегический проект, реализуемый поэтапно.

К настоящему времени наиболее полно разработанной концепцией формирования и реализации таких проектов является концепция стратегирования академика В. Л. Квинта<sup>43,44</sup>.

Для реализации движения к ноономике как стратегического проекта важно понимать, что в данном случае целевой установкой стратегии выступает не ноономика как таковая. Стратегия опирается на определенные интересы и ключевые ценностные ориентиры общества. Каковы же эти ориентиры?

Любая стратегия развития ставит своей целью улучшение качества жизни человека и общества. Сложность решения этой задачи состоит в том, что необходимо определить реализация каких конкретных интересов и ценностей на данном этапе приведет к росту качества жизни. Именно они составляют основу формулирования стратегических приоритетов. Но даже этого недостаточно. Необходимо выявить для реализации каких приоритетов мы можем обеспечить формирование преимуществ, позволяющих достичь значимого прогресса, а не растрчивать ресурсы в стремлении к заманчивым, но утопичным на данном этапе целям<sup>45</sup>.

Качество жизни выступает не только как некий общий, но и абстрактный ориентир, не раскрывающий во всей полноте ни конкретных приоритетов стратегии, ни тех преимуществ, которые можно использовать для их обеспечения. Определение качества жизни будет весьма различаться для разных общественных условий и уровней экономического развития. Как будут различаться и средства достижения этого целевого ориентира.

Изучение современных объективных тенденций, позволяющих сделать вывод об эволюции общества по направлению к ноономике, дает представление о значимых интересах и ценностях, а также о преимуществах, на которые мы можем опереться в достижении поставленных целей. Соответствующие приоритеты должны быть также уточнены применительно к национальным особенностям объекта стратегирования. Для России, например, речь идет о необходимости реиндустриализации как необходимого этапа для обеспечения любых последующих стратегических сдвигов.

Стратегия движения к ноономике, имеющая крайне далекий горизонт реализации, предполагает достижение определенных промежуточных рубежей, к каждому из которых будет вести определенный стратегический проект. Реализация первого стратегического проекта

<sup>43</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>44</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

<sup>45</sup> Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.

всегда требует смены стратегии и разработки нового проекта, ведущего к следующему стратегическому рубежу. Как отмечает В. Л. Квинт, «даже самые успешные стратегии достигают этапа, на котором в связи с изменением условий или потребностей должен начинаться переход к новой стратегии»<sup>46</sup>. Можно предварительно определить, что для нашей страны первым таким рубежом будет выступать реиндустриализация, затем – формирование НИО.2, а в последующем – движение непосредственно к ноономике.

Для каждого из этих рубежей нужно иметь конкретную формулировку тех интересов и приоритетов, как и тех стратегических преимуществ, которые в совокупности будут определять концепцию стратегирования для каждого этапа развития.

Концепция ноономики позволяет однозначно утверждать, что, независимо от специфики каждого из этапов, их цели и приоритеты необходимо формулировать с учетом необходимости обеспечить условия для развития человеческой личности. В то же время следует считаться с тем, что пока мы находимся еще в экономическом обществе и не можем немедленно отказаться от экономических критериев рациональности. Это накладывает отпечаток на интересы и приоритеты нашего общества. Ставя задачу ограничения безудержного стремления к наращиванию объема потребления, мы не можем не считаться с тем, что рост потребления необходим в силу того, что для части членов общества еще в недостаточной мере обеспечены их базовые жизненные потребности. Одновременно с решением этой задачи должны формироваться материальные и духовные предпосылки для того, чтобы расширить возможности творческой деятельности, освоения богатства культуры и формируемых на этой основе сдвигов в сторону разумных критериев потребления<sup>47</sup>.

Что касается тех преимуществ, на которые может опираться стратегия движения к ноономике, то они должны конкретизироваться применительно к каждому этапу этого движения. Потенциальные преимущества для осуществления реиндустриализации заключаются в возможности сочетания потока доходов от топливно-сырьевого экспорта с имеющимися возможностями

в области фундаментальных научных исследований, сохранившимися инженерными и проектно-конструкторскими школами, а также промышленной базой в ряде высокотехнологичных отраслей. Для перехода на ступень НИО.2 потребуются добавить к этим преимуществам значительное расширение воспроизводства человеческого потенциала. При переходе от этапа к этапу должно расширяться использование тех преимуществ, которые несут с собой раскрытие потенциала человеческой личности и воспитание «человека культурного». В этом видится не только один из важнейших приоритетов развития, но и фактор, дающий существенные преимущества в этом развитии.

Тем не менее на промежуточных рубежах чисто экономические критерии деятельности будут играть существенную роль, а человек еще не полностью утратит свойства «человека экономического». Лишь с закреплением на стадии НИО.2 появятся условия для постепенного сокращения роли тех экономических форм и отношений, которые опосредуют и регулируют производственную деятельность человека. За счет использования «технологий доверия» будет сжиматься сфера экономического посредничества, а массовое вытеснение человека из непосредственного производства приведет к снятию с общественных отношений оболочки производственных отношений. Только на такой основе можно будет отойти от экономической рациональности и перейти к рациональности, основанной на критериях разума и культуры.

Концепция ноономики ориентирует стратегию на разработку принципиально новых технологий, являющихся результатом прорывных научных исследований и опирающихся на использование высокоразвитого человеческого интеллекта. Именно такие технологии будут обеспечивать снижение ресурсоемкости производства и перемещение людей из непосредственного процесса производства в сферы творческой деятельности.

Такого рода прорывные исследования и созданные на их основе технологии имеют для стратегирования важнейшее значение. Их разработка и применение могут позволить достигать сформулированных выше стратегических целей на каждом этапе реализации

<sup>46</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

<sup>47</sup> Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

стратегии, направленной на повышение качества жизни во всех его аспектах. Поэтому важна система поиска и трансфера инновационных разработок, позволяющая обнаружить и использовать их для обеспечения приоритетов стратегии<sup>48</sup>.

Разработка стратегии должна не просто улавливать современные тенденции развития, чтобы опереться на них. Она должна прогнозировать, определять потенциальное влияние и включать в процесс стратегирования такие тренды, которые еще не проявили себя или еще не сформировались. Академик В. Л. Квинт подчеркивает: «Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе малоизвестных или еще не осознанных к началу реализации стратегии трендов и закономерностей»<sup>49</sup>.

## ВЫВОДЫ

Исследование современных тенденций технологического и социально-экономического развития позволяет констатировать как рост возможностей для удовлетворения потребностей человека и развития человеческой личности, так и рост рисков и угроз. Возрастает нагрузка на окружающую природную среду, растут риски неконтролируемого развития техносферы, становятся реальностью опасения бездумного или злонамеренного вмешательства в природу самого человека. Рост возможностей удовлетворения потребностей направлен на формирование иллюзорных потребностей и симуляции их удовлетворения.

Эти проблемы поддаются решению на основе развития познания человеком окружающего мира и применения полученных знаний в технологических процессах. Технологии становятся менее ресурсоемкими, а роль знания, имплементированного в технологиях и их продуктах, перевешивает их материальную часть. На этой основе человечество вплотную подходит к новой ступени своего развития – новому индустриальному обществу второго поколения (НИО.2).

Однако сохранение нынешней ориентации на узкие критерии экономической рациональности, когда рациональным является все то, что приносит экономические выгоды, не позволяет отказаться от безудержного поглощения

природных ресурсов, сопровождаемого загрязнением природной среды, климатическими сдвигами, утратой биоразнообразия и прямым разрушением необходимых для существования человека природных объектов.

Разрешением этого противоречия выступает изменение общественного устройства производства и изменение критериев формирования целей производства и человеческих потребностей. Основой для этого является возрастание знаниеинтенсивности производства и постепенное вытеснение людей из непосредственного процесса производства в сферы творческой деятельности. Место главной цели производства занимает не объем потребления, а развертывание творческого потенциала личности человека. Место экономики занимает нономика – неэкономический способ удовлетворения потребностей на основе критериев разума и культуры.

Чтобы избежать конфликтов и зигзагов на этом пути, нужно придать движению к ноономике управляемый характер. Необходима разработка долгосрочной стратегии поэтапного движения от рубежа к рубежу: через реиндустриализацию к НИО.2, а затем к ноономике. Наилучшей теоретической и методологической основой разработки такого долгосрочного стратегического проекта является теория стратегирования академика В. Л. Квинта.

Применительно к национальным целям развития можно сказать, что повышение качества жизни и движение к обществу, которое способно создать достойные условия жизни и деятельности, является той миссией, которая должна лежать в основе стратегии национального развития. С позиций ноономики качество жизни включает в себя не только рациональный (по разумным критериям) уровень потребления, но и условия развития человеческой личности и возвышения ее культуры в процессе творческой деятельности. На такой основе станет возможным и снятие рисков, связанных с нарушением воспроизводства природной среды.

Задача реализовать эту миссию может рассматриваться как главное послание, которое стратегия движения к ноономике обращает к нашей стране и ко всему человечеству.

<sup>48</sup> Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>.

<sup>49</sup> Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.



## ЛИТЕРАТУРА

- Бодрунов С. Д. Новое индустриальное общество. Производство. Экономика. Институты // Экономическое возрождение России. 2016. Т. 48. № 2. С. 5–14.
- Бодрунов С. Д. Новое индустриальное общество: структура и содержание общественного производства, экономические отношения, институты // Экономическое возрождение России. 2015. Т. 46. № 4. С. 9–23.
- Бодрунов С. Д. Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>.
- Acevedo A. A personalistic appraisal of Maslow's needs theory of motivation: From "humanistic" psychology to integral humanism // Journal of Business Ethics. 2018. Vol. 148. № 4. P. 741–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2970-0>.
- Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs // Organizational Behaviour and Human Performance. 1969. Vol. 4. № 2. P. 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Antony S., Trambo I. A. Hyperreality in media and literature: An overview of Jean Baudrillard's Simulacra and Simulation // European Journal of Molecular and Clinical Medicine. 2020. Vol. 07. № 10. P. 3314–3318.
- Baudrillard J. Pour une critique di l'economie politique du signe. Paris: Gallimard, 1972. 268 p.
- Baudrillard J. Simulacres et simulation. Paris: Galilee, 1981. 115 p.
- Bodrunov S. Noonomy as the material basis for a prospective humanitarian model of public order // Sustainability. 2021. Vol. 13. № 3. <https://doi.org/10.3390/su13031454>.
- Bourdieu P. The social structures of the economy. Malden: Polity, 2005. 180 p.
- Broudy D., Arakaki M. Who wants to be a slave? The technocratic convergence of humans and data // Frontiers in Communication. 2020. Vol. 5. № 37. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00037>.
- Conlisk J. Why bounded rationality? // Journal of Economic Literature. 1996. Vol. 34. № 2. P. 669–700.
- Connolly W. Climate machines, fascist drives, and truth. Durham: Duke University Press, 2019. 136 p.
- Connolly W. Facing the planetary: Entangled humanism and the politics of swarming. Durham, London: Duke University Press, 2017. 232 p.
- Desmet P., Fokkinga S. Beyond Maslow's pyramid: Introducing a typology of thirteen fundamental needs for human-centered design // Multimodal Technologies and Interaction. 2020. Vol. 4. № 3. <https://doi.org/10.3390/mti4030038>.
- Foley D. K. Rationality and ideology in economics. Social Research. 2004. Vol. 71. № 2. P. 329–342.
- Frank M., Roehrig P., Pring B. What to do when machines do everything: How to get ahead in a world of AI, algorithms, bots, and big data. Hoboken: Wiley, 2017. 256 p.
- Galbraith J. K. The new industrial state. Boston: Houghton Mifflin, 1967. 443 p.
- Green D. P., Fox J. Rational choice theory // The SAGE handbook of social science methodology / editors W. Outhwaite, S. P. Turner. London: Sage, 2007. P. 269–282.
- Heilbroner R. Behind the veil of economics: Essays in the worldly philosophy. New York: W. W. Norton, 1988. 207 p.
- Hollis M., Nell E. J. Rational economic man: A philosophical critique of neo-classical economics.

- London, New York: Cambridge University Press, 1975. 279 p.
- Huang Y. The construction of hyper-reality of advertisement in consumption culture // *Journal of Asian Research*. 2019. Vol. 3. № 2. P. 190–205. <https://doi.org/10.22158/jar.v3n2p190>.
  - Jameson F. *Postmodernism or the cultural logic of late capitalism*. Durham: Duke University Press, 1991. 438 p.
  - Korotayev A., LePoire D. J. *The 21st century singularity and global futures: A big history perspective*. Cham: Springer, 2020. 620 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33730-8>.
  - Levine D. P., Abu Turab Rizvi S. *Poverty, work, and freedom: Political economy and the moral order*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 172 p.
  - Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper and Brothers, 1954. 411 p.
  - McCleskey J. A., Ruddell L. Taking a step back – Maslow’s theory of motivation: A Christian critical perspective // *Journal of Biblical Integration in Business*. 2020. Vol. 23. № 1. P. 6–16.
  - McKinnon A. M. Ideology and the market metaphor in rational choice theory of religion: A rhetorical critique of “religious economies” // *Critical Sociology*. 2013. Vol. 39. № 4. P. 529–543. <https://doi.org/10.1177/0896920511415431>.
  - Morris J. Simulacra in the age of social media: Baudrillard as the prophet of fake news // *Journal of Communication Inquiry*. 2021. Vol. 45. № 4. P. 319–336. <https://doi.org/10.1177/0196859920977154>.
  - Reisach U. The responsibility of social media in times of societal and political manipulation // *European Journal of Operational Research*. 2021. Vol. 291. № 3. P. 906–917. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.09.020>.
  - Rubin P. H., Capra C. M. The evolutionary psychology of economics // *Applied evolutionary psychology* / editor S. C. Roberts. New York: Oxford University Press, 2011. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199586073.003.0002>.
  - Schram S. F., Caterino B. *Making political science matter: Debating knowledge, research, and method*. New York, London: New York University Press, 2006. 304 p.
  - Sen A. *Development as freedom*. New York: Alfred A. Knopf, 1999. 380 p.
  - Spelda P., Stritecky V. The future of human-artificial intelligence nexus and its environmental costs // *Futures*. 2020. Vol. 117. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102531>.
  - Strubell E., Ganesh A., McCallum A. Energy and policy considerations for deep learning in NLP // *Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*. Florence. 2019. P. 3645–3650.
  - Susser D., Roessler B., Nissenbaum H. Technology, autonomy, and manipulation // *Internet Policy Review*. 2019. Vol. 8. № 2. <https://doi.org/10.14763/2019.2.1410>.
  - The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind / D. H. Meadows [et al.]. New York: Universe Books, 1972. 211 p.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Бодрунов Сергей Дмитриевич, д-р экон. наук, профессор, директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, Санкт-Петербург, Россия; [inir@inir.ru](mailto:inir@inir.ru); <https://orcid.org/0000-0003-0136-5303>

## REFERENCES

- Bodrunov SD. New industrial society. Production. Economy. Institutions. *Economic Revival of Russia*. 2016;48(2):5–14. (In Russ.)
- Bodrunov SD. New industrial society: Structure and content of public production, economic contacts, institutions. *Economic Revival of Russia*. 2015;46(4): 9–23. (In Russ.)
- Bodrunov SD. Noonomika [Noonomy]. Moscow: Kul'turnaya revolyutsiya; 2018. 432 p. (In Russ.)
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]*. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.

- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and noonomy]. St. Petersburg: INIR im. S.YU. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. *Economics and Management*. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>.
- Acevedo A. A personalistic appraisal of Maslow's needs theory of motivation: From "humanistic" psychology to integral humanism. *Journal of Business Ethics*. 2018;148(4):741–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2970-0>.
- Alderfer CP. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1969;4(2):142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Antony S, Trambo IA. Hyperreality in media and literature: An overview of Jean Baudrillard's Simulacra and Simulation. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*. 2020;07(10):3314–3318.
- Baudrillard J. Pour une critique de l'économie politique du signe. Paris: Gallimard; 1972. 268 p.
- Baudrillard J. Simulacres et simulation. Paris: Galilee; 1981. 115 p.
- Bodrunov S. Noonomy as the material basis for a prospective humanitarian model of public order. *Sustainability*. 2021;13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031454>.
- Bourdieu P. The social structures of the economy. Malden: Polity; 2005. 180 p.
- Broudy D, Arakaki M. Who wants to be a slave? The technocratic convergence of humans and data. *Frontiers in Communication*. 2020;5(37). <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00037>.
- Conlisk J. Why bounded rationality? *Journal of Economic Literature*. 1996;34(2):669–700.
- Connolly W. Climate machines, fascist drives, and truth. Durham: Duke University Press; 2019. 136 p.
- Connolly W. Facing the planetary: Entangled humanism and the politics of swarming. Durham, London: Duke University Press; 2017. 232 p.
- Desmet P, Fokkinga S. Beyond Maslow's pyramid: Introducing a typology of thirteen fundamental needs for human-centered design. *Multimodal Technologies and Interaction*. 2020;4(3). <https://doi.org/10.3390/mti4030038>.
- Foley DK. Rationality and ideology in economics. *Social Research*. 2004;71(2):329–342.
- Frank M, Roehrig P, Pring B. What to do when machines do everything: How to get ahead in a world of AI, algorithms, bots, and big data. Hoboken: Wiley; 2017. 256 p.
- Galbraith JK. The new industrial state. Boston: Houghton Mifflin; 1967. 443 p.
- Green DP, Fox J. Rational choice theory. In: Outhwaite W, Turner SP, editors. *The SAGE handbook of social science methodology*. London: Sage; 2007. pp. 269–282.
- Heilbroner R. Behind the veil of economics: Essays in the worldly philosophy. New York: W. W. Norton; 1988. 207 p.
- Hollis M, Nell EJ. Rational economic man: A philosophical critique of neo-classical economics. London, New York: Cambridge University Press; 1975. 279 p.
- Huang Y. The construction of hyper-reality of advertisement in consumption culture. *Journal of Asian Research*. 2019;3(2):190–205. <https://doi.org/10.22158/jar.v3n2p190>.
- Jameson F. Postmodernism or the cultural logic of late capitalism. Durham: Duke University Press; 1991. 438 p.
- Korotayev A, LePoire DJ. The 21st century singularity and global futures: A big history perspective. Cham: Springer; 2020. 620 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33730-8>.
- Levine DP, Abu Turab Rizvi S. Poverty, work, and freedom: Political economy and the moral order. Cambridge: Cambridge University Press; 2005. 172 p.
- Maslow AH. Motivation and personality. New York: Harper and Brothers; 1954. 411 p.

- McCleskey JA, Ruddell L. Taking a step back – Maslow’s theory of motivation: A Christian critical perspective. *Journal of Biblical Integration in Business*. 2020;23(1):6–16.
- McKinnon AM. Ideology and the market metaphor in rational choice theory of religion: A rhetorical critique of “religious economies”. *Critical Sociology*. 2013;39(4):529–543. <https://doi.org/10.1177/0896920511415431>.
- Morris J. Simulacra in the age of social media: Baudrillard as the prophet of fake news. *Journal of Communication Inquiry*. 2021;45(4):319–336. <https://doi.org/10.1177/0196859920977154>.
- Reisach U. The responsibility of social media in times of societal and political manipulation. *European Journal of Operational Research*. 2021;291(3):906–917. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.09.020>.
- Rubin PH, Capra CM. The evolutionary psychology of economics. In: Roberts SC, editor. *Applied evolutionary psychology*. New York: Oxford University Press; 2011. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199586073.003.0002>.
- Schram SF, Caterino B. *Making political science matter: Debating knowledge, research, and method*. New York, London: New York University Press; 2006. 304 p.
- Sen A. *Development as freedom*. New York: Alfred A. Knopf; 1999. 380 p.
- Spelda P, Stritecky V. The future of human-artificial intelligence nexus and its environmental costs. *Futures*. 2020;117. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102531>.
- Strubell E, Ganesh A, McCallum A. Energy and policy considerations for deep learning in NLP. *Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*; 2019. Florence. Florence: Association for Computational Linguistics; 2019. p. 3645–3650.
- Susser D, Roessler B, Nissenbaum H. Technology, autonomy, and manipulation. *Internet Policy Review*. 2019;8(2). <https://doi.org/10.14763/2019.2.1410>.
- Meadows DH, Meadows DL, Randers J, Behrens III WW. *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books; 1972. 211 p.

**CONFLICT OF INTEREST:** The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

**ABOUT AUTHOR:** Sergey D. Bodrunov, Dr.Sc. (Econ.), Professor, Director of S.Y. Witte Institute for New Industrial Development, St. Petersburg, Russia; [inir@inir.ru](mailto:inir@inir.ru); <https://orcid.org/0000-0003-0136-5303>

Оригинальная статья

УДК 355.451(575.1)

## Стратегирование социально-экономических процессов в контексте реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг.

С. Ш. Мирзиёева

Общественный фонд поддержки и развития национальных масс-медиа, Ташкент, Узбекистан

**Аннотация:** Узбекистан в этом году завершает реализацию среднесрочного программного документа развития – Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития страны в 2017–2021 гг. Стратегия действий сыграла значимую стратегическую роль не только в кардинальном социально-экономическом обновлении республики, но и в становлении и развитии реальной практики стратегирования кратко-, средне- и долгосрочных процессов развития на национальном, региональном и отраслевом уровнях. Пример стратегии Узбекистана как своеобразного ответа на возникающие перед государством вызовы с умелым использованием своих потенциальных возможностей и конкурентных преимуществ представляет интерес и для других стран, особенно постсоветского пространства, у которых все еще остро стоит вопрос выработки обоснованных подходов к стратегированию социально-экономических процессов на современной основе.

**Ключевые слова:** стратегирование, стратегия действий, Узбекистан, социально-экономические процессы, государственные программы

**Цитирование:** Мирзиёева С. Ш. Стратегирование социально-экономических процессов в контексте реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 151–162. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-151-162>

Поступила в редакцию 20.07.2021. Прошла рецензирование 12.08.2021. Принята к печати 17.08.2021.

original article

## Strategic Roadmap in Five Priority Development Areas of the Republic of Uzbekistan in 2017–2021: Strategizing of Socio-Economic Processes

Saida Sh. Mirziyoeva

Public Foundation for Support and Development of National Mass Media, Tashkent, Uzbekistan

**Abstract:** In 2021, Uzbekistan finishes the implementation of the Strategic Roadmap for the development of the country in five socio-economic priority areas. The strategy proved to be a valuable experience in short-, medium-, and long-term strategizing at the national, regional, and industrial levels. The Strategic Roadmap can serve as a model for other post-Soviet countries because it is an excellent example of how to use potential capabilities and competitive advantages to modernize all socio-economic processes.

**Keywords:** strategizing, strategy of actions, Uzbekistan, socio-economic processes, state programs

**Citation:** Mirziyoeva CSh. Strategic Roadmap in Five Priority Development Areas of the Republic of Uzbekistan in 2017–2021: Strategizing of Socio-Economic Processes. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):151–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-151-162>

Received 20 July 2021. Reviewed 12 August 2021. Accepted 17 August 2021.

## 在实施2017 - 2021乌兹别克斯坦共和国五大优先发展领域行动战略的背景下， 对社会和经济进程进行战略规划。

S. Sh. 米尔济约耶娃

支持和发展国家大众媒体公共基金会，塔什干，乌兹别克斯坦

**摘要：**今年，乌兹别克斯坦将完成中期发展规划文件——2017 - 2021国家五大优先发展领域行动战略的实施。行动战略不仅在共和国基本的社会-经济复兴中发挥了重要的战略作用，而且在国家、地区和部门层面建立和发展短期、中期和长期发展进程战略规划的实践中也发挥了重要作用。乌兹别克斯坦的战略作为对国家所面临的新挑战的回应，巧妙地利用了自身的潜力和竞争优势，这个例子对其他国家也有意义，特别是后苏联地区的国家，它们仍然迫切需要为现代社会-经济进程的战略规划制定合理的方法。

**关键词：**战略规划、行动战略、乌兹别克斯坦、社会-经济进程、国家计划

编辑部收到稿件的日期：2021年7月20日 评审日期：2021年8月12日 接受发表的日期：2021年8月17日

### ВВЕДЕНИЕ

Формирование научно обоснованных подходов к государственному стратегированию долгосрочных социально-экономических процессов, ключевым содержанием которого являются национальные стратегии, – важная задача экономической науки и практики на протяжении многих десятилетий. По мере расширения масштабов геополитических, геоэкономических, социальных, экологических и технологических угроз, вызовов и рисков, а также на фоне стабильного уменьшения мировых запасов минерально-сырьевых, энергетических, земельных, водных и других видов ресурсов острота этого вопроса лишь возрастает<sup>1</sup>.

Глубокий социально-экономический кризис, разворачивающийся за всемирной пандемией коронавируса, сильно обострил данную проблему, по-новому высветив миссию государственного стратегирования и превращая страновые стратегии в востребованный инструмент для реализации стратегических преимуществ, укрепления конкурентных позиций и продвижения национальных интересов стран на глобальной арене. В условиях радикальной неопределенности, сложившихся в нынешнем мире баланса сил из-за пандемии COVID-19, приходится «... заново изучать науку

и искусство стратегии», активизируя научные дискуссии о востребованности стратегии в те или иные периоды общественного развития, включая периоды т. н. полифуркации, когда стабильность сменяется турбулентностью и наоборот<sup>2,3</sup>.

Сквозь призму новых реалий подлежит переосмыслению содержание и суть самой концепции «национальная стратегия», призванной служить эффективным рычагом гармонизации и сведения воедино экономических, социальных и экологических интересов современного общества. Обоснованного решения ждет проблема гармонизации национальных и региональных составляющих в формируемых системах стратегирования социально-экономического развития<sup>4</sup>.

Все эти вопросы имеют критически важное значение для многих стран, в том числе и для Узбекистана, стремящегося выработать собственные подходы к обоснованному решению проблемы формирования целостной системы стратегирования современного облика в сегодняшних непростых условиях. В этом году страна завершает реализацию Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах<sup>5</sup>. Эта стратегия положила начало

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>2</sup> Sapir J. The strategic impetrative and the paradigm shift in economics // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 1–14. (На англ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-1-14>.

<sup>3</sup> Сулов В. И. Стратегия экономического развития макрорегиона: подходы к разработке, структуре, модели // Регион: экономика и социология. 2009. № 4. С. 3–31.

<sup>4</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.

<sup>5</sup> Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах (приложение № 1 к Указу Президента Республики Узбекистан от 7.02.2017 № УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан»). URL: <https://www.strategy.gov.uz/ru> (дата обращения: 15.06.2021).

новому этапу в продвижении реальной практики стратегического планирования в стране на национальном и региональном уровнях. Для этого динамичного этапа становления и развития традиций стратегирования в республике характерен небывалый всплеск активности в принятии разноформатных документов стратегического характера в виде множества концепций, стратегий и программ развития с различными временными горизонтами реализации. За первые три года реализации Стратегии действий в республике принято «... свыше 30 концепций и стратегий по ускоренному развитию приоритетных направлений социально-экономической сферы на среднесрочную и долгосрочную перспективу»<sup>6</sup>. В январе 2020 г. в своем Послании Олий Мажлису Республики Узбекистан Президент страны поставил задачу по разработке целого ряда документов стратегического характера, в числе которых:

- Программа «Цифровой Узбекистан – 2030»;
- Стратегия формирования конкурентной среды;
- Стратегия управления и реформирования предприятий с государственным участием;
- Стратегия развития строительной отрасли до 2025 г.;
- Концепция регулирования внешнеэкономической деятельности;
- Концепция развития водного хозяйства;
- Концепция социальной защиты населения;
- Концепция «Молодежь Узбекистана – 2025»;
- Программа комплексных мер на 2020–2025 гг. по предупреждению негативного воздействия промышленного развития на экологию;
- Концепция развития отрасли кинематографии до 2030 г.;
- Национальная стратегия по правам человека<sup>7</sup>.

Содержание многих программных документов, принятых в период реализации Стратегии действий, пронизано пониманием всей глубины накопившихся годами проблем сферы государственного регулирования долгосрочных социально-экономических процессов и осознанием

необходимости поиска их системных решений на основе перехода к принципам стратегического планирования. Указом Президента Республики Узбекистан от 8 сентября 2017 г. № УП-5185 «Об утверждении Концепции административной реформы в Республике Узбекистан» «... внедрение в систему государственного управления современных форм стратегического планирования ...» отнесено к числу основных направлений и задач административной реформы по коренному обновлению системы государственного управления. Эта задача легла в основу отдельных разделов как самой Концепции административной реформы в Республике Узбекистан, так и «Дорожной карты» по эффективной реализации данной Концепции, утвержденных тем же Указом<sup>8,9</sup>. Кроме того, в качестве важнейших составляющих создаваемой в стране системы стратегического планирования предусматривается законодательная регламентация понятий «краткосрочная», «среднесрочная» и «долгосрочная» программа развития, а также разработка и принятие перспективных долгосрочных программ развития отраслей экономики и социальной сферы.

На наличие и необходимость решения острых проблем, связанных с развитием сферы стратегирования социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу, неоднократно указывал в своих выступлениях Президент Республики Узбекистан. В своем Послании Олий Мажлису Республики Узбекистан от 28 декабря 2018 г. он подчеркивал: «До сих пор нет системы, которая позволяла бы государственным органам прогнозировать, какие задачи будут актуальными завтра и в отдаленной перспективе, проще говоря, какие проблемы могут возникнуть через пять, десять, двадцать лет». В связи с этим «... поручается разработать Концепцию долгосрочной государственной политики, основанной на принципах стратегического анализа, планирования и прогноза. В органах государственного управления необходимо образовать структуры по стратегическому анализу и прогнозированию». Кроме того,

<sup>6</sup> Выступление Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса от 21.01.2020. URL: <https://pv.uz/ru/newspapers/vystuplenie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirziyeva-na-sovmestnom-zasedanii-zakonodatelnoj-palaty-i-senata-olijmazhlisa> (дата обращения: 15.06.2021).

<sup>7</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису от 24.01.2020. URL: <https://www.pv.uz/ru/newspapers/poslanie-prezidenta-respubliki-uzbekistan-shavkata-mirziyeva-olij-mazhlisu-2020> (дата обращения: 15.06.2021).

<sup>8</sup> Концепция административной реформы в Республике Узбекистан (приложение № 1 к Указу Президента Республики Узбекистан от 8.09.2017 № УП-5185).

<sup>9</sup> «Дорожная карта» по эффективной реализации Концепции административной реформы в Республике Узбекистан (приложение № 2 к Указу Президента Республики Узбекистан от 8.09.2017 № УП-5185).

поставлена задача «... разработать Концепцию комплексного социально-экономического развития страны до 2030 года ...»<sup>10</sup>.

Для исполнения подобных директивных установок, обозначенных в рамках Послания, Министерством экономики Республики Узбекистан, преобразованным в январе 2019 г. в Министерство экономики и промышленности, был определен «уполномоченным государственным органом по выработке и реализации государственной политики в области социально-экономического и индустриального развития страны ...»<sup>11</sup>. Министерству было поручено внести в установленном порядке окончательный вариант проекта Концепции социально-экономического развития Республики Узбекистан до 2030 г. В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 26 марта 2020 г. № УП-5975 данное министерство было преобразовано в Министерство экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан.

На фоне лавинообразного роста количества стратегических документов в виде всевозможных концепций, стратегий и программ развития на национальном, региональном и отраслевом уровнях с различным временным горизонтом реализации стала очевидной необходимость подкрепления этого процесса нормативно-правовым обеспечением. Появился проект закона Республики Узбекистан «О стратегическом планировании», подготовленный во исполнение Указа Президента Республики Узбекистан от 28 января 2019 г. № УП-5644 «О первоочередных мерах по повышению ответственности Кабинета Министров Республики Узбекистан за эффективность реализации стратегических задач социально-экономического развития страны», он был размещен в апреле того же года на Портале обсуждения проектов нормативно-правовых актов Республики Узбекистан ([www.regulation.gov.uz](http://www.regulation.gov.uz)).

Доработанный с учетом высказанных замечаний и предложений проект закона в ноябре 2019 г. был внесен Кабинетом Министров Республики Узбекистан в Законодательную палату Олий Мажлиса Республики Узбекистан. Постановлением Законодательной палаты Олий Мажлиса Республики Узбекистан № 205-IV от 30 марта 2020 г. документ был концептуально одобрен и принят в первом чтении в качестве проекта

закона Республики Узбекистан № ПЗ-596 «О стратегическом планировании».

Проект закона, в случае его окончательного принятия и вступления в силу, призван обозначить общие нормативно-правовые и организационно-институциональные основы функционирования системы стратегического планирования в стране, синхронизации процессов стратегирования и бюджетирования, определить круг полномочий и регулировать вопросы взаимодействия органов государственной власти при реализации стратегических планов и программ, установить порядок формирования, согласования и реализации стратегических документов различного горизонта планирования, обеспечить их должную взаимосвязь и координацию на всех уровнях государственного управления. Проект направлен на формирование важнейших основ обеспечения необходимого качества подготовки и реализации концепций, программ и стратегий социально-экономического развития. Это будет способствовать повышению общего уровня государственного стратегического управления.

Пополняя систему стратегического планирования новыми инструментами, проект закона позиционирует концепцию социально-экономического развития в качестве важнейшего документа в рамках целеполагания как на республиканском, так и на региональном уровнях. Предусматриваемая проектом иерархия стратегических документов призвана придать стройность разрозненности их существования, снимая неясности в вопросах соподчинения множества концепций, стратегий и программ развития различного уровня.

Таким образом, практически весь период реализации Стратегии действий в Узбекистане проходит под знаком ускоренного формирования целостной системы стратегирования социально-экономических процессов на качественно новой основе. Непосредственная содержательная реализация самой Стратегии действий оказывает серьезное влияние на формирование современного социально-экономического облика республики и её регионов, создавая необходимые предпосылки для продолжения начатых в 2017 г. реформ на новом уровне. В этой связи к оценке проделанной в республике масштабной работы за столь короткий по историческим меркам период в рамках Стратегии действий следует

<sup>10</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 28.12.2018.

<sup>11</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 10.01.2019 № УП-5621 «О мерах по кардинальному совершенствованию системы реализации государственной политики в сфере экономического развития».



подходить именно под этим двуединым углом зрения: сквозь призму придания динамизма процессу построения целостной системы стратегирования в стране с одной стороны и оказания системного воздействия на ее социально-экономическую трансформацию с другой.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ<sup>12</sup>

Основной целью, принятой в 2017 г. после широкого обсуждения с общественностью, Стратегии действий, определившей приоритетные направления государственной политики на среднесрочный период, стало построение свободного, демократического и процветающего государства. Процесс реализации Стратегии действий охватывает пятилетний период (с 2017 по 2021 гг.) и разделен на пять этапов с сохранением сложившейся в прежние времена традиции утверждения Государственной программы в рамках объявляемого названия года<sup>13</sup>. Несмотря на незыблемость сформировавшегося подхода к принятию и реализации краткосрочных годовых программ в привязке к названию года, предметная сторона вопроса подверглась существенной содержательной трансформации. Ежегодные государственные программы приобрели стратегически выверенный характер, сфокусировались на реализации среднесрочных целей пятилетней стратегии с единых позиций с обеспечением подобающей корреляции своих целей и задач как между собой, так и со Стратегией действий в целом.

В рамках реализации Стратегии действий отчетливой стала логика чередования «годов» – ежегодных государственных программ. Объявление первого года реализации Стратегии действий (2017 г.) «Годом диалога

с народом и интересов человека» было обусловлено осознанием ключевого значения проблемы восстановления и укрепления доверия народа к власти для проведения кардинальных реформ в обществе в целом, а также решения масштабных задач социально-экономического развития в частности. Стимулируя таким образом необходимый диалог с широкими слоями населения и активно вовлекая людей в политическую, экономическую и социальную жизнь страны, на практике был реализован важнейший конституционный принцип, в соответствии с которым «Народ является единственным источником государственной власти»<sup>14</sup>.

Таким образом, 2017 г. ознаменовал начало нового этапа развития страны, став «... годом создания новой системы прямого диалога с народом, эффективного решения его жизненных проблем. Являющиеся основой этой системы Народные приемные и Виртуальная приемная Президента Республики Узбекистан стали своеобразным демократическим институтом по работе с обращениями граждан. За короткое время в эти приемные обратились более 1,5 миллиона граждан, положительно решены копившиеся годами проблемы многих людей, что свидетельствует об утверждении в Узбекистане народовластия не на словах, а на деле»<sup>15</sup>.

Одновременно со Стратегией действий Указом Президента была утверждена Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год диалога с народом и интересов человека»<sup>16,17</sup>. Этим фактом, а также самим названием государственной программы подчеркивается, что она является неотъемлемой частью целостной Стратегии действий

<sup>12</sup> На основе научных трудов автора: Мирзиёева С. Ш. Совершенствование методологии разработки и реализации региональных социально-экономических стратегий (на материалах Республики Узбекистан): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2021. 216 с.; Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: РАНХиГС, 2020. 184 с.; Мирзиёева С. Ш. Значимость эффективного стратегирования в контексте социально-экономических реформ в Узбекистане // Теория и практика стратегирования: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. Москва. 2020. С. 129–132.; Мирзиёева С. Ш. Национальные стратегии развития как эффективный инструмент реализации конкурентных преимуществ в условиях глобального состязания // Экономика: анализы и прогнозы. 2019. № 1. С. 16–22; Мирзиёева С. Ш. Анализ опыта Узбекистана по разработке стратегий развития страны и регионов // Управленческое консультирование. 2019. Т. 123. № 3. С. 49–61. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-3-49-61>; Мирзиёева С. Ш. Национальные стратегии развития как эффективный инструмент реализации конкурентных преимуществ в условиях глобального состязания // Материалы XI Форума экономистов «Стратегическое планирование – важный фактор стабильности устойчивого социально-экономического развития страны и регионов». Ташкент, 2019. С. 9–15.

<sup>13</sup> Мирзиёева С. Ш. Анализ опыта Узбекистана по разработке стратегий развития страны и регионов // Управленческое консультирование. 2019. Т. 123. № 3. С. 49–61. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-3-49-61>.

<sup>14</sup> Конституция Республики Узбекистан. URL: [www.lex.uz/docs/35869](http://www.lex.uz/docs/35869) (дата обращения: 15.06.2021).

<sup>15</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 22.12.2017.

<sup>16</sup> Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 от 7.02.2017 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан».

<sup>17</sup> Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах в «Год диалога с народом и интересов человека» (приложение № 8 к Указу Президента Республики Узбекистан от 7.02.2017 № УП-4947).

с необходимой корреляцией краткосрочных и среднесрочных целей и задач. Содержательный анализ самой программы полностью подтверждает подобную оценку.

Кроме того, впервые утверждая краткосрочную государственную программу, сформированную в соответствии с официально объявленным названием года, наравне с пятилетней стратегией на уровне Указа

Президента Республики Узбекистан, была подчеркнута стратегическая значимость этой программы не только для текущего, но и для среднесрочного и долгосрочного развития страны. Подобная практика – формирование ежегодных государственных программ – именно в рамках Стратегии действий, а также утверждение их Указами Президента республики была сохранена (табл. 1).

**Таблица 1. Информация об уровне нормативно-правовых документов, которыми утверждены Государственные программы в рамках официально объявляемого названия года в Узбекистане**

**Table 1. Regulatory documents that approved State programs as part of the official Issue of the Year in Uzbekistan**

№	Годы	Название государственной программы	Документ, которым утверждена государственная программа
1.	1997	Программа мер на 1997 год по обеспечению реализации интересов человека	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 91 от 19 февраля 1997 года
2.	1998	Государственная программа мер на 1998 год по обеспечению реализации интересов семьи	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 45 от 27 января 1998 года
3.	1999	Государственная программа мер на 1999 год по усилению роли женщин в семье, государственном и общественном строительстве, совершенствованию системы защиты их правовых, социальных, экономических и духовных интересов	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 73 от 18 февраля 1999 года
4.	2000	Государственная программа «Здоровое поколение»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 46 от 15 февраля 2000 года
5.	2001	Государственная программа «Мать и ребенок»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 68 от 5 февраля 2001 года
6.	2002	Государственная программа «Год защиты интересов старшего поколения»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 30 от 24 января 2002 года
7.	2003	Программа «Год махалли»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 70 от 7 февраля 2003 года
8.	2004	Программа «Год доброты и милосердия»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 40 от 27 января 2004 года
9.	2005	Государственная программа «Год здоровья»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 30 от 25 января 2005 года
10.	2006	Программа «Год благотворительства и медицинских работников»	Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № ПП-266 от 23 января 2006 года
11.	2007	Государственная программа «Год социальной защиты»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-573 от 23 января 2007 года
12.	2008	Государственная программа «Год молодежи»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-805 от 29 февраля 2008 года
13.	2009	Государственная программа «Год развития и благоустройства села»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-1046 от 26 января 2009 года
14.	2010	Государственная программа «Год гармонично развитого поколения»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-1271 от 27 января 2010 года
15.	2011	Государственная программа «Год малого бизнеса и частного предпринимательства»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-1474 от 7 февраля 2011 года
16.	2012	Государственная программа «Год семьи»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-1717 от 27 февраля 2012 года
17.	2013	Государственная программа «Год благополучия и процветания»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-1920 от 14 февраля 2013 года

№	Годы	Название государственной программы	Документ, которым утверждена государственная программа
18.	2014	Государственная программа «Год здорового ребенка»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2133 от 19 февраля 2014 года
19.	2015	Государственная программа «Год внимания и заботы о старшем поколении»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2302 от 18 февраля 2015 года
20.	2016	Государственная программа «Год здоровой матери и ребенка»	Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2487 от 9 февраля 2016 года
21.	2017	Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год диалога с народом и интересов человека»	Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 от 7 февраля 2017 года
22.	2018	Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий»	Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5308 от 22 января 2018 года
23.	2019	Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год активных инвестиций и социального развития»	Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5635 от 17 января 2019 года
24.	2020	Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год развития науки, просвещения и цифровой экономики»	Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5953 от 2 марта 2020 года
25.	2021	Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год поддержки молодежи и укрепления здоровья населения»	Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6155 от 3 февраля 2021 года

В рамках реализации Государственной программы «Года диалога с народом и интересов человека» была проведена огромная и кропотливая работа по совершенствованию законодательной базы и приведению ее в соответствие с требованиями нового этапа реформ. Результатом этой работы стало принятие более 30 законов и 900 подзаконных актов, послуживших прочным правовым фундаментом широкомасштабных реформ, ускоренного развития экономики и социальной сферы, повышения благосостояния народа<sup>18</sup>.

В обществе стали превалировать основополагающие принципы рыночной экономики и свободной конкуренции, постепенно вытесняя изжившую себя парадигму

экономического развития, державшуюся долгие годы на чрезмерно избыточном вмешательстве государства в экономическую жизнь. Одним из наиболее значимых в этом направлении шагов стало введение свободной конвертации взамен административных методов регулирования обменного курса национальной валюты, сняв серьезные ограничения во внешнеэкономической деятельности и обеспечив «... прежде всего, условия для выполнения Узбекистаном своих обязательств и репатриации доходов иностранных партнеров, повышения инвестиционной привлекательности страны»<sup>19</sup>.

Значимым с точки зрения продвижения принципов стратегического планирования в реальную практику

<sup>18</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 22.01.2018 № УП-5308 «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий».

<sup>19</sup> Там же.

следует считать шаг, связанный с утверждением принципиально нового для условий республики порядка формирования государственных программ развития страны, предусматривающего «... на первом этапе – разработку и утверждение долгосрочных (на 10–15 лет) отраслевых, региональных и целевых концепций развития, на втором этапе – создание отраслевых, региональных и целевых портфелей проектов, на третьем этапе – формирование государственных программ развития»<sup>20</sup>. Согласно принятым в республике приоритетам развития одним из важнейших шагов в этом направлении стала разработка коллективом ученых и специалистов Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова под научным руководством академика В. Л. Квинта «Стратегии водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 г. и более длительную перспективу»<sup>21</sup>. Реализация приоритетов, заложенных в этом документе, приведет к развитию важнейшей для республики отрасли и существенному повышению уровня и качества жизни населения Узбекистана.

Новыми для условий республики стали механизмы формирования государственного бюджета. Их внедрение сопровождалось параллельной реализацией мер по обеспечению прозрачности его доходов и расходов, а также «... повышению эффективности управления государственными активами и использованию незадействованных резервов, направленных на увеличение доходной части бюджета»<sup>22</sup>.

Отдельное внимание уделялось ускоренному развитию регионов республики. Этому способствовали 12 свободных экономических и 45 промышленных зон, деятельность которых была налажена в 2017 г. В том же году «... за счет строительства новых промышленных предприятий, развития малого бизнеса и частного предпринимательства, расширения сферы услуг было организовано 336 тысяч новых рабочих мест». Все это отразилось на экономических показателях страны:

«... устойчивые темпы экономического роста в 2017 году составили 5,5 процента, объем экспорта увеличился на 15 процентов»<sup>23</sup>.

Неуклонная реализация принятых программ по реформированию социальной сферы рассматривалась в качестве чрезвычайно важного направления государственной политики. Осознавая остроту жилищной проблемы для населения, особенно для работников бюджетной сферы и малообеспеченных семей, «... в городах и селах было построено типовых и многоэтажных домов общей жилой площадью более 3,5 миллиона квадратных метров. По сравнению с предыдущими годами объемы жилищного строительства резко возросли, к примеру, относительно 2007 года – в 20 раз, 2010 года, когда была начата реализация программы строительства жилья по типовым проектам, – в 3,5 раза, а по отношению к 2014 году – в 2 раза»<sup>24</sup>.

Таким образом, установив прямой диалог с народом, пробуждая у людей чувство причастности к общему делу в масштабах всей страны, сделав широкие слои населения непосредственными участниками масштабного процесса воплощения Стратегии действий в первый год ее реализации в рамках соответствующей краткосрочной государственной программы 2017 г., были сформированы необходимые предпосылки для перехода на следующий уровень активизации инициативного потенциала людей: в качестве активных предпринимателей, носителей инновационных идей, создателей передовых технологий. Под «активным предпринимательством» подразумевалась бизнес-деятельность на основе инновационных и современных подходов, передовых технологий и методов управления. «Активные предприниматели» – деловые люди, способные производить конкурентоспособную продукцию, создающие новые рабочие места, приносящие пользу не только себе и своей семье, но и всему обществу. Объявив переход на путь инновационного развития, первоочередной задачей было признано оказание «... всемерной поддержки предпринимателям, в частности, в формировании благоприятных условий

<sup>20</sup> Там же.

<sup>21</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 26.11.2019 № УП-5883 «О мерах по совершенствованию управления водными ресурсами Республики Узбекистан для повышения уровня обеспеченности населения питьевой водой и улучшения ее качества (с изменениями и дополнениями по состоянию на 06.04.2021)».

<sup>22</sup> Там же.

<sup>23</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 22.12.2017.

<sup>24</sup> Там же.

для ввоза и внедрения в производство высоких технологий, новейших достижений науки»<sup>25</sup>.

2018 г. был объявлен «Годом поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий». Все перечисленные выше масштабные задачи нашли свое отражение в государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий», утвержденной соответствующим Указом Президента. В сфере развития экономики и поддержки активного предпринимательства программой предусматривалось «... создание благоприятных правовых, организационных условий для развития активного предпринимательства, внедрения инновационных идей и технологий, дальнейшее совершенствование правовых гарантий защиты и механизмов предупреждения незаконного вмешательства в деятельность субъектов предпринимательства, налоговой и таможенной политики, банковско-финансовой сферы, разработка стратегии реформирования аграрного сектора, отказ от предоставления индивидуальных льгот с предоставлением льгот по отраслям и сферам экономики, активное развитие регионов»<sup>26</sup>.

В «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий» было реализовано 76 тыс. проектов на 21 трлн сумов и 1 млрд долларов. Начата огромная работа, направленная на благоустройство сел и махаллей. В этих целях были приняты специальные программы «Обод кишлок» («Благоустроенное село») и «Обод махала» («Благоустроенная махала»). В рамках их реализации на работы по строительству и благоустройству только в 2018 г. было направлено 3 трлн сумов. В результате 416 сел республики на местах приобрели современный облик<sup>27</sup>.

Внедрение концептуально нового подхода к налоговому администрированию, в соответствии с которым часть налоговых поступлений, превысивших прогнозные параметры, остается в распоряжении местных бюджетов, позволило укрепить бюджеты регионов. Благодаря данному нововведению, местные бюджеты получили дополнительно 5,5 трлн сумов, что в 6 раз больше показателей 2017 г., и в 32 раза – 2016 года<sup>28</sup>.

В целях стимулирования экономического развития и улучшения деловой среды и инвестиционной привлекательности страны, а также повышения располагаемых доходов населения и снижения налогового бремени для бизнеса была принята Концепция совершенствования налоговой политики Республики Узбекистан. Снизив до 12 % ставки единого социального платежа и отменив обязательные отчисления в государственные целевые фонды, взимаемые с оборота (выручки) юридических лиц, были созданы условия для оставления в распоряжении предприятий дополнительных средств<sup>29</sup>.

По сравнению с предыдущими годами значительно увеличены размеры заработной платы, пенсий, стипендий и социальных пособий. Это позволило увеличить реальные доходы населения, по сравнению с 2017 г., на 12 %. Рост заработной платы педагогических работников впервые за последние 10 лет составил почти 50 %<sup>30</sup>.

Логика следующего «года» была продиктована обострением одного из главных вызовов, с которым сталкивалась и продолжает сталкиваться страна, – обеспечение занятости людей и рост доходов населения. Понимая, что создание новых рабочих мест неизбежно связано с большими капитальными вложениями, а развитие страны и благополучие народа зависят от эффективности реформ в социальной сфере, 2019 г. был объявлен «Годом активных инвестиций и социального развития»<sup>31</sup>.

Практическое воплощение в жизнь Государственной программы по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики

<sup>25</sup> Там же.

<sup>26</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 22.01.2018 № УП-5308 «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий».

<sup>27</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 28.12.2018.

<sup>28</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 17.01.2019 № УП-5635 «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах в «Год активных инвестиций и социального развития».

<sup>29</sup> Там же.

<sup>30</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 28.12.2018.

<sup>31</sup> Там же.

Узбекистан в 2017–2021 гг. в «Год активных инвестиций и социального развития» позволило увеличить необходимый приток инвестиций<sup>32</sup>. Объем прямых иностранных инвестиций составил 4,2 млрд долларов, что на 3,1 млрд долларов (в 3,7 раза) больше показателей 2018 г. Доля инвестиций в ВВП страны достигла 37 %<sup>33</sup>.

Глубокие структурные преобразования в энергетике, нефтегазовой промышленности, геологии, сфере транспорта, дорожного строительства, сельском и водном хозяйстве, питьевом водоснабжении, теплоснабжении, а также реализация программ модернизации и повышения конкурентоспособности в 12 ведущих отраслях промышленности республики позволили обеспечить темпы экономического роста в 2019 г. в 5,6 %. «Объем производства промышленной продукции вырос на 6,6 процента, экспорта – на 28 процентов. Золотовалютные резервы увеличились на 2,2 миллиарда долларов и достигли 28,6 миллиарда долларов». Благодаря проведению целенаправленных реформ в 2019 г. «... создано 93 тысячи новых субъектов предпринимательства, что почти в 2 раза больше, чем в 2018 году»<sup>34</sup>.

Сбалансированная макроэкономическая политика в рамках Стратегии действий обеспечила устойчивый рост экономики страны и регионов. В результате реальный темп роста ВВП Узбекистана за период с 2017 по 2019 гг. составил 16,3 %, а его объем достиг 511,8 трлн сум в 2019 г.<sup>35</sup>. Подобная динамика социально-экономических реформ получила высокую оценку со стороны международного сообщества. Одним из самых авторитетных в мире изданий – британским журналом *The Economist* – Узбекистан по итогам 2019 г. признан «Страной года», т. е. государством, где реформы осуществляются наиболее быстрыми темпами.

Осознавая стратегическую роль и значение цифровых технологий в современном мире острой глобальной конкуренции, ускоренный переход на цифровую экономику был признан приоритетной задачей на следующие

пять лет. Исходя из этого, а также учитывая первостепенное значение науки и просвещения для повышения интеллектуального и духовного потенциала молодежи всего общества в целом, 2020 г. был объявлен «Годом развития науки, просвещения и цифровой экономики»<sup>36</sup>. Глобальная пандемия коронавируса, наносящая мировой экономике ущерб в размере около 400 млрд долларов в месяц, подтвердила правильность стратегического курса на сокращение существующего разрыва от развитых стран в формировании полноценной цифровой экономики и плавной интеграции в глобальные цифровые технологии<sup>37</sup>.

Несмотря на суровые испытания, Узбекистан, по оценкам Международного валютного фонда и международных рейтинговых агентств, по итогам 2020 г. оказался среди немногих стран мира, которым удалось сохранить положительные темпы экономического роста. За этот год «... в стране построено 197 крупных, тысячи малых и средних предприятий и объектов инфраструктуры. В частности, введены в строй комплекс по производству аммиака и карбамида и завод по выпуску азотной кислоты в АО «Навоиазот», установки по производству сжиженного газа на Мубарекском, Газлийском и Шуртманском нефтедобывающих предприятиях, Ташкентский металлургический завод». Кроме того, «в Ташкенте сданы в эксплуатацию две новые станции метрополитена и линия наземного метро протяженностью 18 километров»<sup>38</sup>.

Благодаря внедрению практики опубликования показателей по 20 направлениям в сфере государственного и общественного управления, в Международном рейтинге открытых данных республика заняла 44-е место, поднявшись на 125 позиций. Важным международным признанием проводимых реформ стал также тот факт, что в Индексе экономической свободы Узбекистан поднялся на 26 позиций<sup>39</sup>.

<sup>32</sup> Государственная программа по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах в «Год активных инвестиций и социального развития» (приложение № 1 к Указу Президента Республики Узбекистан № УП-5635 от 17.01.2019).

<sup>33</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 24.01.2020.

<sup>34</sup> Там же.

<sup>35</sup> Данные Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике.

<sup>36</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 24.01.2020.

<sup>37</sup> Послание Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису от 29.12.2020.

<sup>38</sup> Там же.

<sup>39</sup> Там же.

В текущем, завершающем практическое воплощение Стратегии действий, году, названном «Годом поддержки молодежи и укрепления здоровья населения», страна реализовывает пятую государственную программу<sup>40, 41</sup>. Логика выбора названия года продиктована признанием решающей роли здорового и гармонично развитого поколения в прогрессе общества в качестве надежной опоры проводимых преобразований. Кроме того, в названии года нашло свое отражение стремление поднять на новый уровень реформы в сфере охраны и укрепления здоровья населения, используя имеющиеся возможности и потенциал, накопленный во время пандемии и передовых зарубежных достижений опыт.

В период реализации Стратегии действий сформировалась совершенно новая для независимого Узбекистана традиция ежегодных программных выступлений лидера страны перед Парламентом республики с Посланием Президента по значимым вопросам политического, социально-экономического и общественного развития. Задавая необходимые стратегические ориентиры не только текущего, но средне- и долгосрочного развития

государства, Послания Президента свидетельствуют о приверженности руководства республики принципам стратегического планирования и управления, закладывая основы практики стратегирования, в том числе социально-экономических процессов, в стране и ее регионах.

## ВЫВОДЫ

Реализовывая важнейший программный документ на среднесрочную перспективу развития страны – Стратегию действий, Узбекистан осуществляет двуединый процесс. Суть его заключается в том, что, переживая кардинальную трансформацию в рамках реализации своей стратегии и приобретая совершенно новый социально-экономический облик, республика формирует собственную модель целостной системы стратегирования долгосрочных социально-экономических процессов. Страна демонстрирует востребованность стратегии в качестве ключевого содержательного элемента системы государственного регулирования социально-экономического развития и в условиях радикальной неопределенности постпандемийной действительности.

## ЛИТЕРАТУРА

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Мирзиёева С. Ш. Совершенствование методологии разработки и реализации региональных социально-экономических стратегий (на материалах Республики Узбекистан): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2021. 216 с.
- Мирзиёева С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана. СПб.: РАНХиГС, 2020. 184 с.
- Мирзиёева С. Ш. Значимость эффективного стратегирования в контексте социально-экономических реформ в Узбекистане // Теория и практика стратегирования: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 129–132.
- Мирзиёева С. Ш. Анализ опыта Узбекистана по разработке стратегий развития страны и регионов // Управленческое консультирование. 2019. Т. 123. № 3. С. 49–61. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-3-49-61>.
- Мирзиёева С. Ш. Национальные стратегии развития как эффективный инструмент реализации конкурентных преимуществ в условиях глобального состязания // Экономика: анализы и прогнозы. 2019. № 1. С. 16–22.
- Мирзиёева С. Ш. Национальные стратегии развития как эффективный инструмент реализации конкурентных преимуществ в условиях глобального состязания // Материалы XI Форума экономистов «Стратегическое планирование – важный фактор стабильности устойчивого социально-экономического развития страны и регионов». Ташкент, 2019. С. 9–15.

<sup>40</sup> Там же.

<sup>41</sup> Там же.

- Сулов В. И. Стратегия экономического развития макрорегиона: подходы к разработке, структуре, модели // Регион: экономика и социология. 2009. № 4. С. 3–31.
- Sapir J. The strategic impetrative and the paradigm shift in economics // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 1–14. (На англ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-1-14>.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Мирзиёева Саида Шавкатовна, к.э.н., заместитель председателя Попечительского совета, Общественный фонд поддержки и развития национальных масс-медиа, Ташкент, Узбекистан

## REFERENCES

- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>. (In Russ.)
- Mirziyoeva SSh. Sovershenstvovanie metodologii razrabotki i realizatsii regional'nykh sotsial'no-ehkonomicheskikh strategiy (na materialakh Respubliki Uzbekistan) [Improving the methodology for the development and implementation of regional socio-economic strategies (based on the case of the Republic of Uzbekistan)]. Ph.D. (Econ.) diss. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2021. 216 p. (In Russ.)
- Mirziyoyeva SSh. The methodological foundation for strategizing the socioeconomic development of Uzbekistan. Moscow: RANKhiGS; 2020. 184 p.
- Mirziyoeva SSh. Znachimost' ehffektivnogo strategirovaniya v kontekste sotsial'no-ehkonomicheskikh reform v Uzbekistane [The importance of effective strategizing in the context of socio-economic reforms in Uzbekistan]. Teoriya i praktika strategirovaniya: sbornik nauchnykh trudov III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Theory and Practice of Strategizing: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference]; 2020; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2020. p. 129–132. (In Russ.)
- Mirziyoeva SSh. Analysis of Uzbekistan's experience in development of national and regional strategies. Administrative Consulting. 2019;123(3):49–61. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-3-49-61>.
- Mirziyoeva SSh. Natsional'nye strategii razvitiya kak ehffektivnyy instrument realizatsii konkurentnykh preimushchestv v usloviyakh global'nogo sostyazaniya [National development strategies as an effective tool for realizing competitive advantages in a global competition]. Economy: Analysis and Forecasts. 2019;(1):16–22. (In Russ.)
- Mirziyoeva SSh. Natsional'nye strategii razvitiya, kak ehffektivnyy instrument realizatsii konkurentnykh preimushchestv v usloviyakh global'nogo sostyazaniya [National development strategies as an effective tool for realizing competitive advantages in a global competition]. Materialy XI Foruma ehkonomistov “Strategicheskoe planirovanie – vazhnyy faktor stabil'nosti ustoychivogo sotsial'no-ehkonomicheskogo razvitiya strany i regionov” [Proceedings of the XI Forum of Economists “Strategic planning as an important factor in the stability of sustainable socio-economic development of the country and regions”]; 2019; Tashkent. Tashkent: IFMR; 2019. p. 9–15. (In Russ.)
- Suslov VI. Economic development strategy for macroregion: approaches, structure and models. Regional Research of Russia. 2009;(4):3–31. (In Russ.)
- Sapir J. The strategic imperative and the paradigm shift in economics. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):1–14. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-1-14>.

CONFLICT OF INTEREST: The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Saida Sh. Mirziyoeva, Ph.D. (Econ.) Deputy Chairman of the Board of Trustees, Public Foundation for Support and Development of National Mass Media, Tashkent, Uzbekistan



Оригинальная статья

УДК 335.451

## **Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы**

М. К. Алимуратов

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; amkrp05@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

**Аннотация:** Исследование процессов повышения уровня инвестиционной привлекательности регионов и потенциала реализации принятых региональных стратегических приоритетов развития является важнейшей научно-методологической задачей. Перед исследователями также стоит задача обоснования уровня ресурсной обеспеченности региональных стратегических приоритетов. В условиях ограниченности ресурсов и роста межрегиональной конкуренции остро возникает вопрос повышения конкурентоспособности региона при привлечении недостающих внутри региональной системы ресурсов. Для обеспечения эффективности решения поставленных задач в статье предложен подход, ориентированный на разделение факторов экономического развития регионов на две группы – базовые и мобильные. Анализ и оценка уровня обеспеченности принятых к реализации региональных стратегических приоритетов ресурсами двух этих групп обеспечит своевременность их привлечения, а также устойчивость процессов реализации региональной стратегии. Результатом является повышение уровня стратегической инвестиционной привлекательности региона и качества жизни населения. В статье обосновывается необходимость выбора приоритетов, для реализации которых имеется высокий потенциал активизации использования базовых ресурсов и привлечения мобильных ресурсов из других регионов, а также предложен алгоритм анализа ресурсной обеспеченности стратегических приоритетов.

**Ключевые слова:** стратегирование, региональные стратегии развития, региональные стратегические приоритеты, стратегическая инвестиционная привлекательность, ресурсное обеспечение стратегии, межрегиональная конкуренция

**Цитирование:** Алимуратов М. К. Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 163–172. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>

Поступила в редакцию 22.09.2021. Прошла рецензирование 15.10.2021. Принята к печати 20.10.2021.

original article

## **Interregional Competition for Strategic Economic Factors**

Murad K. Alimuradov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; amkrp05@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

**Abstract:** The present research featured various ways to increase the investment attractiveness of regions, realize the potential of their development strategies, and assess the resource provision of their strategic priorities. The limited resources and ever-growing interregional competition mean that regions strive to increase their competitiveness and attract the missing resources. The paper introduces a new approach to the problem: the factors of economic development of regions should be divided into basic and mobile. These two groups are to be analyzed for the level of provision of the regional strategic development. Such approach can help local authorities to attract resources and implement the sustainability of the regional strategy, thus increasing the local strategic investment attractiveness and improving the quality of life in the region. Regional governments should select priorities that have a high potential for attracting mobile resources from other regions. The paper also contains an algorithm for analyzing the resource provision of strategic priorities.

**Keywords:** strategizing, regional development strategies, regional strategic priorities, strategic investment attractiveness, resource provision of the strategy, interregional competition

**Citation:** Alimuradov MK. Interregional Competition for Strategic Economic Factors. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):163–172. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172>

Received 22 September 2021. Reviewed 15 October 2021. Accepted 20 October 2021.

## 地区之间战略性经济要素的竞争

М. К. 阿里穆拉多夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 莫斯科, 俄罗斯; amkrpo5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

**摘要:** 研究提高地区投资吸引力水平的过程和实施已采纳的地区发展战略优先事项的潜力是最重要的科学方法论的任务。对地区战略优先事项的资源保障水平的论证也是研究人员面临的一个挑战。在资源有限和地区之间竞争加剧的条件下, 提高地区竞争力, 吸引地区系统内短缺的资源这一问题变得非常突出。为了确保解决这些问题的有效性, 文章提出了一种方法, 侧重于将地区经济发展要素划分为两类——基本资源和流动资源。对实施已采纳的地区发展战略优先事项所需要的两类资源的保障水平进行分析和评估, 将确保及时吸引资源, 以及地区战略实施进程的可持续性。其结果是提高地区战略投资吸引力水平和居民生活质量。文章论证了选择优先事项的必要性, 其实施对积极利用基本资源和吸引其他地区的流动资源具有巨大潜力, 提出了一种分析战略优先事项资源保障的算法。

**关键词:** 战略规划、地区发展战略、地区战略优先事项、战略投资吸引力、战略的资源保障、地区间竞争

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月22日 评审日期: 2021年10月15日 接受发表的日期: 2021年10月20日

### ВВЕДЕНИЕ

Современные региональные экономические системы развиваются в условиях глобализации, которая выражается в конкуренции за ресурсы и экономические факторы производства<sup>1</sup>. Сохраняя свою уникальность, регионы эксплуатируют в хозяйственном обороте базовые экономические факторы: природные ресурсы, географическое положение, климатические условия и прочее. Однако вынуждены привлекать для реализации выбранных стратегических приоритетов определенные ресурсы из внешней среды. Из других регионов и стран зачастую привлекаются финансовые ресурсы, технологии, высококвалифицированные специалисты и пр. Выделение и систематизация доступных и дополнительных необходимых ресурсов является важнейшей задачей при обосновании потенциала реализации стратегических приоритетов регионального развития<sup>2</sup>. Следует выделить те ресурсы, которые в наличии и доступны внутри региональной экономической системы, и те, которые необходимо привлекать извне на разных этапах реализации региональной стратегии. Таким образом,

ресурсы необходимо разделять на базовые и мобильные. Именно вторая группа факторов, которую можно определить как «мобильные стратегические факторы экономического развития региона», является наиболее сложной для анализа, выявления и привлечения в регион. Если базовые активы формируют основу системы региональных стратегических приоритетов, то мобильные вовлекаются по мере трансформации уровня инвестиционной привлекательности при обосновании стратегических приоритетов, формирующих новые перспективы развития региональной экономики. Разные регионы страны и мира конкурируют за возможность их использования. Чтобы тот или иной регион смог обеспечить привлечение недостающих ресурсов для реализации стратегии развития, должна быть разработана система обоснования эффективности реализации стратегических приоритетов<sup>3</sup>.

Подобный подход к систематизации стратегических экономических факторов, связанный с необходимостью выделения внутренних базовых и мобильных ресурсов,

<sup>1</sup> Scott A. J., Storper M. Regions, globalization, development // *Regional Studies*. 2003. Vol. 37. № 6–7. P. 579–593. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108697a>.

<sup>2</sup> Ahrend R. Sustaining growth in a resource-based economy: the main issues and the specific case of Russia. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, 2005. 23 p.

<sup>3</sup> Лившиц В. Н., Миронова И. А., Швецов А. Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов в различных условиях // *Экономика промышленности*. 2019. Т. 12. № 1. С. 29–43. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-1-29-43>.

должен стать одним из фундаментальных при обосновании выбора и построении этапов реализации стратегических приоритетов развития региональной социально-экономической системы. При этом наличие в регионе определенных видов ресурсов (в том числе мобильных) требует обоснования их концентрации для реализации выбранных стратегических приоритетов развития. Необходимо разработать методологию привлечения и использования ресурсов с различной степенью мобильности, последовательное использование которой обеспечит устойчивость реализации стратегии регионального развития.

Региональная экономическая система является сложно организованным механизмом, включающим большое количество разнообразных элементов, находящихся во взаимосвязи и взаимовлиянии<sup>4</sup>. Для эффективного и непрерывного функционирования подобных систем требуется обеспечение всеми факторами простого и расширенного экономического воспроизводства. Выделение региональных социально-экономических структур, не имеющих потенциала формирования подобных систем, нецелесообразно и может привести в лучшем случае к потере конкурентных позиций и вложенных ресурсов, а в худшем – к несостоятельности регионального хозяйства и экономики.

Процесс разработки региональных стратегий, направленных на обеспечение последовательного развития экономической и социальной сферы региона, должен учитывать необходимость ресурсного обеспечения всех принятых к реализации стратегических приоритетов<sup>5</sup>. Отсутствие в регионе эффективной и последовательно реализуемой региональной стратегии, содержащей обоснованные и обеспеченные всеми видами необходимых ресурсов приоритеты, приводит к ухудшению качества жизни населения, снижению конкурентоспособности

локализованных в регионе производств, нехватке инвестиционных ресурсов, росту неопределенности и оттоку населения<sup>6</sup>.

#### ОБЪЕКТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методы исследования базируются на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. В ней в логичной последовательности представлены основы процессов разработки и реализации стратегии, выделены стратегические экономические факторы внешней и внутренней среды, определяющие процессы обоснования стратегических приоритетов<sup>7</sup>.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Система стратегических приоритетов регионального развития основывается на обязательном наличии конкурентных преимуществ и достаточности ресурсов на всех этапах их реализации<sup>8</sup>. Ресурсная обеспеченность стратегических приоритетов является базовым и безусловным принципом разработки любых стратегических документов, в том числе региональных стратегий<sup>9</sup>.

Обоснование региональных приоритетов развития – сложный и многоэтапный процесс, требующий привлечения большого количества специалистов различных отраслей экономики, научных областей и представителей органов власти<sup>10</sup>. При этом важнейшим критерием формирования команды, участвующей в поиске и обосновании прорывных для региона направлений развития, является наличие стратегического мышления, инициативы и стратегического лидерства<sup>11</sup>. Специалисты, предлагающие направления развития, исходя из необходимости решения накопленных текущих проблем, никогда не смогут обеспечить принятие решений, направленных на долгосрочное развитие региона<sup>12</sup>.

<sup>4</sup> Гранберг А. Г., Суслов И. П., Суспицын С. А. Экономико-математические исследования многорегиональных систем // Регион: Экономика и Социология. 2008. № 2. С. 120–150.

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.

<sup>6</sup> Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>.

<sup>7</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>8</sup> Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

<sup>9</sup> Мясков А. В., Алексеев Г. Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 318–327. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>.

<sup>10</sup> Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.

<sup>11</sup> Effect of human capital and leadership on institutions performance and competitive advantages / P. Hili [et al.] // IRA – International Journal of Management and Social Sciences. 2017. Vol. 7. № 3. P. 479–488. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n3.p9>.

<sup>12</sup> Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. М.: Интеллектуальная литература, 2021. 216 с.

Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта основу разработки стратегических приоритетов должен составлять анализ и формализация стратегических трендов развития глобальных, национальных, региональных и отраслевых факторов, которые могут оказать существенное влияние на развитие региона в стратегируемой перспективе<sup>13</sup>. Выявляются новые и перспективные для каждого региона приоритеты, а затем осуществляется их оценка по уровню ресурсной обеспеченности. Каждый экономический регион обладает специфическими и уникальными экономическими факторами, формирующими ресурсную основу их существования и развития. Однако не все ресурсы являются следствием наличия определенных природных условий и сырья.

Согласно классическим экономическим теориям для обеспечения расширенного воспроизводства и долгосрочного развития необходимо наличие базовых экономических факторов:

- природные и трудовые ресурсы;
- производственные мощности и инфраструктура;
- капитал;
- научные и технологические достижения.

В соответствии с методологией академика В. Л. Квинта в такой последовательности следует анализировать ресурсную обеспеченность при изучении и прогнозировании внешней среды в процессе разработки стратегии<sup>14</sup>. Применительно к региональной стратегии подобная последовательность анализа ресурсной обеспеченности в стратегируемой перспективе является оправданной<sup>15</sup>. Обуславливается это тем, что при разработке региональной стратегии развития, в случае отсутствия необходимых природных условий и ресурсов, формирование их за счет привлечения требуемых ресурсов из других регионов может оказаться крайне дорогостоящим и долгосрочным процессом. Это приводит к снижению общественной и экономической эффективности реализации принятых приоритетов. Этот фактор является наименее управляемым со стратегической точки зрения.

Отсутствие либо недостаточность в регионе природных ресурсов, которые необходимы для реализации стратегических приоритетов, приводит к необходимости отказа от приоритета, несмотря на его высокую привлекательность. Наличие всех остальных ресурсов в отсутствие первого не сможет обеспечить достижение предполагаемых целей.

Ресурсы, необходимые по мере реализации стратегических приоритетов, обоснованных с точки зрения удовлетворения национальных интересов и ценностей, локализованных в данном регионе, а также интересов и ценностей местного населения и предприятий, могут быть созданы и привлечены своевременно и в полном объеме при верном определении целей и задач, распределенных по этапам реализации стратегических приоритетов.

В современных экономических системах основой ресурсной обеспеченности многих регионов и экономических районов, позволяющих им развиваться и формировать принципиально новые условия для повышения уровня и качества жизни населения, являются несырьевые факторы<sup>16</sup>. К подобным факторам ресурсной обеспеченности относятся:

- наличие кадрового потенциала для формирования и развития необходимых для реализации выбранных приоритетов квалификаций и компетенций;
- уровень технологического развития, доступности объектов технологической инфраструктуры и институтов инновационного развития;
- доступность объектов транспортно-логистической инфраструктуры;
- наличие в регионе промышленной и энергетической инфраструктуры, которая доступна всем участникам экономических отношений, участвующим в реализации региональных стратегических приоритетов развития.

Несмотря на то, что в системе ресурсного обеспечения капитал, неотъемлемым элементом которого являются финансы в широком смысле, не является первым по приоритетности, его наличие является связующим

<sup>13</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.

<sup>14</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

<sup>15</sup> Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под научной редакцией В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.

<sup>16</sup> Кушнаренко Т. В. Теоретико-институциональный базис несырьевого развития региональных экономик // Terra Economicus. 2014. Т. 12. № 2–3. С. 197–201.

элементом доступности всех остальных ресурсов<sup>17</sup>. Важнейшая стратегическая функция региональных финансов – обеспечение достаточности и своевременности всех остальных ресурсов для реализации приоритетов. Возможна ситуация, когда в регионе имеются существенные запасы необходимых природных ресурсов, большое количество рабочей силы и крупные энергетические мощности. Однако для их включения в процессы реализации стратегических приоритетов развития региона отсутствуют необходимые финансовые средства для оплаты процессов добычи полезных ископаемых, труда специалистов, потребляемой энергии и эксплуатации объектов промышленной и транспортно-логистической инфраструктуры.

При этом наличие обоснованной и последовательно реализуемой стратегии существенно снижает риск неспособности региональной экономической системы своевременно привлекать необходимые финансовые ресурсы в полном объеме. Это обуславливается как наличием в международной, национальной и региональной экономических системах больших объемов свободных инвестиционных ресурсов, так и высокой эффективностью предлагаемых к реализации проектов, обоснованных прорывными для регионов приоритетами развития<sup>18</sup>. Примером подобного роста привлекательности региона для инвесторов является реализуемая в Кемеровской области – Кузбассе Стратегия социально-экономического развития на период до 2035 года<sup>19</sup>. Принятие этой Стратегии в декабре 2020 г. в качестве регионального закона привело к резкому росту активности инвесторов уже в феврале 2021 г., когда Правительство РФ поддержало стратегические инициативы Кузбасса, приняв Программу развития региона и выделив дополнительное бюджетное финансирование на реализацию крупнейших инфраструктурных проектов<sup>20</sup>. Подобные действия со стороны федерального правительства повышают уровень инвестиционной привлекательности для владельцев капитала как в самом регионе, так и из других регионов страны и мира.

Анализ экономических факторов и оценку уровня ресурсной обеспеченности стратегических приоритетов необходимо осуществлять как с точки зрения динамики привлечения этих ресурсов в экономический оборот региона, так и в связи с необходимостью при разработке стратегии учитывать тенденции развития этих факторов в перспективе. По всем факторам ресурсной обеспеченности выбранных приоритетов проводятся поисковые и целевые прогнозы их развития. Таким образом, уровень ресурсной обеспеченности устанавливается на глобальном, региональном и отраслевом уровнях. Профессиональный анализ, позволяющий сформировать прогнозы на основе детального анализа тенденций и стратегических документов разного уровня, формирует основу эффективной реализации региональных стратегических приоритетов.

Одновременно возникает задача ранжирования стратегических экономических факторов по степени их мобильности. Подобное ранжирование позволит разработчикам региональных стратегий, в том числе секторальных, сформировать систему обоснования ресурсной обеспеченности каждого из приоритетов как с точки зрения наличия и доступности необходимых ресурсов непосредственно в регионе, так и в связи с необходимостью привлечения ресурсов из других регионов. Чем менее мобильным является тот или иной ресурс, тем сложнее обеспечить его привлечение. Это связано с существенным удорожанием транспортировки и хранения, а также с увеличением времени, которое необходимо для доставки соответствующих ресурсов в производство. Следует понимать, что в стратегии время является детерминирующим фактором. Если в процессе реализации приоритетов регионального развития сроки приобретения необходимых ресурсов на регулярной основе будут дольше аналогичных производств в других регионах страны и мира, то со временем регион потеряет конкурентное преимущество. Следовательно, регионы должны основывать свои конкурентные преимущества на наличии и доступности наименее мобильных ресурсов

<sup>17</sup> Алимуратов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 4–17. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17>.

<sup>18</sup> Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса / М. К. Алимуратов [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 399–408. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408>.

<sup>19</sup> Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года».

<sup>20</sup> Распоряжение Правительства РФ от 6.03.2021 № 556-р «Об утверждении программы социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса до 2024 года».

и ориентировать экономическую систему на активизацию привлечения наиболее мобильных и доступных во внешней среде ресурсов.

Схематично ресурсы, доступные во внешней и внутренней региональной экономической системе, по степени мобильности можно представить следующим образом (рис. 1<sup>21</sup>):



Рис. 1. Ранжирование стратегических экономических факторов по степени мобильности

Fig. 1. Ranking of strategic economic factors according to the degree of mobility

При проведении стратегического анализа экономических факторов во внешней среде наиболее сложным по обеспечению потенциала привлечения является необходимость поиска природных ресурсов в других регионах страны и мира, необходимых для реализации выбранных приоритетов. Если внутри региона соответствующие ресурсы в необходимом объеме и требуемого качества недоступны, то возникает необходимость их приобретения. Это снижает ожидаемую эффективность от реализации стратегических проектов. Например, регионы, не обладающие качественным лесным фондом, для реализации приоритетов развития в регионе деревообрабатывающих производств должны будут наладить стабильную систему поставки леса из других регионов, обладающих избыточными запасами этого ресурса.

Следующим экономическим фактором, отсутствие которого внутри региона требует существенных усилий по его привлечению, являются трудовые ресурсы. Квалифицированные специалисты и рабочая сила из других регионов готовы переехать в новые регионы только при определенных условиях. Помимо привлекательных условий труда, более высокой заработной платы

и возможности профессиональной самореализации, необходимо обеспечить специалистам, переезжающим в другие регионы, возможность социализации, сохранения традиционных культурных ценностей, связи с семьей и близкими. Также при переезде должны решаться вопросы, связанные с личным движимым и недвижимым имуществом. Все эти ограничения снижают мобильность этого фактора при необходимости привлечения рабочей силы из других регионов страны в процессе реализации стратегических приоритетов развития.

Оборудование, отсутствующее в регионе и необходимое на различных этапах реализации стратегии регионального развития, доступно на внешних рынках. Задача состоит в возможности привлечения необходимых финансовых ресурсов, а также специалистов соответствующей квалификации для обеспечения приобретения и эффективной эксплуатации оборудования, производство которого не налажено непосредственно в регионе.

Капитал является одним из наиболее мобильных ресурсов. Формирование необходимого конкурентного преимущества в виде достаточного капитала для реализации стратегических приоритетов развития региона в условиях глобализации инвестиционных потоков обеспечивается обоснованностью источников их экономической эффективности. Владельцы капитала готовы перемещать финансовые ресурсы между регионами при наличии рентабельных методов их применения. Наличие в регионах последовательно реализуемых стратегий снижает уровень неопределенности для инвесторов. В результате наблюдается переток капитала из тех регионов, в которых при наличии базовых экономических факторов отсутствует стратегия развития, в те регионы, которые концентрируют все доступные ресурсы на принятых к реализации приоритетах развития.

Основу разработки региональных стратегических приоритетов формируют экономические факторы, имеющиеся в наличии и обладающие потенциалом привлечения из других регионов и стран с учетом фактора времени.

В результате регионы конкурируют между собой за более мобильные ресурсы, такие как капитал и технологии, тогда как маломобильные факторы расширенного воспроизводства – природные ресурсы и рабочая сила – являются базой для обоснования большинства стратегических приоритетов регионального развития. Однако

<sup>21</sup> Составлено автором.

это правило часто нарушается, когда мы наблюдаем на глобальном рыночном пространстве развитие регионов, основу которых составляют природные ресурсы, привлекаемые из других регионов мира для реализации отдельных приоритетов<sup>22</sup>. В этом случае мы наблюдаем определенное технологическое превосходство в подобных регионах. Это обеспечивает более высокую эффективность эксплуатации этих ресурсов, чем в регионах их добычи.

Таким образом, в региональных стратегиях должны быть заложены инструменты повышения уровня конкурентоспособности регионов за счет привлечения факторов экономического развития. Для реализации данной концепции всю совокупность факторов со стратегической точки зрения следует разделить на две группы:

1. Не поддающиеся трансформации в процессе стратегирования:

- являются базовыми при выборе региона локации;
- использование ограничено высокой стоимостью транспортировки и инфраструктурной поддержки;

2. Поддающиеся трансформации в процессе реализации стратегических приоритетов:

- обладают высокой мобильностью;
- доступны на межрегиональных и международных рынках.

Управление процессами реализации стратегии регионального развития должно обеспечить реализацию важнейших стратегических функций: планирование, мотивация и контроль привлечения и концентрации ресурсов на принятых стратегических приоритетах. Поскольку ресурсы всегда являются ограниченными, то повышение уровня инвестиционной привлекательности является стратегическим ориентиром. Его достижение позволит регионам привлекать необходимые экономические факторы как из внутренней среды, так и с межрегиональных и международных рынков.

Для обеспечения эффективности и последовательности привлечения необходимых ресурсов следует проводить соответствующий стратегический анализ уровня ресурсной обеспеченности. Его можно представить в виде алгоритма анализа ресурсной обеспеченности приоритетов регионального развития (рис. 2<sup>23</sup>).

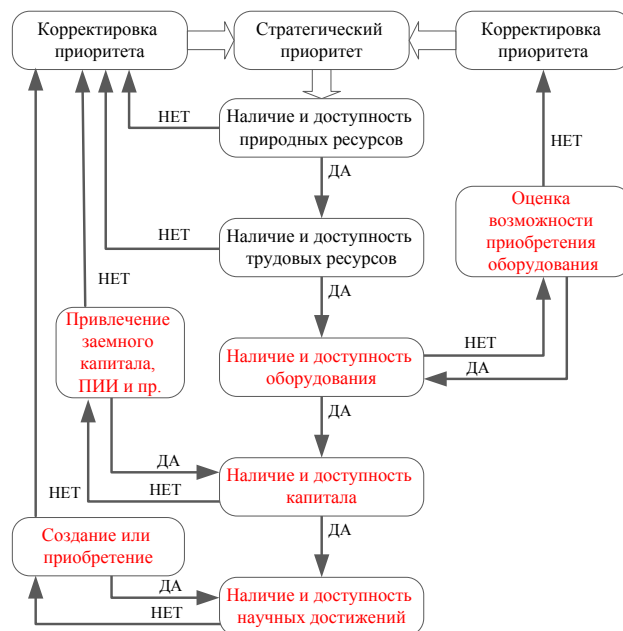
Применение данного алгоритма, на котором красным цветом выделены процессы оценки обеспеченности региона мобильными экономическими факторами, позволяет последовательно оценивать уровень ресурсной обеспеченности стратегических приоритетов регионального развития, а также определять возможность привлечения оборудования, капитала и технологий в случае их отсутствия либо недостаточности в экономической системе региона.

Таким образом, процесс обоснования принятия к реализации стратегических приоритетов регионального развития можно разделить на два этапа в связи с необходимостью осуществления оценки уровня ресурсной обеспеченности стратегии:

1. Этап 1. Выбор региона локации:

- оценка обеспеченности природными ресурсами и рабочей силой;
- оценка уровня развития и доступности объектов инфраструктуры.

2. Этап 2. Выбор характера и типа производства:



**Рис. 2. Алгоритм анализа ресурсной обеспеченности стратегических приоритетов**  
**Fig. 2. Algorithm for analyzing the resource provision of strategic priorities**

<sup>22</sup> Katada S. N. Japan's new regional reality: Geoeconomic strategy in the Asia-Pacific. New York: Columbia University Press, 2020. 344 p.

<sup>23</sup> Составлено автором.

– наличие потенциала привлечения требуемого капитала;

– оценка возможности приобретения необходимых оборудования и технологий.

Реализация стратегических приоритетов регионального развития зависит от уровня инвестиционной привлекательности региона. В данном случае речь идет не о возможности краткосрочного инвестирования в наиболее ликвидные активы с приемлемым для инвесторов из различных регионов страны и мира соотношением риска и доходности, а именно о наличии потенциала осуществления долгосрочных стратегических инвестиций. Они позволят генерировать положительную отдачу на вложенный капитал в течение долгого периода времени. Следовательно, стратегическая инвестиционная привлекательность региона отличается от классического понимания этого явления. Стратегическую инвестиционную привлекательность региона, в соответствии с уровнем ресурсной обеспеченности, можно определить следующим образом – это создание в регионе условий для эффективного применения инвестиционного капитала при наличии в регионе базовых экономических факторов и формировании потенциала привлечения мобильных ресурсов, необходимых для реализации принятых стратегических приоритетов развития.

Таким образом, регионы конкурируют между собой за мобильные ресурсы, которые являются ограниченными как внутри региона, так и на межрегиональном уровне. Чтобы быть более успешными в привлечении необходимого оборудования, капитала и технологий, регионы должны разрабатывать стратегии развития, ориентированные на повышение уровня инвестиционной привлекательности, обеспечение условий для владельцев оборудования, капитала и технологий для их эффективного применения. Если регионы

неспособны разработать подобную стратегию либо последовательно и эффективно ее реализовывать, то они теряют стратегическую инвестиционную привлекательность. С одной стороны, это приводит к оттоку уже накопленных мобильных ресурсов, а с другой – резко снижает потенциал их привлечения в перспективе. Таким образом, наличие качественной и последовательно реализуемой стратегии обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности на межрегиональном рынке.

## ВЫВОДЫ

Для реализации успешной стратегии, ориентированной на эффективную эксплуатацию имеющихся в регионе базовых экономических факторов в виде природных ресурсов и рабочей силы, регионы должны успешно конкурировать за привлечение таких ограниченных факторов экономического воспроизводства как оборудование, капитал и технологии. В статье предложено разделить факторы, обеспечивающие эффективность реализации региональной стратегии, на две группы – базовые и мобильные. Именно конкурентоспособность регионов за мобильные ресурсы формирует потенциал реализации принятых стратегических приоритетов развития. Предложен алгоритм анализа ресурсной обеспеченности стратегических приоритетов регионального развития. Его применение на практике позволит регионам своевременно реагировать на информацию о необходимости привлечения требуемых ресурсов и принимать решения по корректировке соответствующих стратегических приоритетов. Такой подход позволит регионам формировать и поддерживать конкурентоспособность, а также высокий уровень стратегической инвестиционной привлекательности проектов, реализуемых на их территории.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алимуратов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 4–17. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17>.
- Гранберг А. Г., Суслов И. П., Суспицын С. А. Экономико-математические исследования много-региональных систем // Регион: Экономика и Социология. 2008. № 2. С. 120–150.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.



- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.
  - Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
  - Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
  - Кушнаренко Т. В. Теоретико-институциональный базис несырьевого развития региональных экономик // Terra Economicus. 2014. Т. 12. № 2–3. С. 197–201.
  - Лившиц В. Н., Миронова И. А., Швецов А. Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов в различных условиях // Экономика промышленности. 2019. Т. 12. № 1. С. 29–43. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-1-29-43>.
  - Мясков А. В., Алексеев Г. Ф. Стратегирование преобразований угольной отрасли Кузбасса // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 318–327. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>.
  - Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>.
  - Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. М.: Интеллектуальная литература, 2021. 216 с.
  - Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса / М. К. Алимуратов [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 399–408. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408>.
  - Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Ahrend R. Sustaining growth in a resource-based economy: the main issues and the specific case of Russia. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, 2005. 23 p.
  - Effect of human capital and leadership on institutions performance and competitive advantages / P. Hili [et al.] // IRA – International Journal of Management and Social Sciences. 2017. Vol. 7. № 3. P. 479–488. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n3.p9>.
  - Katada S. N. Japan's new regional reality: Geoeconomic strategy in the Asia-Pacific. New York: Columbia University Press, 2020. 344 p.
  - Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
  - Scott A. J., Storper M. Regions, globalization, development // Regional Studies. 2003. Vol. 37. № 6–7. P. 579–593. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108697a>.
- ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Исследование выполнено в рамках Программы развития Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем».
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Алимуратов Мурад Камилович, канд. экон. наук, доцент, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва; [amkpro5@gmail.com](mailto:amkpro5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

## REFERENCES

- Alimuradov MK. Regional strategies as an uncertainty reducing factor for investors. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(1):4–17. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17>.
- Granberg AG, Suslov VI, Suspitsin SA. Economic-mathematical studies of multiregional systems. Region: Ekonomika i Sotsiologiya. 2008;(2):120–150. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.

- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
  - Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: importance of human interactions. *Economics and Management*. 2014;109(11):15–17. (In Russ.)
  - Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
  - Kvint VL. Theory and practice of strategizing. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
  - Kushnarenko TV. Theoretic institutional basis of non-rare material resources development of regional. *Terra Economicus*. 2014;12(2–3):197–201. (In Russ.)
  - Livchits VN, Mironova IA, Shvetsov AN. Evaluating investment projects efficiency in various conditions. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2019;12(1):29–43. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-1-29-43>.
  - Myaskov AV, Alekseev GF. Strategizing of transformations in the coal mining industry of Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):318–327. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-318-327>.
  - Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>.
  - Ohmae K. The mind of the strategist: The art of Japanese business. Moscow: Intellektual'naya literature; 2021. 216 p. (In Russ.)
  - Alimuradov MK, Astapov KL, Venger KG, Khabekova MK. The role of financial institutions in maintaining the realization of strategic priorities of Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):399–408. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408>.
  - Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Ahrend R. Sustaining growth in a resource-based economy: the main issues and the specific case of Russia. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe; 2005. 23 p.
  - Hili P, Gani MU, Hamzah N, Rahman Z. Effect of human capital and leadership on institutions performance and competitive advantages. *IRA – International Journal of Management and Social Sciences*. 2017;7(3):479–488. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n3.p9>.
  - Katada SN. Japan's new regional reality: Geoeconomic strategy in the Asia-Pacific. New York: Columbia University Press; 2020. 344 p.
  - Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. New York: Routledge; 2016. 519 p.
  - Scott AJ, Storper M. Regions, globalization, development. *Regional Studies*. 2003;37(6–7):579–593. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108697a>.
- FUNDING:** This research was performed according to the Development program of the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Lomonosov Moscow State University «Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems».
- CONFLICTING INTERESTS:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR:** Murad K. Alimuradov, Ph.D. (Econ.), Assistant Professor, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [amkpro5@gmail.com](mailto:amkpro5@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

Оригинальная статья

УДК 005.21

## **Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к определению миссии, ценностей и приоритетов**

С. А. Варганов

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; sergvart@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2952-8509>

**Аннотация:** Медиа в современном мире трансформировались в полноценную индустрию, встроенную в национальную экономику и неразрывно связанную с остальными отраслями. Это обуславливает важность задачи разработки долгосрочной стратегии медиасистемы (медиастратегирования). Успешная реализация стратегии развития медиасистемы может способствовать росту экономики страны и благосостояния граждан, обеспечивая процветание общества в классическом его понимании, родственном концепции аристотелевской эвдемонии. Целью настоящего исследования является выявление особенностей и определение методологии стратегирования медиасистемы, а также подходов к первичной формулировке ее миссии, ценностей, задач и стратегических приоритетов. Объектом стратегирования выступает сложная многоуровневая среда, образованная медиаинститутами в их взаимодействии между собой и обществом, предприятиями медиарынка, инфраструктурными предприятиями и производящими компаниями, а также профессиональными сообществами, ведущими деятельность по созданию, производству и распространению медиапродуктов и медиауслуг. Решение поставленной задачи, согласно используемому в настоящей работе корпусу методов и моделей (основанных на теории стратегии, теории медиа и математической экономики), начинается с анализа затрагивающих объект стратегирования трендов. Ключевым и определяющим облики медиасистем и медиаотраслей экономики является цифровая медиатизация – повсеместное проникновение цифровых технологий и индуцированное ими изменение культурных, социальных и экономических практик и институтов. В исследовании производится первичный OTSW-анализ российской медиасистемы, с учетом которого можно выделить пять контуров стратегических приоритетов. Для выделенных приоритетов приведены качественные результаты их реализации и предложена методология количественной оценки с использованием как существующих (эконометрические методы стратегического медиамониторинга), так и новых методов, разработанных специально для решения задачи медиастратегирования (теоретико-игровые модели трехстороннего рынка). Выявленные результаты в ходе научного исследования позволяют заложить базис для формирования отдельной научной дисциплины «Теория медиастратегии», являющейся неотъемлемой частью общей теории стратегии и носящей междисциплинарный характер. **Ключевые слова:** медиастратегирование, медиаэкономика, медиамониторинг, модели трехстороннего рынка, медиарекламный рынок

**Цитирование:** Варганов С. А. Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к определению миссии, ценностей и приоритетов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 173–189. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-173-189>

Поступила в редакцию 30.08.2021. Прошла рецензирование 20.09.2021. Принята к печати 24.09.2021.

original article

## **A Strategic Approach to Russian Media System Analysis: Defining Mission, Values and Priorities**

Sergey A. Vartanov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; sergvart@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2952-8509>

**Abstract:** Modern media has transformed into a full-fledged industry, embedded in the national economy and inextricably linked with other industries. The strong dependence between the main economic indicators of the media industry

and macroeconomic indicators determines the importance of a long-term media strategy. A successful strategy of media system development may improve the national economy and ensure social prosperity in the sense of Aristotelian eudaimonia. The research objective was to develop a new methodology for media strategizing with its mission, values, objectives, and strategic priorities. The study was based on strategy theory, media theory, mathematical economics, econometric methods of strategic media monitoring, and a new method of game-theoretic models of the three-sided market. The object of strategizing was a complex multi-level environment formed by media institutions in their interaction with each other and society, media market, infrastructure, manufacturers, developers, and distributors. The Russian media system was subjected to a primary OTSW analysis, which revealed five priorities. The author developed a quantitative assessment methodology for each priority. The research is a foundation for a separate interdisciplinary discipline "Theory of Media Strategy".

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

**Citation:** Vartanov SA. A Strategic Approach to Russian Media System Analysis: Defining Mission, Values and Priorities. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):173–189. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-173-189>

Received 30 August 2021. Reviewed 20 September 2021. Accepted 24 September 2021.

## 分析俄罗斯媒体系统的战略方法：确定使命、价值观和优先事项

S. A. 瓦尔塔诺夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯，莫斯科；[sergvart@gmail.com](mailto:sergvart@gmail.com)；<https://orcid.org/0000-0002-2952-8509>

**摘要：**在当今世界，媒体已经发展成为一个成熟的产业，与国民经济息息相关，与其他产业有着千丝万缕的联系。这决定了为媒体系统制定长期战略（媒体战略规化）的任务变得非常重要。媒体系统发展战略的成功实施可以促进国家经济和公民福祉的增长，确保社会在其传统意义上的繁荣，类似于亚里士多德的幸福观。本研究的目的是确定媒体系统战略规划的特征和方法，以及初步制定媒体系统使命、价值观、目标和战略优先事项的方法。战略规化的对象是媒体机构之间和它们与社会、媒体市场企业、基础设施企业和生产企业以及从事媒体产品和服务的创作、生产和发行专业集团的互动中形成的复杂的多层次媒介。根据该研究中使用的方法和模型库（基于战略理论、媒体理论和数理经济学），该问题的解决方案始于分析影响战略规划对象的趋势。媒体系统和媒体行业的一个关键和决定性特征是数字媒介化——数字技术的广泛渗透以及由此产生的文化、社会和经济实践及机构的改变。该研究对俄罗斯媒体系统进行了初步的OTSW分析，在此基础上可以确定五个战略优先事项的轮廓。对于已确定的优先事项，给出了实施的定性结果，并提出了定量评估方法，使用现有的（战略媒体监测计量经济学方法）和专门为解决媒体战略规化问题开发的新方法（三边市场博弈论模型）。研究成果为形成一门独立的科学学科“媒体战略理论”奠定了基础，该学科是一般战略理论的组成部分，具有跨学科的特点。

**关键词：**媒体战略、媒体经济、媒体监测、三边市场模式、媒体广告市场

编辑部收到稿件的日期：2021年8月30日 评审日期：2021年9月20日 接受发表的日期：2021年9月24日

## ВВЕДЕНИЕ. МЕДИА НА СТЫКЕ НООСФЕРЫ И ЭКОНОМИКИ

В результате трансформации медиа под влиянием цифровизации изменились многие принципы функционирования медиа не только как индустрии, но и как явной части глобального информационного контекста<sup>1</sup>. Широкое распространение медиакommunikационных технологий, развитие платформ социальных медиа и становление нового поколения цифровых аборигенов привели

к созданию нового типа социального устройства – общества цифровой медиаккультуры. Есть несколько подходов к описанию механизмов порожденного ей влияния глобального информационного контекста на промышленность и финансовый сектор экономики. Во-первых, сам менеджмент промышленных компаний принимает стратегические решения, опираясь на известную ему

<sup>1</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

информацию о рынке и на общий информационный фон, формируемый медиафирмами и лидерами мнений, чей контент он потребляет не только в процессе стратегирования, но и «в быту». Ряд исследований подтверждает существование статистически значимого влияния эмоциональной окраски информационно-новостного фона на динамику фондовых рынков таких стран, как Китай (и континентальный, и Тайвань), США и Россия, а также отдельных компаний и отраслей<sup>2, 3, 4, 5, 6, 7, 8</sup>.

В широком смысле глобальный информационный контекст есть Ноосфера академика Вернадского, т. е. пространство мыслей и идей<sup>9</sup>. В узком смысле под информационным контекстом можно понимать принятие любых решений и совокупность всей информации, получаемой из медиа источников лицом, принимающим решения. С этой точки зрения пространство медиа как часть Ноосферы является одним из измерений, в которых происходит процесс стратегического мышления<sup>10</sup>.

Значимость ноосферы для экономики и народного хозяйства становится все более существенной по мере перехода к ноообществу с характерными для него производством и хозяйственными отношениями. Они не всегда и не в полной мере могут быть описаны понятийным и концептуальным аппаратом «традиционной» экономики. В связи с этим все большую популярность набирает концепция ноономики<sup>11</sup>. Факт возникновения ноосферы как формируемого медиа глобального информационного контекста принятия решений ставит вопрос не просто о дополнении любых стратегических документов «медийным» разделом (включение соответствующих

методов его разработки в общую теорию стратегии и методологию стратегирования), но и о разработке стратегии развития медиасистем различного уровня как структурирующих ноосферу акторов.

Настоящая работа посвящена подходам к ответам на эти вопросы и имеет следующую структуру. Раздел 1 описывает механизмы влияния медиа на экономику и качество жизни людей. Раздел 2 посвящен обсуждению применения теории стратегии и методологии стратегирования к сфере медиа, а раздел 3 – стратегическим трендам, затрагивающим глобальную медиасистему и медийную отрасль экономики. Раздел 4 рассматривает медиасистему России как объект стратегирования, а также ее миссию. В разделе определяются ценности и задачи, а также подходы к формулировке и предварительный вид стратегических приоритетов ее развития. Раздел 5 посвящен обсуждению количественных методов стратегирования медиасистемы (оценка сформулированных приоритетов). В выводах подводятся итоги работы и формулируются направления дальнейшего анализа.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### 1. Механизмы влияния медиасистемы на экономику

Медиасистема в ее экономической ипостаси – медиаотрасли – является неотъемлемой частью экономики любого государства. Уровень развития медиаотрасли является не только зеркалом развития экономики, но и превратился в один из важнейших драйверов ее роста в последние десятилетия. Множество исследований фиксируют высокий уровень зависимости уровня роста экономики от уровня технологического

<sup>2</sup> Informativeness of the market news sentiment in the Taiwan stock market / Y.-C. Wei [et al.] // North American Journal of Economics and Finance. 2017. Vol. 39. P. 158–181. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2016.10.004>.

<sup>3</sup> Wu G. G.-R., Hou T. C.-T., Lin J.-L. Can economic news predict Taiwan stock market returns? // Asia Pacific management review. 2019. Vol. 24. № 1. P. 54–59. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2018.01.003>.

<sup>4</sup> Gupta K., Banerjee R. Does OPEC news sentiment influence stock returns of energy firms in the United States? // Energy Economics. 2019. Vol. 77. P. 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.03.017>.

<sup>5</sup> Walker C. B. The direction of media influence: Real-estate news and the stock market // Journal of Behavioral and Experimental Finance. 2016. Vol. 10. P. 20–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2016.02.001>.

<sup>6</sup> Федорова Е. А., Рогов О. Ю., Ключников В. А. Влияние новостей на индекс нефтегазовой отрасли ММВБ: текстовый анализ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 4. С. 79–99.

<sup>7</sup> О влиянии зарубежных СМИ на российский фондовый рынок: текстовый анализ / Е. А. Федорова [и др.] // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 77–89. <https://doi.org/10.31857/S042473880008527-8>.

<sup>8</sup> Ruan Y., Durrese A., Alfantoukh L. Using Twitter trust network for stock market analysis // Knowledge-Based Systems. 2018. Vol. 145. P. 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.01.016>.

<sup>9</sup> Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миропорядка XXI в. // Управленческое консультирование. 2013. Т. 53. № 5. С. 013–019.

<sup>10</sup> Kvint V. L. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.

<sup>11</sup> Бодрунов С. Д. Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.

развития телекоммуникационной отрасли<sup>12,13,14</sup>. При этом для медиаотрасли телеком представляет собой ту инфраструктуру, на которой разворачивается производство контента – уникального товара, являющегося продукцией медиаотрасли. Те же исследования фиксируют высокую степень зависимости между основными экономическими показателями отрасли медиа и макроэкономическими показателями, описывающими экономику стран<sup>15</sup>. Таким образом, успешное развитие медиаотрасли является неременным залогом экономического роста страны и благосостояния ее граждан.

Однако уникальность медиа заключается в том, что медиасистема – это нечто большее, чем только совокупность экономических субъектов медиаотрасли. Это еще и коммуникация между ними и аудиторией, а также информация, смыслы и идеи, распространяемые этими субъектами и рождающиеся в процессе такой коммуникации<sup>16</sup>. С этой точки зрения уровень развития медиасистемы оказывается тесно связанным с уровнем доступности информации и знаний в обществе, уровнем межличностных связей и уровнем удовлетворенности коммуникационных потребностей членов общества. Согласно тезису, высказанному лауреатом премии Шведского национального банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля 2006 г. Эдмундом Фелпсом, именно идеи являются основной материей, из которой сделаны современные экономики<sup>17</sup>. Товары и услуги в традиционном для экономической науки понимании есть не что иное, как воплощения прошлых идей. Идеи – это то, что находится в глобальном информационном контексте, влияние на который осуществляется через медиасистему как совокупность фирм, производящих медиаконтент с целью получения экономической выгоды, и некоммерческих производителей контента. Фелпс в «Массовом процветании» высказывает и другую идею.

Она характеризует важность высокого уровня развития медиасистемы как источника информации: все идеи, реализованные бизнесменами в качестве экономических благ, сформированы ими под воздействием той информации, которую они получили из своего опыта и медиаконтента, с которым они контактировали в течение жизни. Таким образом, экономика государств и территорий с развитой медиасистемой характеризуется более высоким уровнем предпринимательской активности.

Еще одним каналом влияния медиасистемы на экономику является ее вклад в общественное благосостояние за счет предоставляемых ей коммуникационных возможностей. Возможность стать частью медиасистемы (например, блогером) и производить контент, который будет интересен людям, – это один из путей удовлетворения потребностей, занимающих верхний уровень пирамиды Маслоу<sup>18</sup>. С другой стороны, именно медиасистема предоставляет аудитории контент развлекательного и познавательного характера, удовлетворяющий потребности более низкого уровня (эстетические и познавательные). С этой точки зрения развитая медиасистема является одним из ключевых элементов, обеспечивающих процветание общества в классическом его понимании, родственном концепции эвдемонии как «хорошей жизни», заложенной в античности Аристотелем<sup>19</sup>. В современном понимании «хорошая жизнь» описывается как синергия высокого качества жизни и раскрытия креативных возможностей индивида, которые могут и должны являться объектом стратегических управленческих воздействий в рамках той системы, которой он принадлежит<sup>20</sup>. Медиасистема при правильной стратегии управления в состоянии оказать позитивное влияние на оба компонента «хорошей жизни» не только за счет очевидного способствования раскрытию креативных возможностей, но и за счет

<sup>12</sup> Zhu J. Comparing the effects of mass media and telecommunications on economic development: A pooled time series analysis // *Gazette*. 1996. Vol. 57. № 1. P. 17–28. <https://doi.org/10.1177/001654929605700102>.

<sup>13</sup> Yoo S.-H. An empirical investigation of telecommunications investment and economic development in developing countries // *East Asian Economic Review*. 2001. Vol. 5. № 2. P. 141–164. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3079320>.

<sup>14</sup> Hill J. S., Chae M.-S., Park J. The effects of geography and infrastructure on economic development and international business involvement // *Journal of Infrastructure Development*. 2013. Vol. 4. № 2. P. 91–113. <https://doi.org/10.1177/0974930612465205>.

<sup>15</sup> Zhu J. Comparing the effects of mass media ...

<sup>16</sup> Flew T., Waisbord S. The ongoing significance of national media systems in the context of media globalization // *Media, Culture and Society*. 2015. Vol. 37. № 4. P. 620–636. <https://doi.org/10.1177/0163443714566903>.

<sup>17</sup> Phelps E. S. *Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change*. New York: Princeton University Press, 2013. 385 p.

<sup>18</sup> Maslow A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper and Brothers, 1954. 411 p.

<sup>19</sup> Аристотель. *Никомахова этика*. М.: Эксмо-Пресс, 1997. 73 с.

<sup>20</sup> Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // *Экономика и управление*. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.

удовлетворения иных потребностей, повышая общий уровень жизни членов общества.

Важность медиасистемы для удовлетворения потребностей, соответствующих верхним уровням пирамиды Маслоу, становится со временем все больше. Во-первых, в силу естественных причин все выше становится доля в общей численности населения и вклад в экономику представителей поколения Z, для которых новые медиа (блоги, телеграм-каналы) являются главными механизмами удовлетворения потребностей в коммуникации, знаниях и самореализации<sup>21</sup>. Во-вторых, из-за спровоцированных пандемией COVID-19 ограничений (меры, связанные с организацией карантина) резко вырос спрос на онлайн-сервисы, позволяющие избегать прямого контакта между людьми. Эффект, оказанный пандемией на онлайн-торговлю и сервисы доставки, уже находит свое место во многих современных исследованиях<sup>22, 23, 24</sup>. Многие исследователи сходятся во мнении, что за время пандемии не просто резко выросла интенсивность онлайн-торговли (как в натуральном выражении, так и в денежном эквиваленте). Изменились сами паттерны потребительского поведения: потребители «переключаются» с покупок и получения услуг в реальном мире на аналогичные онлайн-активности<sup>25, 26, 27</sup>. Аналогичный процесс имеет

место и в сфере медиа: из-за COVID-19 происходит замещение реального общения дистанционным, просмотр видеоконтента онлайн вытесняет посещение кино и театров, а личное посещение выставок и музеев все чаще заменяется виртуальным<sup>28, 29, 30</sup>. С этой точки зрения значимость медиасистемы для удовлетворения человеческих потребностей (и для построения общества процветания) в долгосрочной перспективе будет лишь возрастать.

## 2. Теория стратегии и медиасистема

Несмотря на значимость медиасистемы и необходимость научно обоснованной разработки, стратегии ее развития пока что не существует. Много работ посвящено экономическим подходам к стратегическому менеджменту отдельных медиакомпаний либо к анализу существующих стратегий редакций СМИ различного типа: радио, онлайн- и оффлайн-газет и телеканалов<sup>31, 32, 33, 34, 35</sup>. В основу решения задачи медиастратегирования как разработки долгосрочной стратегии развития российской медиасистемы экономики предлагается положить методологию стратегирования академика В. Л. Квинта<sup>36</sup>. Использование предлагаемого комплекса понятий, концепций и связанного экономико-математического аппарата является обоснованным, учитывая широкое

<sup>21</sup> Dunas D. V., Vartanov S. A. Emerging digital media culture in Russia: modeling the media consumption of Generation Z // *Journal of Multicultural Discourses*. 2020. Vol. 15. № 2. P. 186–203. <https://doi.org/10.1080/17447143.2020.1751648>.

<sup>22</sup> Social media for rapid knowledge dissemination: early experience from the COVID-19 pandemic / A. K. M. Chan [et al.] // *Anaesthesia*. 2020. Vol. 75. № 12. P. 1579–1582. <https://doi.org/10.1111/anae.15057>.

<sup>23</sup> Abd Elrhim M., Elsayed A. The effect of COVID-19 Spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world // *SSRN*. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3621166>.

<sup>24</sup> Fernandes N. Economic effects of Coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy // *SSRN*. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>.

<sup>25</sup> Martin-Neuninger R., Ruby M. B. What does food retail research tell us about the implications of Coronavirus (COVID-19) for grocery purchasing habits? // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01448>.

<sup>26</sup> Sneader K., Singhal S. Beyond coronavirus: The path to the next normal. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal> (дата обращения: 25.07.21).

<sup>27</sup> Esper T. L. Supply chain management amid the coronavirus pandemic // *Journal of Public Policy and Marketing*. 2021. Vol. 40. № 1. P. 101–102. <https://doi.org/10.1177/0743915620932150>.

<sup>28</sup> Kreps S. E., Kriner D. The Covid-19 infodemic and the efficacy of corrections // *SSRN*. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3624517>.

<sup>29</sup> Muñoz C. Media system dependency and change in risk perception during the COVID-19 pandemic // *Tripodos*. 2020. Vol. 1. № 47. P. 11–26. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2020.47p11-26>.

<sup>30</sup> The causes and consequences of COVID-19 misperceptions: understanding the role of news and social media / A. Bridgman [et al.]. URL: <https://misinforeview.hks.harvard.edu/article/the-causes-and-consequences-of-covid-19-misperceptions-understanding-the-role-of-news-and-social-media/> (дата обращения: 30.07.21).

<sup>31</sup> Fink C. C. *Strategic newspaper management*. New York: Random house, 1988. 398 p.

<sup>32</sup> Индустрия российских медиа: цифровое будущее / Е. Л. Варганова [и др.]. М.: МедиаМир, 2017. 160 с.

<sup>33</sup> Маркетинговые стратегии редакции в условиях конвергенции / А. В. Вырковский [и др.] // *Меди@льманах*. 2017. Т. 81. № 4. С. 42–49.

<sup>34</sup> Организационно-экономические особенности крупнейших информационных и информационно-разговорных радиостанций России / С. С. Смирнов [и др.] // *Медиаскоп*. 2018. № 3.

<sup>35</sup> Vartanova E., Makeenko M., Vyrkovsky A. Multimedia strategies for FM radio stations in Moscow // *Handbook of social media management* / editors M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. pp. 391–404. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5_22).

<sup>36</sup> Квинт В. Л. *Теория и практика...*

признание мировой экономической общественностью работ В. Л. Квинта и внедрение в различных отраслях экономики разработанной им методологии стратегирования: газовой, легкой, выставочно-ярмарочной, сельскохозяйственной и многих других<sup>37, 38, 39, 40</sup>.

Сущностным и концептуальным ядром методологии стратегирования В. Л. Квинта является понимание стратегии как результата «критического анализа внутренней и внешней среды, существующих прогнозов будущих условий, глубоких знаний и интуиции, что направлено на формулирование и развитие доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»<sup>41</sup>. Подобный подход позволяет рассматривать стратегию не только как определенную программу действий, но и как совокупность иерархических уровней стратегий в зависимости от глобальности предполагаемых целей (иными словами, систему стратегий). Общий вид подобной системы демонстрирует рисунок 1<sup>42</sup>.

При разработке стратегий отраслевого и субгосударственного уровня (на этом уровне предполагаются основные цели и задачи медиастратегирования) необходимо

рассматривать не только другие стратегии в рамках того же уровня системы стратегий, но и стратегии других уровней для повышения эффективности. Интеграция всех эшелонов системы стратегий позволяет разработать эффективную отраслевую стратегию. На «корпоративном уровне» располагаются изученные и описанные стратегии управления медиахолдингами и редакциями отдельных медиа<sup>43</sup>. Однако интеграция требует учитывать аспекты и ключевые принципы не только корпоративных стратегий, но и национальных.

### 3. Стратегические тренды развития медиасистем в мире: краткая характеристика

Отправной точкой, с которой стратег начинает решение своей задачи, является понимание общих трендов и векторов экономического и социального развития, а также условия, в которых окажется объект стратегирования (рис. 2<sup>44</sup>). Таким образом, перед разработкой стратегии национальной медиасистемы необходим анализ прогнозов глобальных условий развития медиа. Это позволяет учесть большее число факторов, тенденций и закономерностей и ведет к повышению эффективности разработки и дальнейшей реализации стратегии.

В вопросах формирования трендов, определяющих облик глобальной медиасистемы и отдельных национальных медиасистем, лидирующая роль принадлежит США и Китаю. С точки зрения комплексной классификации стран В. Л. Квинта эти страны находятся в разных группах<sup>45</sup>. США можно отнести к экономическим сверхдержавам, в то время как Китай – лидер среди стран с формирующимся рынком (СФР). Несмотря на значительные различия между этими странами и их принадлежность к различным группам классификации, с точки зрения влияния их медиасистем они могут быть помещены в группу стран-лидеров. Наиболее влиятельные



Рис. 1. Система стратегий в сфере медиа  
Fig. 1. System of media strategies

<sup>37</sup> Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Обоснование развития газоперерабатывающего и газохимического производства как стратегического приоритета развития экономики России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 102–116. <https://doi.org/10.18721/ЭН.12508>.

<sup>38</sup> Хворостяная А. С. Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологии (на примере индустрии моды и легкой промышленности) // Экономика промышленности. 2019. Т. 12. № 2. С. 147–158. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>.

<sup>39</sup> Садовнича А. В. Общественная и экономическая эффективность выставочно-ярмарочной деятельности: методология и практика // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 59. № 1. С. 76–85.

<sup>40</sup> Шаклеин К. И. Мониторинг глобальных и национальных потребительских трендов – важный этап стратегирования (на примере отрасли кролиководства) // Управленческое консультирование. 2018. Т. 115. № 7. С. 154–164. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-7-154-164>.

<sup>41</sup> Квинт В. Л. Теория и практика...

<sup>42</sup> Составлено автором на основании источника: Квинт В. Л. Теория и практика...

<sup>43</sup> Маркетинговые стратегии редакции...

<sup>44</sup> Составлено автором на основании источника: Квинт В. Л. Теория и практика...

<sup>45</sup> Kvint V. L. The global emerging market...





Рис. 2. Общие этапы разработки стратегии медиасистемы России

Fig. 2. General stages of developing a strategy for the Russian media system

медиаконгломераты и медиаплатформы связаны именно с США и Китаем. Основные тренды в отрасли медиа определяют именно они. В странах-лидерах зародился и основной тренд, который сейчас определяет и формирует облик глобальной и национальных медиасистем и медиаотраслей экономики – цифровизация. Это повсеместное проникновение цифровых технологий и индуцированное ими изменение культурных, социальных и экономических практик и институтов. Цифровизация большинства отраслей экономики и сфер жизни приводит к их медиатизации. Это процесс, в рамках которого общество настолько перенасыщается медиа, что ни один социальный либо экономический феномен не может больше существовать отдельно от СМИ<sup>46</sup>. Глобальный процесс цифровизации применительно к медиасистеме может быть деконструирован как совокупность пяти групп трендов.

**I. Трансформация медиапрактик и структуры потребностей из-за смены поколений.** Все большее влияние на протекающие в обществе в целом и медиа в частности процессы будут оказывать представители поколения Z (постмиллениалы, рожденные в период с 1997 по 2012 гг.) и Альфа (рожденные после 2012 г.).

Именно их медиапрактики будут формировать облик медиасистемы. Медиатизация всех сфер жизни общества, хоть и является отличительной чертой именно поколения Z, представляет собой глобальный тренд, затрагивающий всех индивидов независимо от их поколенческой принадлежности<sup>47</sup>. Глубокая медиатизация социальных практик меняет все сегменты общественной жизни, в том числе экономику, как на микро-, так и на макроуровне<sup>48</sup>.

**II. Интеграция в рамках единой медиасистемы отраслей медиа, телекоммуникаций и ИТ.** Это является прямым следствием цифровизации медиа, т. к. цифровая трансформация медиасистемы, связанная с переходом основных медиакомпаний в онлайн, предполагает увеличение важности инфраструктурных возможностей телекоммуникационных сетей и ИТ-решений, необходимых для распространения производимого контента и предоставления аудитории необходимых коммуникационных возможностей. Процесс производства медиаконтента приводит к формированию производственных цепочек либо вертикально интегрированных медиакомпаний, включающих в себя субъекты отраслей телекоммуникаций и информационных технологий.

<sup>46</sup> Nepp A., Hjarvard S., Lundby K. Mediatization: theorizing the interplay between media, culture and society // Media, Culture and Society. 2015. Vol. 37. № 2. P. 314–324. <https://doi.org/10.1177/0163443715573835>.

<sup>47</sup> Дунас Д. В., Варганов С. А. Молодежный сегмент аудитории СМИ: теоретические подходы отечественных медиаисследователей // Вопросы теории и практики журналистики. 2020. Т. 9. № 1. С. 106–122. [https://doi.org/10.17150/2308-6203.2020.9\(1\).106-122](https://doi.org/10.17150/2308-6203.2020.9(1).106-122).

<sup>48</sup> Гуреева А. Н., Варганова М. В. Глубокая медиатизация как основа социального мира // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. 2018. № 4. С. 113–117.

**III. Рост влияния платформ.** Цифровая трансформация медиасистемы привела к выходу на первый план новых медиа. Речь идет о росте влияния социальных сетей как источника информации. Контент, создаваемый пользователями (UGC – user generated content), демонстрирует не просто рост объема, но и рост значимости как для удовлетворения потребностей потребителей, так и в качестве носителей рекламы<sup>49</sup>. С этой точки зрения социальные сети и сервисы, предоставляющие возможность для размещения пользовательского контента, можно рассматривать как платформы на двустороннем рынке, что делается для традиционных медиа<sup>50</sup>. Онлайн-платформы в широком смысле – как аффилированные с традиционными СМИ и связывающие рекламодателей и аудиторию, так и социальные сети, соединяющие своих членов, выступающих в разных ролях в разные моменты, – оказываются основными субъектами, производящими контент и управляющими им. С точки зрения экономической структуры медиаотрасли этот тренд означает ее возрастающую концентрацию вокруг крупных медиахолдингов, владеющих как медиафирмами-производителями контента, так и платформами для распространения пользовательского контента, и основным блогерским агентством. Появление новых платформ и рост их популярности также можно рассматривать как одно из проявлений данного тренда.

**IV. Внедрение и распространение больших данных и методов их анализа.** Под большими данными, порождаемыми медиасистемой, можно рассматривать всю совокупность данных, производимых человеком, т.к. именно они и формируют Глобальный информационный контент. Эти данные удовлетворяют всем характеристикам Big Data в их классической 3V-концепции (Volume, Velocity, Variety): их совокупные объемы описываются зеттабайтами, ежедневный прирост крайне интенсивен, а сами данные невероятно разнообразны, т.к. представлены текстами, числовыми массивами, картинками, видео, звуком и т.д. Все акторы медиаотрасли (и медиасистемы в целом), как и других отраслей, заинтересованы в анализе этих данных в своих

целях. При этом платформы, хранящие историю всей онлайн-активности своих подписчиков (их цифровые следы), оказываются владельцами огромных массивов данных об их поведении. Существующие методы их анализа позволяют по цифровому следу восстанавливать с высокой точностью большой объем характеристик индивидов: их потребительские предпочтения, социально-демографические характеристики, уровень дохода, политические убеждения и даже характеристики личности и характера. Обладание таким массивом истинных данных для компаний открывает огромные перспективы: медиакомпании могут таргетировать рекламу максимально точно, платформы могут продавать данные о своих пользователях фирмам-производителям, для которых эта информация может стать ключом к избавлению от информационной асимметрии и шансом проводить ценовую дискриминацию, максимально приближенную к совершенной. Для государства и политических организаций использование подобных данных приведет не только к полному пониманию текущих настроений в обществе, но и к максимальной активизации электората. Например, многие исследователи подчеркивают, что именно максимально эффективное использование связи сервисов Facebook как медиаплатформы и алгоритмов обработки больших данных компании Cambridge Analytica стали тем фактором, который привел Дональда Трампа к успеху на выборах Президента США в 2016 году<sup>51</sup>.

**V. Рост политизированности медиасистемы.** Современная медиасистема представляет собой «поле боя» между различными идеологиями и политическими силами, связанными с ними. С точки зрения экономики это означает, что контент и коммуникационные возможности медиасистемы как экономические блага получают новую характеристику, по которой происходит существенная дифференциация контента. Идеологические характеристики контента носят неявный характер и определяются исключительно принадлежностью его создателя и платформы, с помощью которой этот контент распространяется.

<sup>49</sup> Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours / E. C. Malthouse [et al.] // Journal of Marketing Management. 2016. Vol. 32. № 5–6. P. 427–444. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1148066>.

<sup>50</sup> Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.

<sup>51</sup> Venturini T., Rogers R. “API-Based Research” or how can digital sociology and journalism studies learn from the facebook and cambridge analytica data breach // Digital Journalism. 2019. Vol. 7. № 4. P. 532–540. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1591927>.

Данные тренды не единственные, которые определяют долгосрочное развитие медиа. Однако именно их можно рассматривать в качестве определяющих.

#### **4. Медиасистема как объект стратегирования: миссия, ценности и задачи, подходы к формулировке и предварительный вид приоритетов**

Следующим шагом при решении задачи медиастратегирования является определение границ медиасистемы и ее внутренней структуры. Этот шаг соответствует процессу сканирования внешней и внутренней среды и начальной подготовки специфичных для объекта стратегирования прогнозов, миссии, видения и выбора приоритетов. Для четко определенных объектов стратегирования подобный процесс подобен SWOT-анализу А. Хамфри либо, что в большей степени соответствует теории стратегии Квинта, OTSW-анализу<sup>52</sup>.

Согласно современному пониманию медиасистема объединяет самые различные предприятия, отличающиеся по ряду параметров: формы репрезентации действительности; типы каналов и технологий распространения; профессиональные стандарты/этические ценности; организация собственности и способы получения доходов; социально-демографические и стилевые характеристики аудиторий<sup>53</sup>. Таким образом, под медиасистемой как объектом стратегирования предполагается сложная многоуровневая среда, образованная медиаинститутами в их взаимодействии между собой и обществом (другими институтами и гражданами как аудиторией); системой предприятий медиарынка, включающего в себя как отдельные типологические сегменты традиционных и новых медиа (прессу, телерадиовещание, онлайн-СМИ), так и инфраструктурные предприятия – производящие компании; а также профессиональные сообщества и виды деятельности по созданию, производству и распространению медиапродуктов и медиауслуг. Для определенной таким образом медиасистемы как объекта стратегирования можно провести первичный OTSW-анализ. Основными возможностями, которыми обладает российская медиасистема, являются значимость ее влияния на мировоззрение и формирование идеологической повестки страны, общего делового

климата и инвестиционной привлекательности, а также на коммуникационные возможности, повышающие уровень жизни граждан за счет удовлетворения их потребностей с верхних уровней пирамиды Маслоу. Угрозы, которым может подвергаться российская медиасистема, связаны с постоянным воздействием на нее иностранных государств и негосударственных институтов. Они направлены на размывание традиционных ценностей российского общества и снижение воспринимаемого уровня жизни, а также на блокирование свободного доступа к информации граждан России и иностранных русскоязычных индивидов; коррупцией, терроризмом и информационным противоборством не связанных с РФ геополитических центров силы. К сильным сторонам российской медиасистемы можно отнести высокий уровень человеческого капитала (креативность, уровень образованности). Это выражается в высоком качестве и разнообразии русскоязычного медиаконтента, развитой медиаинфраструктуре федерального уровня и интеграции медиаотрасли с одними из наиболее высокоразвитых отраслей экономики России – телеком- и IT-отраслями, а также в мерах государственной поддержки российских медиа. Слабыми сторонами является неравномерная развитость медиасистем различных регионов России, высокий уровень концентрации отрасли в рамках нескольких медиаконгломератов (ВГТРК, Газпром-медиа, Национальная Медиа Группа)<sup>54</sup>. Хотя приведенный список показателей OTSW-анализа носит ориентировочный и предварительный характер, он может быть использован для первичных оценок стратегических приоритетов развития медиасистемы России, а также для разработки ее видения, структурными частями которого также являются миссия и ценности.

Разработка миссии и ценностей медиасистемы опирается на социально-философские основы теории стратегии и теории коммуникации. В качестве стратегического лидера, определяющего облик медиасистемы, может выступать либо высшее должностное лицо России, либо ответственные за развитие медиа общественные и государственные институты. За счет грамотного управления медиаотраслью стратегический лидер может добиться целей, лежащих за пределами самой этой

<sup>52</sup> Квинт В. Л. Теория и практика...

<sup>53</sup> Медиасистема России / Е. Л. Варганова [и др.]. М.: Аспект Пресс, 2015. 384 с.

<sup>54</sup> Медиасистема в контексте развития региона: эконометрический анализ / С. А. Варганов [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2018. № 6. С. 3–30. <https://doi.org/10.30547/vestnik.journ.6.2018.330>.

отрасли, – приближения экономики государства к состоянию эвдемонии, максимального удовлетворения всех потребностей граждан через повышение уровня жизни населения и сохранение политической, экономической и культурной независимости. Для этого медиасистема должна быть одновременно диверсифицированной, независимой и способной поддерживать политическую, экономическую и культурную безопасность. Это невозможно без ее образовательной и воспитательной роли. Таким образом, миссия медиасистемы России строится на основе этих требований и задач, определяемых Доктриной информационной безопасности РФ<sup>55</sup>.

Эти особенности российской медиасистемы определяют ее принципиальные ценности: свобода создания разнообразного контента при разнообразии форм организации отрасли, сохранение собственной идентичности и безопасность общества. Они позволяют сформулировать стратегические интересы медиасистемы, заключающиеся в увеличении объема производимого контента и все большей диверсификации его форм за счет более широкого освоения всех существующих медиаплатформ и создания новых; в обеспечении возможности реализации прав на свободное распространение тех идей, которые не противоречат остальным ценностям системы.

На основе сформулированного видения развития российской медиасистемы и проведенного ранее предварительного OTSW-анализа можно выделить контуры стратегических приоритетов:

1. Ориентация медиасистемы на удовлетворение потребностей населения;
2. Ликвидация цифрового неравенства;

3. Медийное стимулирование инноваций и предпринимательской активности;
4. Деконцентрация медиаотрасли;
5. Развитие собственных медиа платформ.

Качественные результаты реализации данных стратегических приоритетов можно сформулировать следующим образом (табл. 1).

**5. Методология количественной оценки стратегических приоритетов медиасистемы: стратегический медиамониторинг, микро- и макроэкономические модели межотраслевых связей**

При формулировании концепции стратегических приоритетов в ограниченных материальных, финансовых или временных условиях стратегу важно понимать какие из стратегических приоритетов принесут наибольшую выгоду в долгосрочной перспективе при их реализации. Задача оценки стратегических приоритетов медиасистемы на основании анализа их обеспечения конкурентными преимуществами является следующей по порядку. Ее решение предстоит найти в рамках процесса медиастратегирования. Для решения этой задачи предлагается использовать существующий инструментарий аналитического и эмпирического исследования российской медиасистемы, разработанный при участии автора настоящей работы. Для количественной оценки каждого из предложенных стратегических приоритетов используются как существующие методы (эконометрический блок стратегического медиамониторинга), так и новые, разработанные специально для решения задачи медиастратегирования (теоретико-игровые модели трехстороннего рынка).

**Таблица 1. Качественные эффекты реализации стратегических приоритетов развития медиасистемы России**  
**Table 1. Qualitative effects of the implementation of strategic priorities for the development of the Russian media system**

<b>Стратегический приоритет (контур)</b>	<b>Эффект (качественный)</b>
Ориентация медиасистемы на удовлетворение потребностей населения	Повышение уровня жизни граждан России через увеличение общего уровня удовлетворенности жизнью
Ликвидация цифрового неравенства	Повышение эффективности медиастратегии, усиление мультипликативного эффекта и межотраслевого влияния медиаотрасли
Медийное стимулирование инноваций и предпринимательской активности	Улучшение инвестиционного климата и показателей инновационности экономики
Деконцентрация медиаотрасли	Повышение целевых показателей медиа как отрасли экономики РФ (оборот, производство контента, прибыль медиафирм и т. д.) и ее вклада в рост ВВП России
Развитие собственных медиаплатформ	Повышение устойчивости медиасистемы, поддержка задач Доктрины информационной безопасности РФ

<sup>55</sup> Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации».

Стратегический медиамониторинг, ведущийся с 2020 г. совместно с 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, влияние которых для медиасистемы России уже обсуждалось в исследовательской литературе<sup>56</sup>. Глобальные задачи проекта «Медиамонитор» пересекаются с задачами, встающими в процессе разработки общей стратегии медиаиндустрии на разных этапах (рис. 3<sup>57</sup>).

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 не только ретроспектив-

ного анализа и классификации актуальных элементов стратегируемой системы, но и полноценного взгляда в будущее<sup>58</sup>. Этой задаче отвечают проводимые в режиме реального времени поиск существующих и выявление вновь появляющихся паттернов поведения субъектов медиасистемы, уточнение критериев оценки ее состояния и прогноз изменения состояния под влиянием внешних воздействий и внутренних причин с оценкой прогнозируемого состояния на основании эконометрических методов и форсайт-анализа.

Описанные количественные методы и модели ложатся в основу методологии оценки ресурсной обеспеченности и эффективности от реализации всех предложенных стратегических приоритетов. Эконометрический блок проекта «Медиамонитор» «обслуживает» приоритеты 1, 2 и 3. Методология оценки приоритетов 2 («Ликвидация цифрового неравенства») и 3 («Медийное стимулирование инноваций и предпринимательской активности») основана на широком применении пространственно-(авто)регрессионных моделей, связывающих показатели развития медиасистем регионов России с целевыми показателями, характеризующими их реализацию. Для приоритета

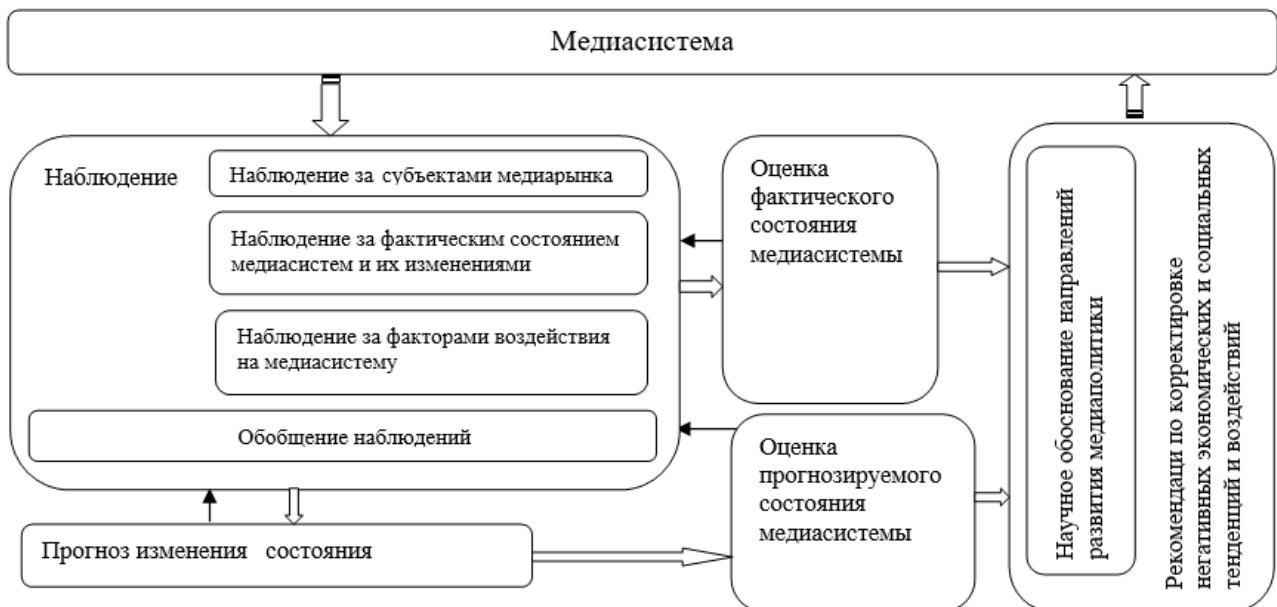


Рис. 3. Принципиальная схема межфакультетского проекта МГУ «Медиамонитор»

Fig. 3. Mediamonitor: an interfaculty project of the Moscow State University

<sup>56</sup> Варганов С. А. Динамика развития медиаиндустрии России в 2000–2014 гг.: общие тренды и взаимосвязь с макроэкономическими показателями // Медиаскоп. 2015. № 3.

<sup>57</sup> Составлено автором.

<sup>58</sup> Квинт В. Л. Теория и практика...

1 таковыми являются индикаторы качества жизни (расчитанные по методике академика В. В. Окрепилова<sup>59</sup>), для приоритета 2 – макроэкономические показатели уровня экономического развития региона (в первую очередь ВРП), а для приоритета 3 – показатели инновационности экономики (количество патентов, затраты на инновационную деятельность в пересчете на организацию).

Помимо эконометрического и экспертного способов прогнозирования развития медиаиндустрии, широкое применение при стратегическом анализе медиаиндустрии могут найти модели трехсторонних рынков<sup>60</sup>. Технически эти модели представляют собой развитие идей моделей экономики платформ Ж. Тироля и Ж.-Ш. Роше, основанных на расширенной роли медиафирм не только как соединяющих рекламодателей и аудиторию платформ, но и как самостоятельных производителей контента<sup>61</sup>. Принцип «Трех сторон рынка» состоит в том, что надо учитывать при расчете рыночного равновесия и решении широких задач стратегирования взаимовлияния друг на друга всех сторон. Анализ трехсторонних моделей является одним из количественных методов, используемых для оценки приоритетов 4 и 5 наряду с классическими VAR-моделями временных рядов. Трехсторонний рынок представляет собой «минимальную» с точки зрения количества типов экономических агентов теоретико-игровую микроэкономическую модель межотраслевых связей, затрагивающих медиа и производство. Совершенное по подыграм равновесие в модели трехстороннего рынка описывает долгосрочное равновесие как особую точку для динамики рынка. Свойства равновесия трехстороннего рынка – общественное благосостояние, объемы производства товаров и медиаконтента, фактическая структура подрынков товара и контента, потребительский излишек – для стратега, работающего на уровне медиасистемы, представляют собой ключевые показатели (КПИ) для разрабатываемых им стратегий. Максимизируя общественное состояние «от лица» социального планировщика можно для каждой региональной части медиасистемы найти оптимальную структуру акторов (их количество и типы), построение

которой является тактической частью реализации стратегических приоритетов 4 и 5.

## ВЫВОДЫ

В рамках настоящей работы на базе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта были сформулированы основы методологии решения задачи разработки стратегии развития медиасистемы России. В соответствии с ними были сделаны первые шаги в решении данной задачи, соответствующие в рамках общей методологии стратегирования стадиям определения ценностей, разработки миссии, видения и формулировки стратегических приоритетов. Для каждого из пяти сформулированных приоритетов развития российской медиасистемы были определены качественные результаты их воплощения и описана методология количественной оценки их ресурсной обеспеченности и эффективности реализации. Предложенная методология определяет направления дальнейшей работы, связанные с конкретными шагами по ее применению.

Сформулированные в настоящей работе теоретические и методологические основы разработки стратегии медиасистемы определяют контуры отдельной научной дисциплины «Теория медиастратегии», являющейся неотъемлемой частью общей теории стратегии и носящей междисциплинарный характер. Данная отрасль знаний, с одной стороны, является неотъемлемой частью общей теории стратегии, активно развиваемой академиком РАН В. Л. Квинтом и его научной школой. С другой стороны, она включает в себя методологии, понятийные, концептуальные и инструментальные методы и аппараты из теории коммуникации, медиа, экономической теории и математической экономики. Помимо теоретической значимости, описываемая отрасль знаний имеет высокую прикладную значимость как теоретическое обоснование для разработки стратегии развития медиасистем отдельных стран, в особенности России, и практических рекомендаций и инструментов для их внедрения (в частности стратегического менеджмента, мониторинга и контроля).

<sup>59</sup> Окрепилов В. В., Гагулина Н. Л. Развитие оценки качества жизни населения региона // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 318–330. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.1>.

<sup>60</sup> Вартанов С. А. Математическое моделирование трехстороннего рынка: медиа, производство и потребители // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2020. Т. 93. № 1. С. 22–37. <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2020-1/22-37>.

<sup>61</sup> Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990–1029. <https://doi.org/10.1162/15424760322493212>.

## ЛИТЕРАТУРА

- Аристотель. Никомахова этика. М.: Эксмо-Пресс, 1997. 73 с.
- Бодрунов С. Д. Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.
- Варганов С. А. Динамика развития медиаиндустрии России в 2000–2014 гг.: общие тренды и взаимосвязь с макроэкономическими показателями // Медиаскоп. 2015. № 3.
- Варганов С. А. Математическое моделирование трехстороннего рынка: медиа, производство и потребители // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2020. Т. 93. № 1. С. 22–37. <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2020-1/22-37>.
- Гуреева А. Н., Варганова М. В. Глубокая медиатизация как основа социального мира // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике. 2018. № 4. С. 113–117.
- Дунас Д. В., Варганов С. А. Молодежный сегмент аудитории СМИ: теоретические подходы отечественных медиаисследователей // Вопросы теории и практики журналистики. 2020. Т. 9. № 1. С. 106–122. [https://doi.org/10.17150/2308-6203.2020.9\(1\).106-122](https://doi.org/10.17150/2308-6203.2020.9(1).106-122).
- Индустрия российских медиа: цифровое будущее / Е. Л. Варганова [и др.]. М.: МедиаМир, 2017. 160 с.
- Квинт В. Л. Идея ноосферы Вернадского и закономерности, предопределяющие формирование глобального ноосферного миропорядка XXI в. // Управленческое консультирование. 2013. Т. 53. № 5. С. 013–019.
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.
- Маркетинговые стратегии редакции в условиях конвергенции / А. В. Вырковский [и др.] // Меди@льманах. 2017. Т. 81. № 4. С. 42–49.
- Медиасистема в контексте развития региона: эконометрический анализ / С. А. Варганов [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2018. № 6. С. 3–30. <https://doi.org/10.30547/vestnik.journ.6.2018.330>.
- Медиасистема России / Е. Л. Варганова [и др.]. М.: Аспект Пресс, 2015. 384 с.
- О влиянии зарубежных СМИ на российский фондовый рынок: текстовый анализ / Е. А. Федорова [и др.] // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 77–89. <https://doi.org/10.31857/S042473880008527-8>.
- Окрепилов В. В., Гагулина Н. Л. Развитие оценки качества жизни населения региона // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 318–330. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.1>.
- Организационно-экономические особенности крупнейших информационных и информационно-разговорных радиостанций России / С. С. Смирнов [и др.] // Медиаскоп. 2018. № 3.
- Садовничая А. В. Общественная и экономическая эффективность выставочно-ярмарочной деятельности: методология и практика // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 59. № 1. С. 76–85.
- Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Обоснование развития газоперерабатывающего и газохимического производства как стратегического приоритета развития экономики России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 102–116. <https://doi.org/10.18721/JE.12508>.
- Федорова Е. А., Рогов О. Ю., Ключников В. А. Влияние новостей на индекс нефтегазовой отрасли ММВБ: текстовый анализ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. № 4. С. 79–99.
- Хворостяная А. С. Разработка программы Стратегии развития отраслевой ассоциации трансфера технологии (на примере индустрии моды и легкой промышленности) // Экономика промышленности. 2019. Т. 12. № 2. С. 147–158. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>.
- Шаклеин К. И. Мониторинг глобальных и национальных потребительских трендов — важный этап стратегирования (на примере отрасли кролиководства) // Управленческое консультирование. 2018. Т. 115. № 7. С. 154–164. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-7-154-164>.
- Abd Elrhim M., Elsayed A. The effect of COVID-19 Spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world // SSRN. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3621166>.

- Dunas D. V., Vartanov S. A. Emerging digital media culture in Russia: modeling the media consumption of Generation Z // *Journal of Multicultural Discourses*. 2020. Vol. 15. № 2. P. 186–203. <https://doi.org/10.1080/17447143.2020.1751648>.
- Esper T. L. Supply chain management amid the coronavirus pandemic // *Journal of Public Policy and Marketing*. 2021. Vol. 40. № 1. P. 101–102. <https://doi.org/10.1177/0743915620932150>.
- Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours / E. C. Malthouse [et al.] // *Journal of Marketing Management*. 2016. Vol. 32. № 5–6. P. 427–444. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1148066>.
- Fernandes N. Economic effects of Coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy // SSRN. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>.
- Fink C. C. Strategic newspaper management. New York: Random house, 1988. 398 p.
- Flew T., Waisbord S. The ongoing significance of national media systems in the context of media globalization // *Media, Culture and Society*. 2015. Vol. 37. № 4. P. 620–636. <https://doi.org/10.1177/0163443714566903>.
- Gupta K., Banerjee R. Does OPEC news sentiment influence stock returns of energy firms in the United States? // *Energy Economics*. 2019. Vol. 77. P. 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.03.017>.
- Hepp A., Hjarvard S., Lundby K. Mediatization: theorizing the interplay between media, culture and society // *Media, Culture and Society*. 2015. Vol. 37. № 2. P. 314–324. <https://doi.org/10.1177/0163443715573835>.
- Hill J. S., Chae M.-S., Park J. The effects of geography and infrastructure on economic development and international business involvement // *Journal of Infrastructure Development*. 2013. Vol. 4. № 2. P. 91–113. <https://doi.org/10.1177/0974930612465205>.
- Informativeness of the market news sentiment in the Taiwan stock market / Y.-C. Wei [et al.] // *North American Journal of Economics and Finance*. 2017. Vol. 39. P. 158–181. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2016.10.004>.
- Kreps S. E., Kriner D. The Covid-19 infodemic and the efficacy of corrections // SSRN. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3624517>.
- Kvint V. L. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.
- Martin-Neuninger R., Ruby M. B. What does food retail research tell us about the implications of Coronavirus (COVID-19) for grocery purchasing habits? // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01448>.
- Maslow A. H. Motivation and personality. New York: Harper and Brothers, 1954. 411 p.
- Muñoz C. Media system dependency and change in risk perception during the COVID-19 pandemic // *Tripodos*. 2020. Vol. 1. № 47. P. 11–26. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2020.47p11-26>.
- Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. New York: Princeton University Press, 2013. 385 p.
- Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1. № 4. P. 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.
- Ruan Y., Durreesi A., Alfantoukh L. Using Twitter trust network for stock market analysis // *Knowledge-Based Systems*. 2018. Vol. 145. P. 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.knsys.2018.01.016>.
- Social media for rapid knowledge dissemination: early experience from the COVID-19 pandemic / A. K. M. Chan [et al.] // *Anaesthesia*. 2020. Vol. 75. № 12. P. 1579–1582. <https://doi.org/10.1111/anae.15057>.
- Vartanova E., Makeenko M., Vyrkovsky A. Multimedia strategies for FM radio stations in Moscow // *Handbook of social media management / editors M. Friedrichsen, W. Mühl-Benninghaus*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. pp. 391–404. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5_22).
- Venturini T., Rogers R. “API-Based Research” or how can digital sociology and journalism studies learn from the facebook and cambridge analytica data breach // *Digital Journalism*. 2019. Vol. 7. № 4. P. 532–540. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1591927>.
- Walker C. B. The direction of media influence: Real-estate news and the stock market // *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2016. Vol. 10. P. 20–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2016.02.001>.



- Wu G. G.-R., Hou T. C.-T., Lin J.-L. Can economic news predict Taiwan stock market returns? // *Asia Pacific management review*. 2019. Vol. 24. № 1. P. 54–59. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.01.003>.
- Yoo S.-H. An empirical investigation of telecommunications investment and economic development in developing countries // *East Asian Economic Review*. 2001. Vol. 5. № 2. P. 141–164. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3079320>.
- Zhu J. Comparing the effects of mass media and telecommunications on economic development: A pooled time series analysis // *Gazette*. 1996. Vol. 57. № 1. P. 17–28. <https://doi.org/10.1177/001654929605700102>.

## REFERENCES

- Aristotle. *Nikomakhova ehtika [Nicomachean ethics]*. Moscow: Ehksmo-Press; 1997. 73 p. (In Russ.)
- Bodrunov SD. *Noonomika [Noonomics]*. Moscow: Kul'turnaya revolyutsiya; 2018. 432 p. (In Russ.)
- Vartanov SA. Dynamics of Russian media industry development in 2000–2014: general trends and interrelations with macroeconomic indicators. *Mediascope*. 2015;(3). (In Russ.)
- Vartanov SA. Mathematical modeling of the three-sided market: Media, production and consumers. *Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*. 2020;93(1):22–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2020-1/22-37>.
- Gureeva AN, Vartanova MV. Deep mediatization as the basis of social world. *Strategic communications in business and politics*. 2018;(4):113–117. (In Russ.)
- Dunas DV, Vartanov SA. Youth as media audience: theoretical approaches in Russian media studies. *Theoretical and Practical Issues of Journalism*. 2020;9(1):106–122. (In Russ.) [https://doi.org/10.17150/2308-6203.2020.9\(1\).106-122](https://doi.org/10.17150/2308-6203.2020.9(1).106-122).
- Vartanova EL, Vyrkovskiy AV, Makeenko MI, Smirnov SS. *Industriya rossiyskikh media: tsifrovoye budushchee [Russian media industry: digital future]*. Moscow: MediaMir; 2017. 160 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The idea of a noosphere of Vernadsky and the regularities predetermining formation of a global noosphere world order of the XXI century. *Administrative Consulting*. 2013;53(5):013–019. (In Russ.)
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Варганов Сергей Александрович, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; [sergvart@gmail.com](mailto:sergvart@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2952-8509>
- Kvint VL. *Teoriya i praktika strategirovaniya [Theory and practice of strategizing]*. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. *Economics and Management*. 2011;67(5):3–21. (In Russ.)
- Vyrkovskiy AV, Galkina MYu, Kolesnichenko AV, Obraztsova AYu, Vartanov SA. Newsrooms' marketing strategies under convergence. *Medi@lmanah*. 2017;81(4):42–49. (In Russ.)
- Vartanov SA, Svitich LG, Smirnova OV, Shkondin MV. Media system in the context of a region's development: an econometric analysis. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika*. 2018;(6):3–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.30547/vestnik.journ.6.2018.330>.
- Vartanova EL, Makeenko MI, Vyrkovskiy AV, Grinberg TE, Dunas DV, Gureeva AN, et al. *Mediasistema Rossii [Russian media system]*. Moscow: Aspekt Press; 2015. 384 p. (In Russ.)
- Fedorova EA, Demin IS, Afanasyev DO, Rogov OYu. On the influence of foreign media on the Russian stock market: Text analysis. *Economics and Mathematical Methods*. 2020;56(2):77–89. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880008527-8>.
- Okrepilov VV, Gagulina NL. Development of estimating quality of life of regional population. *Russian Journal of Economic Theory*. 2019;16(3):318–330. (In Russ.) <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.1>.
- Smirnov SS, Obraztsova AYu, Vartanov SA, Vladimirova MB, Vyrkovskiy AV, Galkina MYu, et al. *Business*

- characteristics of the largest all news and news & talk radio stations in Russia. *Mediascope*. 2018;(3). (In Russ.)
- Sadovnichaya AV. Social and economic efficiency of exhibitions and fairs: Methodology and practice. *Economic Revival of Russia*. 2019;59(1):76–85. (In Russ.)
  - Sasaev NI, Kvint VL. Argument for development of processing and chemical production of gas as strategic priority of Russian economy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2019;12(5):102–116. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.12508>.
  - Fedorova EA, Rogov OYu, Klyuchnikov VA. The impact of news on the Micex Oil & Gas index: textual analysis. *Moscow University Economics Bulletin*. 2018;(4):79–99. (In Russ.)
  - Khvorostyanaya AS. Technology transfer association industrial strategy development program (on the example of the fashion industry and apparel and textile industry). *Russian Journal of Industrial Economics*. 2019;12(2):147–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-2-147-158>.
  - Shaklein KI. Monitoring of global and national consumer trends – importance stage of strategizing (based on rabbit industry). *Administrative Consulting*. 2018;115(7):154–164. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-7-154-164>.
  - Abd Elrhim M, Elsayed A. The effect of COVID-19 Spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world. SSRN. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3621166>.
  - Dunas DV, Vartanov SA. Emerging digital media culture in Russia: modeling the media consumption of Generation Z. *Journal of Multicultural Discourses*. 2020;15(2):186–203. <https://doi.org/10.1080/17447143.2020.1751648>.
  - Esper TL. Supply chain management amid the coronavirus pandemic. *Journal of Public Policy and Marketing*. 2021;40(1):101–102. <https://doi.org/10.1177/0743915620932150>.
  - Malthouse EC, Calder BJ, Kim SJ, Vandenbosch M. Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours. *Journal of Marketing Management*. 2016;32(5–6):427–444. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1148066>.
  - Fernandes N. Economic effects of Coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. SSRN. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>.
  - Fink CC. *Strategic newspaper management*. New York: Random house; 1988. 398 p.
  - Flew T, Waisbord S. The ongoing significance of national media systems in the context of media globalization. *Media, Culture and Society*. 2015;37(4):620–636. <https://doi.org/10.1177/0163443714566903>.
  - Gupta K, Banerjee R. Does OPEC news sentiment influence stock returns of energy firms in the United States? *Energy Economics*. 2019;77:34–45. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.03.017>.
  - Hepp A, Hjarvard S, Lundby K. Mediatization: theorizing the interplay between media, culture and society. *Media, Culture and Society*. 2015;37(2):314–324. <https://doi.org/10.1177/0163443715573835>.
  - Hill JS, Chae M-S, Park J. The effects of geography and infrastructure on economic development and international business involvement. *Journal of Infrastructure Development*. 2013;4(2):91–113. <https://doi.org/10.1177/0974930612465205>.
  - Wei Y-C, Lu Y-C, Chen J-N, Hsu Y-J. Informativeness of the market news sentiment in the Taiwan stock market. *North American Journal of Economics and Finance*. 2017;39:158–181. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2016.10.004>.
  - Kreps SE, Kriner D. The Covid-19 infodemic and the efficacy of corrections. SSRN. 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3624517>.
  - Kvint VL. *The global emerging market: Strategic management and economics*. New York: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.
  - Martin-Neuninger R, Ruby MB. What does food retail research tell us about the implications of Coronavirus (COVID-19) for grocery purchasing habits? *Frontiers in Psychology*. 2020;11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01448>.
  - Maslow AH. *Motivation and personality*. New York: Harper and Brothers; 1954. 411 p.
  - Muñoz C. Media system dependency and change in risk perception during the COVID-19 pandemic. *Tripodos*. 2020;1(47):11–26. <https://doi.org/10.51698/tripodos.2020.47p11-26>.

- Phelps ES. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. New York: Princeton University Press; 2013. 385 p.
  - Rochet J-C, Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.
  - Ruan Y, Durrezi A, Alfantoukh L. Using Twitter trust network for stock market analysis. *Knowledge-Based Systems*. 2018;145:207–218. <https://doi.org/10.1016/j.knsys.2018.01.016>.
  - Chan AKM, Nickson CP, Rudolph JW, Lee A, Joynt GM. Social media for rapid knowledge dissemination: early experience from the COVID-19 pandemic. *Anaesthesia*. 2020;75(12):1579–1582. <https://doi.org/10.1111/anae.15057>.
  - Vartanova E, Makeenko M, Vyrkovsky A. Multimedia strategies for FM radio stations in Moscow. In: Friedrichsen M, Mühl-Benninghaus W, editors. *Handbook of social media management*. Berlin, Heidelberg: Springer; 2013. pp. 391–404. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5_22).
  - Venturini T, Rogers R. “API-Based Research” or how can digital sociology and journalism studies learn from the facebook and cambridge analytica data breach. *Digital Journalism*. 2019;7(4):532–540. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1591927>.
  - Walker CB. The direction of media influence: Real-estate news and the stock market. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2016;10:20–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2016.02.001>.
  - Wu GG-R, Hou TC-T, Lin J-L. Can economic news predict Taiwan stock market returns? *Asia Pacific management review*. 2019;24(1):54–59. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.01.003>.
  - Yoo S.-H. An empirical investigation of telecommunications investment and economic development in developing countries. *East Asian Economic Review*. 2001;5(2):141–164. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3079320>.
  - Zhu J. Comparing the effects of mass media and telecommunications on economic development: A pooled time series analysis. *Gazette*. 1996;57(1):17–28. <https://doi.org/10.1177/001654929605700102>.
- CONFLICT OF INTEREST: The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Sergey A. Vartanov, Ph.D. (Phys. and Math.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [sergvart@gmail.com](mailto:sergvart@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-2952-8509>

Оригинальная статья

УДК 338.48:332.14

## Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма

И. З. Чхотуа<sup>1</sup>, Л. И. Власюк<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**Аннотация:** *Введение.* Промышленный туризм – нишевое направление туризма, способное воплотить в едином турпродукте уникальный эмоциональный опыт, образовательный функционал и культурно-историческую составляющую. Государство и предприятия осознали стратегическую значимость направления и реализуют совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) комплексные программы развития промышленного туризма в регионах, обладающих значительным индустриальным наследием. *Объекты и методы исследования.* На основе теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта произведен анализ конкурентных преимуществ и ресурсной обеспеченности регионов, подписавших соглашение с АСИ. Необходимость данного анализа обусловлена потребностью в определении объективных причин экономического, социального или иного характера, побудивших региональные власти развивать направление не в угоду моде или иным субъективным факторам, способствующим распылению ограниченных ресурсов регионального и городского бюджета, а также бюджетов предприятий. *Результаты и их обсуждение.* Анализ статистических показателей и стратегических документов позволил сделать вывод о наличии промышленного потенциала для развития данного вида туризма у рассматриваемых регионов. Однако неразвитая транспортная инфраструктура, низкая транспортная доступность и низкий уровень развития общей туристской инфраструктуры нивелируют возможности региона в диверсификации экономики посредством промышленного туризма. *Выводы.* Не все регионы, подписавшие соглашение с АСИ о развитии промышленного туризма, обладают конкурентными преимуществами и ресурсами для реализации стратегических возможностей данного направления в настоящий момент. Прежде чем вовлекать в эту сферу новые регионы, необходим стратегический анализ их конкурентных преимуществ и определение приоритетных направлений развития туризма в региональном срезе. Для тех регионов, которые обладают необходимыми конкурентными преимуществами, целесообразна разработка программ или стратегий развития промышленного туризма.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегирование, туризм, индустриальный туризм, экономика впечатлений, конкурентные преимущества, региональное развитие, стратегические возможности

**Цитирование:** Чхотуа И. З., Власюк Л. И. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 190–205. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

Поступила в редакцию 26.09.2021. Прошла рецензирование 18.10.2021. Принята к печати 20.10.2021.

original article

## Strategic Analysis of the Region's Competitive Advantages in the Context of Industrial Tourism Development

Iлона З. Чхотуа<sup>1</sup>, Людмила И. Власюк<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**Abstract: Introduction.** Industrial tourism is a niche tourism area that combines a unique emotional experience, educational functionality, and cultural and historical component in a single tourist product. Government and business have realized the strategic importance of industrial tourism. Together with the Agency for Strategic Initiatives (ASI), they are implementing comprehensive programs for the development of industrial tourism in regions with significant industrial heritage. **Study objects and methods.** The present research was based on the theory of strategy and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. The authors performed an in-depth analysis of the competitive advantages and resource provision of the regions that signed an agreement with the ASI. Various economic, social, and other reasons force regional authorities to develop industrial tourism. However, unjustified development of industrial tourism may diffuse the limited regional, municipal, or company budgets. **Results and discussion.** Statistical indicators and strategic documents showed that the regions under discussion have certain industrial potential for the development of this type of tourism. However, poor transport infrastructure, transport accessibility, and tourist infrastructure reduce the chances to diversify the local economy through industrial tourism. **Conclusion.** Not all regions that have the ASI agreement have sufficient competitive advantages and resources for this strategic opportunity. New members must undergo a strategic analysis of the competitive advantages and priority directions. Regions with good competitive advantages should develop a special program or a strategy for the development of industrial tourism.

**Keywords:** strategy, strategizing, tourism, industrial tourism, experience economics, competitive advantages, regional development, strategic opportunities.

**Citation:** Chkhotua IZ, Vlasjuk LI. Strategic Analysis of the Region's Competitive Advantages in the Context of Industrial Tourism Development. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):190–205. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

Received 29 September 2021. Reviewed 18 October 2021. Accepted 20 October 2021.

## 工业旅游发展背景下地区竞争优势的战略分析

I. Z. Чхотуа<sup>1</sup>, Л. И. Флачук<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Москоро蒙诺索夫国立大学, 莫斯科, 俄罗斯

<sup>1</sup>[Chkhotua@inbox.ru](mailto:Chkhotua@inbox.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

**摘要: 引言.** 工业旅游是一个利基旅游方向, 能够将独特的情感体验、教育功能和文化及历史成分体现在同一旅游产品中。国家和企业已经意识到这一方向战略重要性, 并与战略倡议机构 (ASI) 一起实施综合计划, 在拥有重要工业遗产的地区发展工业旅游。 **研究对象和方法.** 以V. L. 昆特院士的战略理论和战略规划方法论为基础, 分析了与ASI签署了协议的地区的竞争优势和资源保障。之所以需要这种分析, 是因为需要确定促使该地区当局决定发展该旅游方向的经济、社会或其他性质的客观因素, 而不是时尚或其他主观因素, 因为这将导致有限的地区和城市财政资源以及企业资源被分散。

**结果及讨论.** 通过对统计指标和战略文件的分析可以得出结论, 在所研究的地区, 发展工业旅游具有产业潜力。然而, 不发达的交通基础设施和较低的交通可达性, 以及一般旅游基础设施的低水平发展, 使该地区通过工业旅游实现经济多元化的机会大打折扣。 **结论.** 并非所有与ASI签署了发展工业旅游协议的地区目前都具有竞争优势和资源保障以充分实现这一方向战略机遇。在吸引新地区参与这一领域之前, 有必要对其竞争优势进行战略分析, 并确定地区层面旅游发展的优先领域。对于那些具有必要竞争优势的地区, 宜制定工业旅游发展规划或战略。

**关键词:** 战略、旅游产业战略、工业旅游、体验经济、竞争优势、地区发展、战略机遇

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月26日 评审日期: 2021年10月18日 接受发表的日期: 2021年10月20日

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире турист, искушенный возможностью путешествовать во все уголки мира и высоким уровнем сервиса, ищет новую ценность путешествия – уникальный эмоциональный опыт и впечатление. За нее он готов заплатить высокую цену<sup>1</sup>. Приоритет получения эмоционального опыта раскрывает концепция «экономики впечатлений», впервые предложенная в 1999 г. Б. Джозефом Пайном II и Джеймсом Гилмором (B. J. Pine II и J. Gilmore)<sup>2</sup>. Ее сущность заключается в поэтапном переходе стадий развития мировой экономики – сырьевой, товарной и экономики услуг – к экономике впечатлений. В этом контексте потенциал развития промышленного туризма как нового стратегически важного направления диверсификации экономики промышленного региона представляется значимым, но до недавнего времени мало востребованным. Туризм как отрасль экономики, обладающая значительным мультипликативным эффектом, способна подстегнуть экономику моногородов, уменьшить миграционный отток населения, привлечь внимание туристов к уникальному культурно-историческому, промышленному и природному наследию региона, влить дополнительные денежные средства в региональную экономику.

Промышленный туризм – нишевое направление туризма. Однако именно он способен воплотить в едином турпродукте уникальный эмоциональный опыт, образовательный функционал и культурно-историческую составляющую. Для предприятий промышленный туризм рассматривается как инструмент маркетинга и коммуникаций, позволяющий транслировать ценности предприятия во внешнюю среду, а также инструмент поддержания лояльности к бренду предприятия.

Стратегическое планирование развития направления туризма в регионе должно основываться на приоритетном развитии таких его видов и форм, которые наиболее полно раскрывают туристский потенциал. Это обуславливает необходимость комплексной оценки

конкурентных преимуществ региона для развития выбранного направления туризма.

Практическая значимость исследования обусловлена вниманием руководства страны к развитию внутреннего туризма в современных посткризисных реалиях, а также системным подходом к развитию промышленного туризма в регионах, обладающих колоссальным индустриальным наследием и промышленной мощью.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Глобальный тренд на персонализацию путешествий и поиск новых форм удовлетворения запроса современного туриста, связанного с получением уникального опыта и впечатлений вместе с богатым индустриальным наследием нашей страны, создает предпосылки для актуализации задачи развития промышленного туризма<sup>3</sup>.

В документе «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» промышленный туризм определен как «посещения и мероприятия на объекте, позволяющие посетителям понять процессы и секреты производства, относящиеся к прошлому, настоящему или будущему»<sup>4,5</sup>. В Стратегии данное направление выделяется отдельно из совокупности нишевых видов туризма наравне с автотуризмом, сельским и молодежным туризмом<sup>6</sup>. Это отвечает тренду на поиск уникальных туристских предложений, а также таким глобальным трендам, как «глокализация» и «кастомизация» туризма. В документе Стратегии выделены приоритетные направления развития туризма (детский, культурно-познавательный, горнолыжный, круизный, экологический и деловой), для которых предусмотрены специальные меры господдержки. Однако промышленный туризм не входит в данную группу, что дает основания говорить о низкой до недавнего времени оценке стратегического потенциала направления для диверсификации экономики промышленных регионов и моногородов.

<sup>1</sup> Влияния коронавирусной инфекции на мировой и отечественный туристские рынки рассмотрены далее в статье.

<sup>2</sup> Пайн Д. Б., Гилмора Д. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005. 299 с.

<sup>3</sup> Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / А. А. Пятковский [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>.

<sup>4</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2035 года. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/#1000> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>5</sup> ГОСТ Р ИСО 13810-2016. Туристские услуги. Промышленный туризм. Предоставление услуг. М.: Стандартинформ, 2020. 15 с.

<sup>6</sup> Нишевые виды туризма – редкие виды туризма.

На сегодняшний день государство и предприятия осознали стратегическую значимость направления и реализуют совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) комплексные программы развития промышленного туризма в каждом регионе, обладающем значительным индустриальным наследием.

На основе анализа международной практики развития промышленного туризма АСИ разработаны Методические рекомендации по организации промышленного туризма в регионах РФ<sup>7</sup>. Они предлагают четкую программу развития направления, взаимовыгодное сотрудничество региональной администрации, бизнеса и представителей отрасли туризма, а также методическое сопровождение на каждом этапе реализации проекта. Основные стратегические возможности для региона в результате развития направления представлены на рисунке 1<sup>8</sup>.

Специфика развития промышленного туризма в нашей стране обусловлена следующими особенностями:

1. Основная проблема, связанная с направлением туризма, – включение объектов индустриального наследия в реестр объектов охраны. За последние 15 лет погибло 40 из 150 ценных объектов столичной промышленной архитектуры, а под снос направлены более 40 %. Необходима всероссийская перепись объектов индустриального наследия с целью маркировки ценных памятников культуры. Один из способов сберечь индустриальное наследие – переосмыслить их применение

под потребности сегодняшнего дня, включить в культурную повестку путем организации в их пространстве досуговых центров, выставочных площадок и арт-пространств;

2. Промышленный туризм – мощный канал коммуникации с потребителем, т.к. обширная аудитория (помимо профессиональной аудитории) – студенты (42 млн по стране), школьники и журналисты – популяризируют объект показа в медийном пространстве. Через промтуризм возможно продвижение народных промыслов и локальных брендов;

3. По данным Российского союза туриндустрии, на промышленный туризм приходится более 3 % отечественного турпродукта, что в 1,5 раз больше, чем дает гастрономический туризм. Согласно АСИ из-за проблем, связанных со слабой инфраструктурой показа и транспортной инфраструктурой, более 67 % населения страны считает, что предприятия промышленного сектора страны устарели. 57 % населения убеждены, что в РФ выпускаются товары низкого качества по сравнению с западными аналогами.

В рамках статьи нами будет произведен анализ конкурентных преимуществ и ресурсной обеспеченности регионов, подписавших соглашение с АСИ, на основе методологии стратегирования, разработанной иностранным членом РАН, профессором, Заслуженным работником высшей школы Российской Федерации, лауреатом

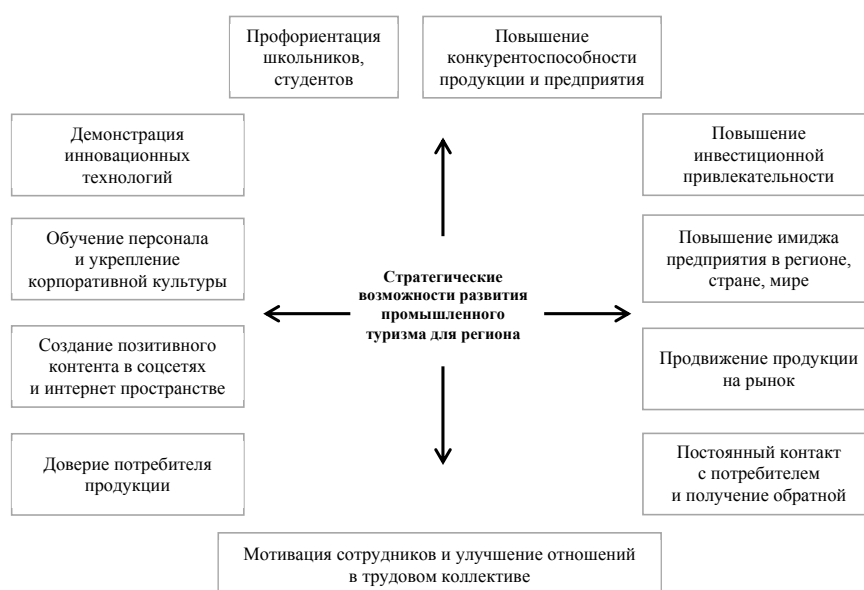


Рис. 1. Стратегические возможности развития промышленного туризма для региона  
Fig. 1. Strategic opportunities for the development of industrial tourism

<sup>7</sup> Методические рекомендации по организации промышленного туризма в регионах Российской Федерации. URL: <https://ru.calameo.com/read/004713978428b09f34878> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>8</sup> Там же.

премии им. Ломоносова первой степени В. Л. Квинтом. Необходимость данного анализа обусловлена потребностью в определении объективных причин экономического, социального или иного характера, побудивших региональные власти развивать направление не в угоду моде или иным субъективным факторам, способствующим распылению ограниченных ресурсов регионального и городского бюджета, а также бюджетов предприятий.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Процесс стратегирования целесообразно инициировать с поискового прогнозного анализа закономерностей и трендов, относящихся к объекту стратегирования. Важно предвидеть те тренды и закономерности, которые в полной мере еще не идентифицированы большинством исследователей, определить степень и характер их влияния на объект. Впоследствии все эти исследования используются для разработки региональных, отраслевых и целеориентированных прогнозов<sup>9, 10</sup>.

Важнейшим направлением анализа является оценка международного опыта развития промышленного туризма и адаптация наилучших практик под реалии отечественного рынка, а также определение глобальных трендов развития промышленного туризма.

Существенными глобальными трендами, определившими изменения на мировом и отечественном туристском рынках, являются:

– *рост внутреннего туризма, государственная поддержка приоритетных направлений и программ в сфере внутреннего туризма*

Пандемия COVID-19 и ограничительные меры открыли новые возможности для развития внутреннего туризма. В период пандемии для сферы туризма была объявлена реализация ряда мер государственной поддержки. По данным опроса экспертов, наиболее востребованными мерами оказались отсрочка налогов

и обязательств по несостоявшимся турам и субсидирование расходов на заработную плату<sup>11</sup>. В августе 2020 г. была анонсирована программа кешбэка за покупку туров по России. Бюджет, выделенный на данную программу, составил 15 млрд рублей. Программа туристического кешбэка стала одной из самых действенных мер поддержки туризма. По первым итогам реализации программы на 1 руб. использованных средств бюджета было привлечено около 7 руб. из внебюджетных источников.

– *интенсификация спроса на уникальные турпродукты, нишевые виды туризма, в т. ч. промышленный туризм*

Ряд событий XX века (кардинальные изменения в процессах организации производства: создание конвейерных производственных линий, заводов-автоматов и т. д., научно-техническая революция, политическая перестройка общества от колониальных аграрных режимов к индустриальным республиканским государствам, НТП) привели к росту уровня благосостояния некоторых государств и увеличению доступности туризма. Спад промышленного производства в ряде стран простимулировал непрофильное использование объектов промышленного назначения в туристских целях. В 1980-х гг. концепция промышленного туризма была популярна в Великобритании (в 1988 г. Британский центр туризма начал кампанию «Посмотри на производство в работе»), в конце 1990-х годов муниципалитетом голландского города Роттердам был разработан «Тур по промышленному наследию», в 2000 г. в городе Йорк (штат Пенсильвания, США) был запущен турпродукт «Тур по мировой столице промышленности», а в 2005 г. в Шанхае был создан Центр по развитию промышленного туризма<sup>12</sup>.

Схематично процесс становления промышленного туризма можно разбить на этапы, представленные в таблице 1<sup>13</sup>.

Обзор мировой практики реализации туров промышленной направленности представлен в таблице 2<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

<sup>10</sup> Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.

<sup>11</sup> Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в РФ: текущая ситуация и перспективы восстановления. Результаты опросов участников рынка. URL: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-ru-tourism-in-russia-current.pdf> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>12</sup> Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.

<sup>13</sup> Никулина Ю. Н. Промышленный туризм в мировой практике: особенности организации и тенденции развития // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 9. С. 40–44.

<sup>14</sup> Струцберг Г. В. Современное состояние и перспективы развития промышленного туризма // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2013. № 3. С. 147–151; German National Tourist Board. URL: <https://www.germany.travel/en/home.html> (дата обращения: 09.09.2021); Agenzia Nazionale Turismo. URL: <https://www.enit.it/www/enit/> (дата обращения: 09.09.2021); Holland. URL: <https://www.holland.com/global/tourism.htm> (дата обращения: 09.09.2021).



**Таблица 1. Исторические этапы развития промышленного туризма в мире и России**  
**Table 1. Historical stages in the development of industrial tourism in Russia and abroad**

Временной диапазон	Характеристика этапа
XVII–XIX века	Туризм носит элитарный характер. Посещение объектов промышленности носит исключительно образовательную и просветительскую цель, не преследуется коммерческая цель турпоездки. Целевая аудитория – представители буржуа и аристократии
Первая половина XX века	Туризм приобретает массовый характер за счет увеличения транспортной доступности поездки, стоимости турслуги и реальных доходов населения. Промышленный туризм приобретает коммерческую направленность (плата за посещение аттракциона и приобретение сувенирной продукции)
Вторая половина XX века – по настоящее время (в мире)	Рост спроса на индустриальные туры. Для туриста – уникальный опыт, особая форма познания и приобретения профессиональных знаний, профориентационная практика студентов, школьников. Для предприятия – имиджевый актив, составляющая коммуникационной стратегии бренда
С 2019 г. (в РФ)	Системное развитие нишевого направления в России. Разработка методических рекомендаций по развитию промышленного туризма в регионах, создание карты промышленного туризма РФ и продвижение направления, господдержка участников проекта и др.

**Таблица 2. Особенности организации промышленного туризма в мировой практике (на примере ведущих центров развития промышленного туризма)**

**Table 2. World practice of industrial tourism in the leading centers for the development of industrial tourism**

Параметры оценки	Германия (Вольфсбург, Кельн)	Италия (Турин)	Нидерланды (Роттердам)
Объекты показа	Промышленное наследие времен второй мировой войны (угольные и соляные шахты, судостроительные заводы), действующие промышленные предприятия (завод BMW, Концерн Фольцваген) и производство продуктов питания (шоколадная фабрика Ritter Sport)	Предприятия тяжелой промышленности (Концерн FIAT)	Ветряные мельницы Киндердейк, фабрика Феникс Фуд Фактори, фабрика по обработке алмазов «Coster Diamonds» и др.
Особенности организации туристского направления	Реализация Стратегии «Автовизит», создание парка-музея «Автоград» концерна Фольцваген; вовлечение региональных властей и населения в развитие туризма; промышленные предприятия становятся брендами региона	Использование имиджевого наследия Зимних Олимпийских игр для маркетинга территорий и механизма продвижения промышленного туризма	Создание маркетинговой структуры «Rotterdam-Marketing» для продвижения турпродукта дестинации. Реализация региональной маркетинговой политики
Организаторы пром. туризма	Вольфсбург – ГЧП (региональные власти и автоконцерны); Кельн – «Наблюдательный Совет по туризму, Торгово-промышленная палата (ТПП)	Турин – ГЧП (ТПП Турина и туроператоры). Совместно создан тур «Сделано в Турине: тур на отлично»	Роттердам – ГЧП
Целевая аудитория потребителей	Потенциальные покупатели, инвесторы, студенты, школьники и туристы		

Промышленный туризм рассматривается не только как инструмент диверсификации деятельности функционирующих предприятий, но и как средство реабилитации территорий промышленного упадка<sup>15</sup>. Наглядным

примером возрождения через развитие нишевого вида туризма некогда промышленного центра является Рурская область<sup>16</sup>. Ряд зарубежных специалистов подчеркивает стратегическую значимость промышленного туризма

<sup>15</sup> Перспективы регионального развития промышленного туризма в свете анализа основных экономических показателей российской туристической индустрии / Н. Н. Яшалова [и др.] // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 2. С. 195–213. <https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11>.

<sup>16</sup> Transformation of industrial heritage: An example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany) / S. Copic [et al.] // Geographica Pannonica. 2014. Vol. 18. № 2. P. 43–50. <https://doi.org/10.5937/GeoPan1402043C>.

в сохранении наследия индустриального общества, росте ценности и культурной значимости территории. Ф. Бран и Г. Маня обращают внимание на необходимость комплексной оценки индустриального наследия для придания ему особого статуса культурного объекта и принятия превентивных мер защиты от разрушения<sup>17</sup>. Уникален опыт развития промышленного туризма в Китае, где сделан акцент на разработку образцовых экскурсионных маршрутов по ключевым предприятиям страны по единым стандартам качества предоставления туруслуги (планируется создание 100 образцовых баз промышленного туризма, размещенных на производствах фарфора, шелка, косметики и т. д.)<sup>18</sup>.

*– смещение ценностных ориентиров поколений*

Причина интенсификации тренда на развитие промышленного туризма в регионах мира обусловлена сдвигом ценностных ориентиров поколений в эпоху цифровых технологии и экономики впечатлений.

Согласно основоположникам теории поколений Н. Хоуву и В. Штрауссу в своих предпочтениях поколения следуют не абсолютному рацио, а представлениям о нормах, присущих обществу, которые их окружают. Следовательно, в зависимости от ключевых исторических событий того времени, социально-экономических условий, окружающей среды, политической реальности и др., формируются ценностные ориентиры поколений. По М. Веберу, определив систему ценностей людей определенного типа, представляется возможным спрогнозировать их поведенческие паттерны и выбор. Современное поколение туристов предстают «коллекционерами мест», ориентированных на получение уникального опыта и впечатлений от поездки. Они стремятся совмещать несколько целей поездки в едином турпродукте, отличном от стандартного, ориентированного на массовый сегмент. Поэтому непрерывный процесс возникновения новых туристских продуктов и услуг на мировом и отечественном туристском рынках есть ответ на динамичное изменение поведенческих паттернов, ценностей и интересов потребителей туруслуги. Промышленный туризм органично вписан в концепцию экономики впечатлений и реализует образовательный

потенциал туризма. Направление призвано стать коммуникационным механизмом, способным изменить сложившееся стереотипное мышление о безответственном отношении крупных промышленных предприятий страны к вопросам охраны окружающей среды<sup>19</sup>.

В вопросе развития туризма в России долгое время в качестве привлекательных туристских дестинаций рассматривались исключительно территории, обладающие значительным культурно-историческим наследием либо природно-рекреационной уникальностью. Туризм развивался вдали от промышленных территорий, поэтому туристские маршруты составлялись в обход объектов промышленного назначения. Мировой туристский рынок пошел по иному пути, органично вплетая уникальные промышленные объекты в турпродукты.

OTSW-анализ как важнейший этап сканирования внутренней и внешней среды предполагает определение стратегических возможностей и угроз, а также оценку сильных и слабых сторон объекта стратегирования. В рамках статьи проводится OTSW-анализ промышленного туризма как стратегического направления диверсификации экономики России в целом и для регионов, заключивших соглашение с АСИ.

Важнейшей стратегической возможностью в контексте развития промышленного туризма является возрождение территории промышленного упадка и рост ее инвестиционной привлекательности, формирование позитивного имиджа территории и предприятия, продвижение регионального бренда, формирование позитивной деловой репутации, а также создание кадрового резерва предприятия через профориентационную работу с молодежью.

Существенными стратегическими угрозами развития промышленного туризма являются возможность коммерческого шпионажа, вопросы безопасности туриста и дополнительные затраты на организацию экскурсионной программы (затраты на организацию безопасных коридоров для организации доступа туристов к производственному процессу, негативное отношение персонала компании к организации туризма на производство и др.).

К сильным сторонам направления можно отнести значительное индустриальное наследие страны,

<sup>17</sup> Bran F., Manea G. The industrial tourism // Quality – Access to Success. 2012. Vol. 13. P. 1–6.

<sup>18</sup> Jia Y. Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development // International Business Research. 2010. Vol. 3. № 2. P. 169–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p169>.

<sup>19</sup> Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.

низкие, по сравнению с выгодами (репутационными, коммерческими и т. д.), издержки организации направления на предприятии. Промтуризм – действенный инструмент продвижения продукции предприятия и формирования лояльности в ней, а также существенный инструмент патриотического воспитания и образования молодежи.

К слабым сторонам направления можно отнести политику закрытости большинства отечественных предприятий перед широкой аудиторией, скудность маркетинговых мероприятий продвижения направления и продукции компании, низкое качество турпродукта промышленного туризма и отсутствие общей туристской инфраструктуры вблизи объектов показа, недостаточная кооперация между местными органами власти, руководителями предприятий и туристическими компаниями, неразвитость ГЧП в сфере туризма, а также забюрократизированность процесса организации посещения промышленного предприятия (излишний сбор разрешительной документации)<sup>20</sup>.

### **Ценности и интересы потребителей туруслуги**

Целевой аудиторией промышленного туризма, помимо туристов, выступают школьники, студенты профильных вузов, делегации по обмену опытом, журналисты и инвесторы<sup>21</sup>.

Основные потребители туристской услуги – поколения миллениалов и скринейджеров, для которых основной ценностью в досуговой сфере является получение уникального эмоционального опыта, впечатлений, бесшовность оказания туруслуги и клиентоориентированный подход, абсолютное непринятие стандартных турпродуктов. Для них важнейшим стратегическим ресурсом является время. Сущностно актуальность концепции «time – management» в эпоху цифровых технологий не вызывает сомнений<sup>22</sup>. В туризме сформировался термин, характеризующий модель поведения современного туриста – «bleisure», т. е. совмещение различных

целей поездки в едином турпродукте. Например, рекреационная цель с возможностью получения новых знаний, культурно-познавательная цель с возможностью установления деловых контактов и т. д.

Для школьников и студентов принцип «edutainment» – внедрение игровых технологий, а также досуговых и развлекательных активностей в процесс образования, – который успешно реализуется в туризме, также находит практическое применение в рамках промышленного (индустриального) туризма.

Для журналистов, стремящихся привлечь и удержать внимание широкой аудитории, промышленный туризм позволяет проникнуть во внутреннюю экосистему предприятия и донести до широкой общественности ценности компании и сломать стереотипное мышление об отсталости отечественного промышленного сектора.

Для инвесторов направление предполагает возможность ознакомления с секретами производственного процесса и оценки выгод и перспектив долгосрочного плодотворного сотрудничества.

Система приоритетов каждого из участников, вовлеченных в промышленный туризм, представлена ниже:

- для государства – диверсификация экономики промышленных центров, моногородов, улучшение качества жизни и снижение величины оттока населения в центральные регионы<sup>23, 24</sup>;
- для туриста – покупка «кастомизированного» турпродукта, удовлетворяющего запрос на уникальность, обучающий функционал, эмоциональный опыт;
- для предприятия – поддержание желаемого имиджа и деловой репутации компании, продвижение ее бренда и продукции;
- для инвестора – поддержание долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с надежными контрагентами;
- для школьника/студента – профориентация, получение представления о специальности, дополнительные практические знания по теме исследования в рамках школьной программы.

<sup>20</sup> Седельникова И. В. Промышленный туризм как перспективный вид развития туризма в России // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск, 2013. С. 77–78.

<sup>21</sup> Струцберг Г. В. Современное состояние...

<sup>22</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.

<sup>23</sup> Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.

<sup>24</sup> Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge and chance. Princeton University Press, 2013. 385 p.

**Стратегический анализ конкурентных преимуществ регионов РФ**

В таблице 3 представлены социально-экономические показатели развития, предопределяющие возможность развития промышленного туризма в регионе<sup>25</sup>.

Практически все из анализируемых регионов имеют доходы ниже среднероссийского уровня. Исключение – регионы, относящиеся к Крайнему Северу, т.е. Камчатский край, Мурманская область и Республика Саха (Якутия).

Без учета корректировки на стоимость фиксированного набора товаров и услуг у трех регионов среднемесячные доходы превышали среднероссийский уровень – Камчатский край, Мурманская область и Республика Саха (Якутия). С учетом корректировки на стоимость фиксированного набора – только у двух: Мурманская область и Республика Саха (Якутия). Вклад туризма в ВВП регионов находится на среднероссийском уровне или ниже.

**Таблица 3. Социально-экономические показатели развития регионов**  
**Table 3. Socio-economic indicators of regional development**

Регион	ВРП на душу населения, тыс. руб.	Количество потребительских наборов, штук*	Доля промышленности в ВРП региона, %	Доля «Туризма» в ВВП**	Число промышленных предприятий на 1000 человек	Количество предприятий, оказывающих туристические услуги <sup>26</sup>
<i>Россия</i>	<i>646,1</i>	<i>2,19</i>	<i>36,5</i>	<i>4,3</i>	<i>26,1</i>	–
Амурская область	521,1	2,00	21,6	5,1	18,3	20
Калужская область	541,9	1,98	45	3,7	23,9	12
Камчатский край	891,0	2,07	25,3	6,7	32,4	8
Мурманская область	828,4	2,33	28,2	4,0	19,8	5
Нижегородская область	505,5	2,18	36,2	4,4	26,0	5
Пермский край	573,9	2,03	56,4	2,6	23,9	4
Республика Саха (Якутия)	1258,7	2,25	57,4	3,1	25,4	11
Самарская область	530,6	1,97	47,3	3,9	30,8	13
Смоленская область	370,8	1,81	35,2	3,5	29,0	3
Тульская область	462,9	1,84	49,6	3,1	21,4	10
Тюменская область	821,6	2,02	41,3	3,9	26,5	8
Удмуртская республика	479,6	1,73	50,2	2,9	23,6	11
Ульяновская область	340,6	1,60	32,1	3,8	20,6	11
Кемеровская область	416,5	1,78	58,5	3,5	15,4	14

\* Показатель «количество потребительских наборов» характеризует доходы населения в регионе и рассчитывался как отношение среднедушевых месячных доходов населения к стоимости фиксированного потребительского набора товаров и услуг;

\*\* В собирательную группировку «Туризм» были включены следующие коды классификатора ОКВЭД: Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги; Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений.

<sup>25</sup> Список регионов, заключивших соглашение с АСИ, постоянно пополняется, поэтому авторами были выбраны регионы, представленные на сайте PromTourism – портал о промышленном туризме в РФ. URL: <https://promtourism.ru/> (дата обращения: 09.09.2021).

<sup>26</sup> Число предприятий оценено согласно данным сайта <https://promtourism.ru/>. Если там не представлены данные, то на основе открытых источников сети интернет (в т.ч. системы обмена туристской информацией. URL: <https://nbcrs.org/regions> (дата обращения: 09.09.2021)).

Промышленный потенциал регионов – конкурентное преимущество для развития промышленного туризма. Все выделенные регионы обладают конкурентным преимуществом с точки зрения промышленного потенциала, который мы оценивали через долю промышленности в ВРП, количество промышленных предприятий на 1000 человек и число предприятий, оказывающих туристические услуги. У большинства регионов промышленность занимает высокую долю в структуре ВРП региона и превышает среднероссийский уровень (36,5 %). По числу промышленных предприятий на 1000 человек превышают среднероссийский уровень показатели Камчатского края, Самарской и Смоленской областей. Однако только часть регионов, являясь развитыми промышленными регионами, сегодня реализуют возможности промышленного туризма (Самарская, Кемеровская и Амурская области). Часть регионов нуждаются в дальнейшем развитии туристической сферы (Пермский край, Мурманская и Смоленская области).

На развитие туризма в регионе оказывает влияние транспортная доступность региона и общий уровень развития транспортной инфраструктуры. В таблице 4

представлены показатели, позволяющие оценить фактор транспортной доступности (данные за 2019 г.).

Транспортная доступность как возможность прибытия в регион РФ с использованием транспорта любого вида – важнейший фактор развития туризма в регионе, в том числе промышленного. Наличие международного аэропорта является конкурентным преимуществом, увеличивающим туристический поток в дестинацию. Ульяновская и Кемеровская области имеют по два международных аэропорта, а также высокие показатели плотности автомобильных дорог и железнодорожных путей. Для таких регионов, как Камчатский край, Амурская и Мурманская области, Республика Саха (Якутия), низкая транспортная доступность и недостаточный уровень развития транспортной инфраструктуры являются угрозами, которые осложняют развитие промышленного туризма в регионе. Калужская, Самарская и Ульяновская области, а также Удмуртская республика находятся в выгодном положении. Они смогут обеспечить бесшовность транспортной инфраструктуры и процесса оказания туруслуг, что будет способствовать развитию туристского рынка в регионе.

Таблица 4. Показатели, характеризующие транспортную доступность региона  
Table 4. Transport accessibility of the region

Регион	Наличие аэропортов	Из них международных и федерального значения	Плотность автомобильных дорог с твердым покрытием, км путей на 1000 км <sup>2</sup> территории	Плотность железнодорожных путей на конец года, км путей на 10000 км <sup>2</sup> территории
Амурская область	5	1	35	81
Калужская область	2	1	334	288
Камчатский край	13	1	4,5	0
Мурманская область	3	1	24	60
Нижегородская область	1	1	300	158
Пермский край	4	1	137	98
Республика Саха (Якутия)	35	1	4,0	3
Самарская область	2	1	330	256
Смоленская область	2	Нет	321	226
Тульская область	Нет	Нет	405	367
Тюменская область	7	1	89	55
Удмуртская республика	1	1*	253	185
Ульяновская область	2	2	254	187
Кемеровская область	2	2	177	175

\*Аэропорт в Удмуртской республике (Ижевск) имеет статус «внутренний», «федерального значения», а не «международный», «федерального значения», как в остальных субъектах РФ.

Следующий этап исследования – анализ показателей развития туризма регионов, статистических и институциональных, таких как туристический поток, коллективные средства размещения (КСР), наличие Стратегии развития туризма в регионе и др. (табл. 5).

По числу коллективных средств размещения на 1000 человек данные большинства регионов не превышают среднероссийский уровень (192,8) за исключением

Камчатского края, Амурской и Мурманской областей, Республики Саха (Якутия). Это связано не с наличием достаточного числа КСР, а с низкой заселенностью северных территорий. Что касается анализа региональных стратегий, то формально они есть у всех регионов, но качество документов очень отличается: не во всех стратегиях есть упоминание о промышленном туризме.

**Таблица 5. Показатели развития туризма в регионе**  
**Table 5. Indicators of tourism development in the region**

Регион	Туристок, тыс. человек	Число КСР размещения	Число КСР населения, приходящиеся на 1000 человек	Наличие Стратегии в туризме	Срок действия Стратегии	Упоминание о промтуризме в Стратегии	Наличие брендового туристического маршрута
Амурская область	364,0	172	217,3	+ <sup>27</sup>	2012–2025	+	–
Калужская область	2300,0	197	195,8	нет <sup>28</sup>	2019–2024	+	+
Камчатский край	230,0	106	337,7	+ <sup>29</sup>	2011–2025	–	–
Мурманская область	458,12	163	218,9	+ <sup>30</sup>	2021–2025	+	+
Нижегородская область	2500	526	163,9	нет <sup>31</sup>	2014–2035	+	
Пермский край	754,0	399	153,2	нет <sup>32</sup>	2011–2026		++
Республика Саха (Якутия)	201,5	218	224,9	+ <sup>33</sup>	2020–2025	+	
Самарская область	779,7	475	149,3	+ <sup>34</sup>	2015–2025	+	
Смоленская область	300,0	139	148,1	нет <sup>35</sup>	2018–2030	–	
Тульская область	580,0	186	126,3	+ <sup>36</sup>	2017–2035	+	
Тюменская область	876,8	259	169,5	+ <sup>37</sup>	2018–2025	+	++

<sup>27</sup> Постановление Правительства Амурской области от 10.03.2021 № 129 «Об утверждении Стратегии развития территориального туристического кластера Амурской области». URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/2800202103170020> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>28</sup> Постановление Правительства Калужской области от 26.02.2019 № 122 «Об утверждении государственной программы Калужской области «Развитие туризма в Калужской области». URL: <https://www.kalug-gov.ru/doc/107071> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>29</sup> Распоряжение Правительства Камчатского края от 22.03.2011 № 122-ПП «Об утверждении Стратегии развития туризма в Камчатском крае на период до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/446224058> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>30</sup> Распоряжение Правительства Мурманской области «Об утверждении стратегии развития туристско-рекреационного кластера Мурманской области на 2021–2025 годы». URL: <https://openregion.gov-murman.ru/npa/390546/> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>31</sup> Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 г. URL: <https://www.nn-invest.ru/static/build/upload/files/Стратегия%202035.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>32</sup> Закон Пермского края от 02.04.2010 № 598-ПК «О стратегическом планировании в Пермском крае». URL: <https://docs.cntd.ru/document/911526464> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>33</sup> Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 20.11.2020 № 1070-р. «О Стратегии развития туризма в Республике Саха (Якутия) на период до 2025 года». URL: <http://portal.b14.ru/wp-content/uploads/2021/02/Rasporuyaga-ot-20.11.2020-1070-r.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>34</sup> Постановление Правительства Самарской области от 22.04.2015 № 206 «Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие туристско-рекреационного кластера в Самарской области» на 2015–2025 годы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/464018369> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>35</sup> Постановление Администрации Смоленской области от 29.12.2018 № 981 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 года». URL: <https://econ.admin-smolensk.ru/files/410/strategiya-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-smolenskoj-oblasti-do-2030-goda-v-red-postanovleniya-ot-19-05-2020-2.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>36</sup> Постановление Правительства Тульской области от 16.10.2017 № 468 «Об утверждении Стратегии развития туризма на территории Тульской области на период до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/450382636> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>37</sup> Постановление Правительства Тюменской области от 14.12.2018 № 489-п «Об утверждении государственной программы Тюменской области «Развитие внутреннего и въездного туризма» и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов». URL: [https://admtumen.ru/files/ogv\\_to/DCP/%D0%92%D1%81%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0.pdf](https://admtumen.ru/files/ogv_to/DCP/%D0%92%D1%81%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0.pdf) (дата обращения: 22.09.2021).

Регион	Турпоток, тыс. человек	Число КСР размещения	Число КСР населения, приходящиеся на 1000 человек	Наличие Стратегии в туризме	Срок действия Стратегии	Упоминание о промтуризме в Стратегии	Наличие брендового туристического маршрута
Удмуртская республика	680,0	184	122,3	нет <sup>38</sup>	2009–2025	–	
Ульяновская область	500,0	141	114,3	+ <sup>39</sup>	2020–2024		+
Кемеровская область	1500,0	339	127,2	+ <sup>40</sup>	2013–2025	–	+

Промышленный туризм развивается в сочетании с другими видами туризма и опирается на существующие туристические маршруты и потоки туристов, поскольку редко объекты промышленного туризма могут стать целью туристической поездки. Как правило, они включаются в комплексный маршрут. Дополнительным конкурентным преимуществом обладают регионы, ставшие частью «Брендового туристического маршрута». Регионы, включенные в данный список: Калужская область («Императорский маршрут»), Мурманская область («Заполярный Калейдоскоп»), Пермский край («НеобыЧАЙные истории земли Пермской», «Династия Романовых в истории Пермского края»), Тюменская область («В Сибирь – по своей воле», «Императорский Маршрут»), Ульяновская область («Дворянин на Волге») и Кемеровская область («Кузбасс. Огонь в сердце»).

Таким образом, такие регионы, как Калужская и Кемеровская области, могут рассчитывать на реализацию всего спектра стратегических возможностей развитой сферы промышленного туризма в регионе.

### **Опыт Кемеровской области – Кузбасса в реализации промышленного туризма**

Угледобывающая и углереперерабатывающая промышленность хорошо представлены в составе туристских продуктов Кузбасса. Экскурсии проводятся на разрезы Кедровский (филиал АО «УК Кузбассразрезуголь»)

и Черниговский (Акционерное общество «Черниговец» (АО ХК «СДС-Уголь»), г. Березовский). Успешно реализуется национальный брендовый маршрут «Кузбасс. Огонь в сердце», предполагающий посещение музея-заповедника «Красная горка», Кедровского угольного разреза, демонстрацию новейших технологических достижений предприятий в угледобыче (Кедровский разрез – экспериментальная площадка для современных средств и технологий пылеподавления при ведении горных работ в угольной промышленности) и музея автотехники «Ретропарк»<sup>41</sup>. Все национальные брендовые маршруты призваны продвигать культурно-исторический потенциал региона. Они характеризуются круглогодичностью, узнаваемостью, высокими стандартами качества туристической услуги, высоким коммерческим потенциалом и полностью соответствуют критериям, выдвигаемым экспертным советом Ростуризма, а также предполагают существенные меры поддержки в части продвижения со стороны федеральных властей. Национальный брендовый маршрут «Кузбасс. Огонь в сердце» вошел в Нацпроект «Туризм и индустрия гостеприимства»<sup>42</sup>.

В год 300-летия открытия угля в регионе программу развития промышленного туризма по методологии АСИ стали реализовывать как предприятия металлургической, перерабатывающей и химической промышленности (Гурьевский металлургический завод,

<sup>38</sup> Закон Удмуртской республики «О Стратегии социально-экономического развития Удмуртской республики на период до 2025 года». URL: <https://economy.udmurt.ru/prioriteti/ser/strategia/40-rz.pdf> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>39</sup> Постановление Правительства Ульяновской области от 1.01.2020 № 37/414-П «Об утверждении государственной программы Ульяновской области «Развитие культуры и сохранение объектов культурного наследия в Ульяновской области» на 2014–2021 годы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/463704345> (дата обращения: 22.09.2021); Постановление Правительства Ульяновской области от 13.07.2015 № 16/319-П «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/463710828> (дата обращения: 22.09.2021);

<sup>40</sup> Распоряжение Коллегии Администрации Ульяновской области от 1.03.2013 № 194-р «О Стратегии развития туризма в Кемеровской области до 2025 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/412811132> (дата обращения: 22.09.2021); Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года. URL: <https://xn---2035-3veg1c0a7eat.xn--p1ai/> (дата обращения: 22.09.2021).

<sup>41</sup> Сайт национального брендового маршрута «Кузбасс. Огонь в сердце» URL: <https://brand.visit-kuzbass.ru> (дата обращения: 06.09.21).

<sup>42</sup> Сайт Нацпроекта России. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects> (дата обращения: 06.09.21).

кемеровский КАО «Азот», новокузнецкие Аллюминиевый завод (НКАЗ, ОК РУСАЛ), ОК «Сибшахтострой», ООО «КАМСС» и др.), так и предприятия других отраслей промышленности (АО «Гурьевский пищекомбинат», Гурьевский хлебокомбинат (ИП Акушев), ООО «СХП «Михайловское», ООО «Пивоварня Лобанова и др.). Продолжают поддерживать туристскую деятельность и угольные предприятия ПАО «Южный Кузбасс» (Междуреченск), АО «УК «Кузбассразрезуголь» (Кемерово). Создана комплексная производственно-техническая экскурсия по предприятиям и очистным сооружениям АО «СУЭК-Кузбасс»<sup>43</sup>. Кемеровская область – Кузбасс сохраняет за собой статус региона ресурсного типа<sup>44</sup>. Социально-экономическим обоснованием необходимости диверсификации экономики в сторону развития промтуризма и улучшения качества жизни населения в муниципальных образованиях является тот факт, что 29 городов области (все кроме г. Кемерово) и 5 городских поселений включены в состав монопрофильных муниципальных образований Кузбасса<sup>45, 46</sup>. Именно индустриальный облик Кузбасса может стать безусловным конкурентным преимуществом в контексте развития промышленного туризма.

## ВЫВОДЫ

Промышленный туризм является стратегическим направлением развития индустрии туризма в России. У многих регионов страны есть для этого мощный промышленный потенциал и опыт организации подобного рода экскурсий и маршрутов. В планах АСИ и Минпромторга вовлечь в эту работу как можно больше регионов. Анализ

социально-экономического положения и уровня развития промышленного туризма в регионах, подписавших соглашение с АСИ, показывает, что не все регионы обладают конкурентными преимуществами и ресурсами для реализации стратегических возможностей промышленного туризма на региональном уровне в настоящий момент. Однако они могут создать необходимые конкурентные преимущества благодаря четкой и слаженной работе всех заинтересованных лиц: государства, бизнеса, туристских предприятий, отраслевых некоммерческих объединений в формате государственно-частного партнерства. Что касается желания вовлечь в эту деятельность большее число регионов, то необходим стратегический анализ конкурентных преимуществ и ресурсов российских регионов с целью определения приоритетных направлений развития туризма. Для тех регионов, которые обладают конкурентными преимуществами, необходима разработка программ или стратегий развития промышленного туризма, предполагающие четкое распределение целей и задач во временном срезе с учетом ресурсной обеспеченности и с установлением ответственных сторон организации мониторинга реализации данных программ или стратегий. Для тех регионов, где в силу слабой транспортной доступности развитие любых видов туристических направлений ограничено, ресурсы необходимо направить на решение инфраструктурных задач, поиск, брендирование и продвижение уникальных туристических маршрутов, для которых транспортная доступность не будет таким ограничивающим фактором (например, Камчатский край).

## ЛИТЕРАТУРА

- Земскова Е. С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. № 5.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.
- Левин С. Н., Каган Е. С., Саблин К. С. Регионы «ресурсного типа» в современной российской экономике //

<sup>43</sup> Доклад начальника службы по связям и коммуникации АО «СУЭК-Кузбасс» К. Ю. Усенко на совещании по промышленному туризму представителей Агентства стратегических инициатив и Правительства Кузбасса.

<sup>44</sup> Левин С. Н., Каган Е. С., Саблин К. С. Регионы «ресурсного типа» в современной российской экономике // Журнал институциональных исследований. 2015. Т. 7. № 3. С. 92–101. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.092-101>.

<sup>45</sup> Моногорода. URL: [https://dep.keminvest.ru/menu/deyatelnost/mono\\_sity.php](https://dep.keminvest.ru/menu/deyatelnost/mono_sity.php) (дата обращения: 9.03.2021).

<sup>46</sup> Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>.



- Журнал институциональных исследований. 2015. Т. 7. № 3. С. 92–101. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.092-101>.
- Никулина Ю. Н. Промышленный туризм в мировой практике: особенности организации и тенденции развития // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 9. С. 40–44.
  - Пайн Д. Б., Гилмора Д. Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005. 299 с.
  - Перспективы регионального развития промышленного туризма в свете анализа основных экономических показателей российской туристической индустрии / Н. Н. Яшалова [и др.] // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 2. С. 195–213. <https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11>.
  - Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / А. А. Пятовский [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>.
  - Струцберг Г. В. Современное состояние и перспективы развития промышленного туризма // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2013. № 3. С. 147–151.
  - Седельникова И. В. Промышленный туризм как перспективный вид развития туризма в России // Актуальные проблемы гуманитарных наук: Труды XII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск, 2013. С. 77–78.
  - Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
  - Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>.
  - Bran F., Manea G. The industrial tourism // Quality – Access to Success. 2012. Vol. 13. P. 1–6.
  - Transformation of industrial heritage: An example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany) / S. Copic [et al.] // Geographica Pannonica. 2014. Vol. 18. № 2. P. 43–50. <https://doi.org/10.5937/GeoPan1402043C>.
  - Strauss B., Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Morrow, 1991. 538 p.
  - Jia Y. Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development // International Business Research. 2010. Vol. 3. № 2. P. 169–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p169>.
  - Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.
  - Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.
  - Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge and chance. Princeton University Press, 2013. 385 p.
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: И. З. Чхотуа – написание разделов введение, объекты и методы исследования, результаты и обсуждения (OTSW анализ, ценности и интересы потребителей туруслуги, опыт Кемеровской области – Кузбасса в реализации промышленного туризма), выводы; Л. И. Власюк – аннотация, результаты и обсуждения (стратегический анализ конкурентных преимуществ регионов РФ), выводы.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы

экономики; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии

Московской школы экономики; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; vlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

## REFERENCE

- Zemsikova ES. Analysis of consumer behavior in the digital economy from the perspective of generation theory. *The Eurasian Scientific Journal*. 2019;11(5). (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Economics and Mathematics Institute]*. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>.
- Levin SN, Kagan ES, Sablin KS. “Resource type” regions in the modern Russian economy. *Journal of Institutional Studies*. 2015;7(3):92–101. (In Russ.) <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2015.7.3.092-101>.
- Nikulina YuN. Industrial tourism in the world: features of the organization and trends of development. *Intellect. Innovations. Investments*. 2017;(9):40–44. (In Russ.)
- Pañ DB, Gilmora DKh. *Ehkonomika vpechatlenii. Rabota – ehto teatr, a kazhdyy biznes – stsena [The experience economy. Work is a theater, and every business is a stage]*. Moscow: Vil'yams; 2005. 299 p. (In Russ.)
- Yashalova NN, Akimova MA, Ruban DA, Boiko SV, Usova AV, Mustafaeva ERK. Prospects for regional development of industrial tourism in view of the analysis of the main economic indicators of Russian tourism industry. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2017;10(2):195–213. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11>.
- Pyatovskiy AA, Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ, Yumatov KV. Strategic priorities of development of tourism and exhibition and fair activities in Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):339–347. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>.
- Struzberg GV. *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya promyshlennogo turizma [The current state and prospects for the development of industrial tourism]*. *Infrastrukturnye otrasli ehkonomiki: problemy i perspektivy razvitiya [Infrastructure sectors of the economy: problems and development prospects]*. 2013;(3):147–151. (In Russ.)
- Sedel'nikova IV. *Promyshlennyy turizm kak perspektivnyy vid razvitiya turizma v Rossii [Industrial tourism as a promising type of tourism development in Russia]*. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk: Trudy XII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh [Relevant issues of the humanities: Proceedings of the XII International scientific-practical conference of students, graduate students, and young scientists]*; 2013; Tomsk. Tomsk: Tomsk Polytechnic University; 2013. p. 77–78. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. *Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
- Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. *Strategizing of Kuzbass region ecological development*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. *Strategizing of the digital Kuzbass region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
- Tsvilev SE. Kuzbass 2035: National interests and strategic priorities of the regional development. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):281–289. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>.

- Bran F, Manea G. The industrial tourism. Quality – Access to Success. 2012;13:1–6.
- Copic S, Dordević J, Lukić T, Stojanović V, Dukićin S, Besermenji S, et al. Transformation of industrial heritage: An example of tourism industry development in the Ruhr area (Germany). *Geographica Pannonica*. 2014;18(2):43–50. <https://doi.org/10.5937/GeoPan1402043C>.
- Strauss B, Strauss W, Howe N. Generations: The history of America’s future, 1584 to 2069. New York: Morrow; 1991. 538 p.
- Jia Y. Analysis and suggestions on Chinese industrial tourism development. *International Business Research*. 2010;3(2):169–173. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n2p169>.
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2016. 519 p.
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(3):188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.
- Phelps ES. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge and chance. Princeton University Press; 2013. 385 p.

**CONTRIBUTION:** I.Z. Chkhotua contributed to the following paragraphs: Introduction, Study Objects and Methods, Results and Discussion, and Conclusion. I.Z. Chkhotua also performed the OTSW analysis, described the values and interests of consumers of tourist services, and summed up the experience of Kuzbass in the implementation of industrial tourism. L.I. Vlasjuk contributed to the Abstract, Results and Discussion, and Conclusion. He performed the strategic analysis of the competitive advantages of other regions.

**CONFLICTING INTERESTS:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

**ABOUT AUTHORS:** Ilona Z. Chkhotua, Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics; Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [Chkhotua@inbox.ru](mailto:Chkhotua@inbox.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>  
Lyudmila I. Vlasjuk, Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics; Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [lvlasjuk@mail.ru](mailto:lvlasjuk@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

## ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Original article

### Organizational, Economic, and Strategic Aspects of Capitalization of Multipurpose Forest Industries

Alexander Yu. Prosekov<sup>1</sup>, Natalia L. Lisina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

<sup>1</sup> [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

<sup>2</sup> [lisina\\_nl@mail.ru](mailto:lisina_nl@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8707-2274>

**Abstract:** *Introduction.* The present article forecasts the organizational, economic, and strategic aspects of the multifunctional forestry capitalization in the Kemerovo region aka Kuzbass. The authors analyzed the current Russian laws in order to answer the following question: is multi-purpose forest utilization able to ensure the rights and interests of all its participants, while providing legal means to resolve various related issues? *Study objects and methods.* The research featured the legal norms in the field of forest, wildlife, and subsoil utilization. The authors assessed their ability to guarantee sustainable use of natural resources while protecting the rights and legitimate interests of forest users. The study was based on general standard methods of cognition and special legal methods. *Results and discussion.* Hunting is regulated by hunting sector agreements. The Forest Code and the Hunting Law of the Russian Federation do not prohibit or restrict other types of forest utilization of hunting grounds. Most Western European countries link land ownership to hunting rights, which makes landowners liable for damage caused by hunting and obliged to protect the local fauna. *Conclusion.* Russian legislation does not provide for direct conciliation and compensation mechanisms in cases a part of hunting ground is used for other purposes, e.g. mining. Russian legislation needs legal termination procedures for hunting sector agreements and compensation rules in case a land plot was seized from hunting providers for subsoil use.

**Keywords:** hunting sector agreement, multipurpose forest utilization, regulatory framework

**Citation:** Prosekov AYu, Lisina NL. Organizational, Economic, and Strategic Aspects of Capitalization of Multipurpose Forest Industries. *Strategizing: Theory and Practice.* 2021;1(2):206–215. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-206-215>

Received 16 September 2021. Reviewed 07 October 2021. Accepted 11 October 2021.

Оригинальная статья

УДК 639.1.02:639.1.07

### Развитие организационно-экономических и стратегических аспектов капитализации отрасли многоцелевого использования лесов

А. Ю. Просеков<sup>1</sup>, Н. Л. Лисина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

<sup>1</sup> [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

<sup>2</sup> [lisina\\_nl@mail.ru](mailto:lisina_nl@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8707-2274>

**Аннотация:** *Введение.* Статья посвящена прогнозированию развития капитализации отрасли мультифункционального лесопользования в Кемеровской области – Кузбассе с точки зрения организационно-экономических и стратегических аспектов. Целью исследования является анализ существующего в Российской Федерации законодательства по проблемам допустимости совмещения многоцелевого использования лесных участков, обеспечения законом прав и интересов всех участников процесса лесопользования, а также необходимости использования правовых средств для решения обозначенных вопросов. *Объекты и методы исследования.* Правовые нормы в сфере использования лесов, объектов животного мира и недр, а также правовая оценка их эффективности в современных условиях для обеспечения устойчивого природопользования, прав и законных интересов

лиц, использующих лесные участки для целей осуществления различных видов деятельности. В работе применялись общие, общенаучные и специально-правовые методы. *Результаты и их обсуждение.* Использование лесов для осуществления видов деятельности в сфере охотничьего хозяйства осуществляется на основании охотхозяйственных соглашений. Лесной кодекс Российской Федерации и Закон об охоте не содержат запретов или ограничений на осуществление иных видов деятельности по использованию лесов на лесных участках, охватывающих территорию охотничьих угодий. В большинстве стран Западной Европы право собственности на землю связано с реализацией права на охоту. Оно предусматривает ответственность за причиненный вред и выполняет обязанности по охране фаунистических ресурсов. *Выводы.* Российским законодательством не предусмотрены прямые согласительные и компенсационные механизмы в случае невозможности использования или затруднения в использовании охотничьего угодья по причине использования земельного или лесного участка, территориально входящего в охотничье угодье, для иных целей, в том числе для недропользования. Предлагается обозначить необходимость урегулирования процедур расторжения охотхозяйственного соглашения и определения возмещений в связи с изъятием земельного участка для нужд недропользования у охотпользователей.

**Ключевые слова:** охотхозяйственное соглашение, многоцелевое лесопользование, нормативно-правовая база

**Цитирование:** Prosekov A. Yu., Lisina N. L. Organizational, economic, and strategic aspects of capitalization of multipurpose forest industries // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 206–215. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-206-215>

Поступила в редакцию 16.09.2021. Прошла рецензирование 07.10.2021. Принята к печати 11.10.2021.

## 发展多功能林业资本化的组织、经济和战略方面

А. Ю. Просекков<sup>1</sup>, Н. Л. Лисина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Кембриджский университет, Россия, Кембридж

<sup>1</sup> [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>

<sup>2</sup> [lisina\\_nl@mail.ru](mailto:lisina_nl@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8707-2274>

**摘要: 引言.** 文章致力于从组织、经济和战略角度预测俄罗斯联邦-库兹巴斯多功能林业资本化的发展。研究的目的是分析俄罗斯联邦现有的关于允许结合多用途利用林地, 确保森林利用过程中所有参与者的合法权益等问题的立法, 以及利用法律手段解决这些问题的必要性。**研究对象和方法.** 森林、野生动物和矿产资源领域的法律法规, 以及对其现代条件下有效性的法律评估, 目的是确保可持续利用自然资源、保障目的不同的林地使用者的合法权益。在工作中使用了一般方法、一般科学方法和特殊的法律手段。**结果及讨论.** 已经确定, 利用森林开展狩猎活动基于狩猎协议。俄罗斯联邦森林法和狩猎法中没有禁止或限制在狩猎场所进行其他类型的森林利用活动。在大多数西欧国家, 土地所有权与行使狩猎权有关。规定了对所造成损害的责任, 并履行对动物资源保护的义务。**结论.** 俄罗斯立法没有规定土地或林区被用于其他目的——包括利用矿产——而无法使用或妨碍使用狩猎场的情况下的直接调解和赔偿机制。建议有必要规范终止狩猎协议的程序, 并确定与征用狩猎使用者手中的土地满足矿产利用的需要有关的补偿。

**关键词:** 狩猎协议、多功能林业、监管框架

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月16日 评审日期: 2021年10月07日 接受发表的日期: 2021年10月11日

## INTRODUCTION

Problems of forest management have been the focus of scientific attention for some time now, e.g. such issues as reclamation, deficit of forest resources, poor biosphere functions of forest ecosystems, etc.<sup>1</sup>

Multifunctional forest management is a relevant issue of science and practice, both in Russia and abroad. Forest complex is an economically stable and globally competitive group of industries that meets the country's domestic

<sup>1</sup> Global Forest Resources Assessment 2020 [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://www.fao.org/forest-resources-assessment/2020/en/>.

demand. This group is embedded in the global market and the international labor division as long as it provides sustainable reproduction of forests and preserves their role in the global biosphere.

Many foreign and domestic scientists study the problems and prospects of multi-resource forest management<sup>2,3,4,5</sup>. For example, C. Deng *et al.* assessed the compensation standard for forest ecological services based on the multifunctionality of the forest and net present value analysis<sup>6</sup>. When managed as ecological areas, most forests bring economic losses to their managers but also provide great ecological benefits to the population.

Economically, the multipurpose utilization of forest resources means that any managerial decisions on their development, use, reproduction, and protection should be based on the cumulative results of the use of timber, non-timber, and social resources. Resource integration is an important aspect of forest management and requires a fundamental revision of scientific views on the forest economy and organization<sup>7</sup>. Yu.P. Likhatskiy *et al.* analyzed a number of theoretical concepts of rational multipurpose forest use in Russia and abroad<sup>8</sup>. The content analysis showed that a sustainable approach to forest management requires innovative strategies to conserve biodiversity and maintain a balance between multipurpose forest management and healthy ecosystems.

In practice, sustainable forest utilization goes hand in hand with sustainable forest management. Contemporary forms of sustainable forest utilization depend on the prompt determination of the value of forest resources. G.A. Preshkin

*et al.* claim that any forest ecosystem is a complex biological structure<sup>9</sup>. Sustainable forest management means that the use value of forest benefits can be extracted from ecosystems and reproduced an infinite number of times. The principles of the new economy and forest market policy rely on a multicriteria model of the system dynamics of the value formation of forest benefits

A practice-oriented study by E.F. Gerts *et al.* considers forestry intensification as a means of complex mechanization of forestry and logging, which economically justifies purchasing additional forestry and logging equipment, even in small volumes<sup>10</sup>.

A.V. Mekhrentsev *et al.* focused on the strategic approach to the system crisis of the Russian forest sector, which resulted from an ineffective raw material orientation of timber and paper export<sup>11</sup>. They believe that the domestic forest sector stopped being a single complex and lack effective business structures capable of making large-scale organizational and technological decisions that could stop the stagnation of forestry and the forest industry. If Russia wants to switch to innovative planning and improve its forest management, it needs to resolve a whole complex of ecological and economic problems of forest management and reforestation.

I.I. Ivanitskaya *et al.* studied the economic assessment of forest ecosystems and introduced a new approach to calculating the potential of forest ecosystems based on the territorial differential assimilation lease<sup>12</sup>. Assimilation lease received from the use of forest capital can improve the current budget and development budget, the latter being a long-term regional fund for the targeted management

<sup>2</sup> Bai Y, Liu M, Yang L. Calculation of ecological compensation standards for arable land based on the value flow of support services. *Land*. 2021;10(7):1–16. <https://doi.org/10.3390/land10070719>.

<sup>3</sup> Liu M, Bai Y, Yang L, Wang B. Calculation of ecological compensation standards for the kuancheng traditional chestnut cultivation system. *Journal of Resources and Ecology*. 2021;12(4):471–479. <https://doi.org/10.5814/j.issn.1674-764x.2021.04.005>.

<sup>4</sup> Lei M, Yuan X-Y, Yao X-Y. Synthesize dual goals: A study on China's ecological poverty alleviation system. *Journal of Integrative Agriculture*. 2021;20(4):1042–1059. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(21\)63635-3](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(21)63635-3).

<sup>5</sup> Petrov VN. Organizatsiya, planirovanie i upravlenie v lesnom khozyaystve [Organization, planning, and management in forestry]. St. Petersburg: Nauka; 2010. 414 p. (In Russ.)

<sup>6</sup> Deng C, Zhang S, Lu Y, Li Q. Determining the ecological compensation standard based on forest multifunction evaluation and financial net present value analysis: A case study in Southwestern Guangxi, China. *Journal of Sustainable Forestry*. 2020;3(7):730–749. <https://doi.org/10.1080/10549811.2020.1723644>.

<sup>7</sup> Pisarenko AI, Strakhov VV. O lesnoy politike Rossii [The forest policy of Russia]. Moscow: Yurisprudentsiya; 2012. 599 p. (In Russ.)

<sup>8</sup> Likhatskiy YuP, Cherykh AS, Kharin SV. Theoretical concepts of multi-purpose, rational continuous use of forests in Russia and abroad. *Forest Engineering Journal*. 2017;7(4):100–108. (In Russ.) [https://doi.org/10.12737/article\\_5a3ced06071999.40465463](https://doi.org/10.12737/article_5a3ced06071999.40465463).

<sup>9</sup> Preshkin GA, Rusin KI. Model of system dynamics for forest product cost forming. *Agrarian Bulletin of the Urals*. 2016;144(2):41–46. (In Russ.)

<sup>10</sup> Gerts EF, Mekhrentsev AV, Pobedinsky VV, Terinov NN, Urazova AF. Improving the efficiency of multifunctional machines for intensive forestry. *Russian Forestry Journal*. 2021;379(1):138–149. (In Russ.) <https://doi.org/10.37482/0536-1036-2021-1-138-149>.

<sup>11</sup> Mekhrentsev AV, Preshkin GA, Rusin KI, Ivanova NV, Mezenova VV. Forestry project management as an alternative to the common practice of forestry regulation. *Agrarian Bulletin of the Urals*. 2016;153(11):107–111. (In Russ.)

<sup>12</sup> Ivanytskaya II, Levina IV. New approaches to economic assessment of forest potential. *Regional problems of transforming the economy*. 2020;114(4):27–33. (In Russ.)

and development of forestry and a financial basis for the development of forest resource potential.

T.V. Kashtelyan analyzed publications on the forestry, timber industry, and land lease<sup>13</sup>. He defined the category of land lease as part of forest economy and classified it by the type of activity. At the present stage of development, timber and industries are defined mostly by subjective values. The lease component of the institutional relations within the domestic forest industry complex can serve as a tool of modernization.

N.V. Lukina *et al.* studied the relationship between various ecosystem functions of forests<sup>14</sup>. The team assessed the impact of biodiversity on the climate-regulating functions of forests as part of sustainable forest management in the context of global climate change. They listed numerous effects of certain plant and animal ecosystem engineers on the ecosystem functions of forests, including climate-regulating ones. The scientists found it especially difficult to assess and forecast interrelationships (synergies or compromises) between climate-regulating and other ecosystem functions of forests with different biodiversity. The problem is that these functions depend not only on natural development but on the combined impact of various natural and anthropogenic factors, including climate change, fires, and forest management. From the standpoint of consistency, N.M. Bolshakov *et al.* introduced a new system approach to forest management intensification, which consists in multiple use of the entire complex of forest resources and services in the development of one and the same leased forest area<sup>15</sup>.

Forests provide options for multi-purpose utilization. According to Article 25 of the Forest Code of the Russian Federation, forests can be used for harvesting timber, turpentine, non-timber resources, foods, and medicinal plants, as well as for farming, hunting, geological exploration, mining, wood processing, etc.<sup>16</sup>. In practice, this Article gives rise to many disputes between forest providers and state authorities, e.g. if one provider uses

the same forest area for several purposes, or if several providers use it for the same or different purposes.

For example, a certain forest area exploited by a legal hunting provider for a certain period of time is leased to another entity for mining purposes, or even transferred by an authorized body to a different land category, e.g. industry, energy, transport, communications, radio broadcasting, television, informatics, space activities, defense, security, etc., hereinafter referred to as industrial and other special purposes.

The present research featured a number of questions a situation like that inevitably triggers: can such types of forest utilization be combined? Does the law insure the rights and interests of all participants in the forest utilization? The need to use legal means to resolve the above issues is a separate question.

#### STUDY OBJECTS AND METHODS

The research featured legal norms in the field of forest, wildlife, and subsoil utilization, as well as the methods of the legal assessment of their efficiency in ensuring both sustainable use of natural resources and the rights and legitimate interests of hunting providers and mining companies. The study was based on the concept of the forest as both an ecological system and a natural resource. According to this approach, any kind of forest exploitation must follow the principles of sustainable forest management, which means that the biological diversity and potential of forests should be preserved and increased in order to ensure the right of all citizens to a healthy environment and not to damage the environment and human health. The research relied on general and specific scientific methods of cognition, as well as on some special legal methods, such as formal and comparative legal analysis, interpretation of law, legal modeling, legal forecasting, etc.

#### RESULTS AND DISCUSSION

The Forest Code of the Russian Federation (Article 11, Clause 7) states that the relations between citizens and forest

<sup>13</sup> Kashtelyan TV. Rental relations in forestry: institutional positions. Proceedings of BSTU. Issue 5. Economics and Management. 2018;214(2):46–51. (In Russ.)

<sup>14</sup> Lukina NV, Geraskina AP, Gornov AV, Shevchenko NE, Kuprin AV, Chernov TI, et al. Biodiversity and climate regulating functions of forests: Current issues and prospects for research. Forest Science Issues. 2020;3(4):1–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.31509/2658-607x-2020-3-4-1-90>.

<sup>15</sup> Bol'shakov NM, Ivanitskaya II, Belozyorova NV. Novyy podkhod k lesopol'zovaniyu [A new approach to forest management]. Regional Economics: Theory and Practice. 2009;(36):2–12. (In Russ.)

<sup>16</sup> The Forest Code of the Russian Federation of December 04, 2006 № 200-FZ [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64299/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64299/).

environment be regulated by forest legislation, hunting legislation, and the laws on conservation of hunting resources. Article 36 of the same Code regulates the procedure for the use of forests in certain types of hunting activities. Forest utilization for hunting activities is based on hunting sector agreements, both with and without land provision.

Forests can be used for hunting activities without providing forest plots if these activities do not include logging or constructing hunting infrastructure. An authorized federal executive body specifies the rules for forest exploitation for hunting purposes and develops the list of cases when forests can be used for hunting without land provision.

The Ministry of Natural Resources issued Order No. 661 (December 12, 2017). It contained Rules for hunting utilization of forests and the list of cases when forests can be used for hunting activities without land provision<sup>17</sup>. The list includes the following cases:

1) commercial hunting, amateur and sports hunting, hunting for research and education purposes, regulation of the number of hunting resources, acclimatization of game species, reintroduction and hybridization of hunting resources, keeping and breeding of game animals in semi-free conditions or in artificial habitats;

2) traditional livelihoods and economic activities of indigenous small-numbered peoples of the North, Siberia, and the Far East of the Russian Federation, as well as other permanent residents of these territories who rely on hunting as their traditional economic activity;

3) biotechnical measures provided for by the Federal Law of July 24, 2009, No. 209-FZ “Hunting, preservation of hunting resources, and amending legislative acts of the Russian Federation”<sup>18</sup>.

In other cases, hunting activities presuppose provision of state and municipal land plots to legal entities and individual entrepreneurs according to the rules of Article 9 of the Forest Code of the Russian Federation. Forestry lease is the most common right executed in such cases.

According to Article 9, the right to lease a forest area follows the laws of civil legislation and the Land Code of the Russian Federation, taking into account the specifics

established by the Forest Code of the Russian Federation and other federal laws<sup>19</sup>. The Land Code of the Russian Federation allows hunting activities on various types of lands, e.g. on agricultural lands (Article 78, Clause 3), defense and security lands (Article 93, Clause 5.1), and reserve lands (Article 103, Clause 2). However, the Land Code does not mention hunting on forest lands, but the Forest Code does (see Article 36).

Hunting activities and hunting economy are regulated by the Law on Hunting. Article 7 of the Law on Hunting says that if the legal regime of a particular land plot allows hunting activities, the land plot can be part of hunting grounds.

The Law on Hunting distinguishes two types of hunting grounds. The first type includes the hunting grounds used by legal entities and individual entrepreneurs. They are referred to as designated, or fixed, hunting grounds. The second type includes areas used by individuals who execute their right of free stay for hunting purposes. These are public hunting grounds. This classification affects the legal basis and conditions for land exploitation.

According to the Hunting Law, the minimal allowable area of public hunting grounds cannot fall below twenty percent of the total hunting grounds in the region. In practice, this requirement is often violated, and the actual area of most public hunting grounds is much below the minimal level. In fact, the average area of public hunting grounds per region varies from 1.17 to 15% of the total area of hunting grounds. Some constituent entities, on the contrary, exceed the limit. For example, in the Kemerovo region, the area of public hunting grounds is 2031.6 thousand hectares, which is 26.6% of the total area of all hunting grounds.

Neither the Forest Code, nor the Hunting Law prohibits or restricts other types of utilization of forest areas that are part of hunting grounds. On the contrary, the principle of multipurpose forest use means that hunting grounds are open not only to various types of hunting activities, but also to other types of forest utilization provided for by the Forest Code of the Russian Federation.

In practice, the current federal legislation allows one forest area to be leased to several forest users for various purposes

<sup>17</sup> Order of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation of December 12, 2017 № 661 “On approval of the Rules for the use of forests for hunting and the List of cases of using forests for hunting purposes without forest land provision” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201803230015>.

<sup>18</sup> Federal Law “On hunting and conservation of hunting resources and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation” of July 24, 2009 № 209-FZ [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_89923/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89923/).

<sup>19</sup> The Land Code of the Russian Federation: Federal Law of October 25, 2001 № 136-FZ [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_33773/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/).



of forest exploitation. Therefore, the forest area used for hunting purposes can be provided for geological exploration and mining. This triggers the problem of legal coordination that would ensure the interests of all forest users operating in the same forest area, but for different purposes.

According to Article 43 of the Forest Code, geological exploration and mining on forest grounds may or may not involve forest land provision and easement.

If geological exploration does not entail logging or capital constructions, no forest land provision or easement is required. Without land provision and easements, a forest area can be used to provide the safety of citizens and conditions for the operation of facilities of geological exploration and mining. The procedure for geological exploration and mining on forest areas was approved by Order No. 515 of the Federal Forestry Agency issued on December 27, 2010<sup>20</sup>.

However, the procedure does not coordinate the interests of those in geological exploration and mining and, for example, hunting providers. This legislation gap has obvious negative consequences, e.g. deterioration, reduction, and scattering of wildlife habitats. It contradicts the principles of sustainable existence and sustainable use of hunting resources and destroys their biological diversity. Practice shows that the most effective hunting management is conducted by commercial organizations

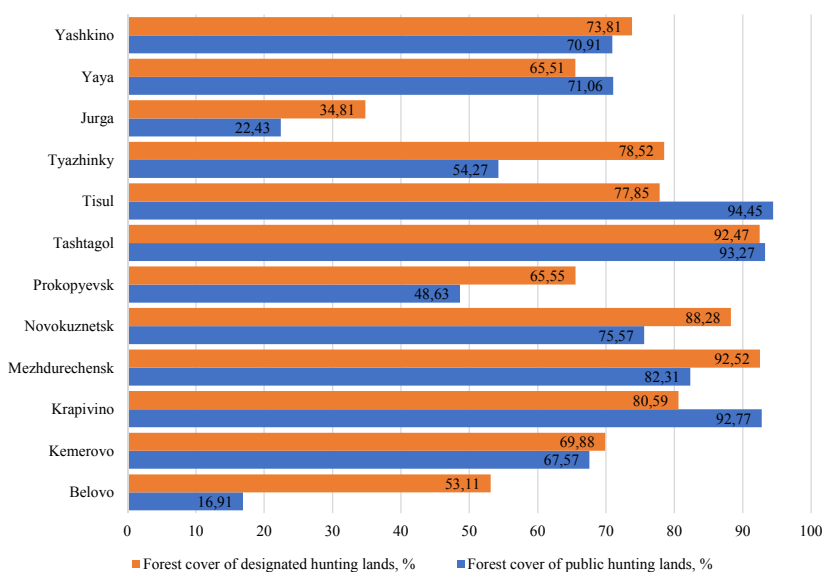
and individual entrepreneurs who invest in hunting, biotechnics, and reproduction while fighting illegal hunting.

Russian state programs in the field of preservation and reproduction of wildlife and forests stress the importance of concluding hunting sector agreements as a legal way to attract investment in the hunting economy, improve its efficiency, and increase the population of game animals.

The Kemerovo region is no exception. Its program for “Preservation, reproduction, and utilization of forests and wildlife of Kuzbass in 2017–2024” was approved by the Resolution of the Kemerovo Region Administration Board in November, 2016 (No. 430). The strategy recognizes the key role of hunting agreements in attracting investment in the hunting economy, increasing its efficiency, reducing poaching and, as a consequence, increasing the regional game population<sup>21</sup>.

Fig. 1 illustrates a comparative analysis of forest cover in public and designated hunting grounds in various municipal districts of the Kemerovo region. In most districts, designated hunting grounds appeared to have a greater afforestation, which means larger animal populations and greater species diversity.

Article 4 of the Hunting Law regulates the conditions and procedure for hunting agreements with legal entities and individual entrepreneurs. Their duration varies from 20 to 49 years, which guarantees a legal entity or an individual



**Fig. 1. Forest cover of public and designated hunting grounds in various municipal districts of the Kemerovo region**  
**Рис. 1. Анализ степени зеленности общедоступных и закрепленных охотничьих угодий отдельных муниципальных районов Кемеровской области – Кузбасса**

<sup>20</sup> Order of the Federal Forestry Agency of December 27, 2010 № 515 “On the approval of the Procedure for the use of forests for geological exploration and mining” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-rosleskhoza-ot-27122010-n-515-ob/>.

<sup>21</sup> State Program of the Kemerovo region for 2017–2024, November 08, 2016, № 430 “Preservation, reproduction, and utilization of forests and wildlife of Kuzbass” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://bulleten-kuzbass.ru/bulletin/58081>.

entrepreneur the sustainability of their right to use the forest area in which they plan to invest, including the right to extract hunting resources from the hunting grounds.

As follows from Part 2 of Article 27 of the Hunting Law, one party of the hunting sector agreement (a legal entity or an individual entrepreneur) undertakes to take measures to preserve hunting resources and their habitat and create a hunting infrastructure, while the other party (an executive body of a constituent entity of the Russian Federation) undertakes to lease land and forest plots for the period of hunting agreement, as well as the right to extract hunting resources from the hunting grounds.

According to Clause 1, Part 4 of Article 27 of the Hunting Law, the hunting sector agreement includes information about the location, boundaries, and area of the hunting grounds, about the leasing land and forest plots within its boundaries, including those used for geological exploration and mining. This law contains no provision that the lease of land or forest plots within the hunting grounds to other users and for other nature utilization purposes can serve as a reason to abort the auction or result in the loss of the hunting agreement.

As judicial practice shows with reference to the Order of the Ministry of Natural Resources of Russia, the legal entity or individual entrepreneur are not obliged to provide the description of the boundaries of the hunting grounds<sup>22,23</sup>. As a result, a local authorized executive body has to act as a party to the hunting agreement and organize the auction. It collects information about other possible users of natural resources on the hunting area. The question remains whether the presence of other users is a reason to terminate the auction procedures or the hunting agreement.

The boundaries of hunting grounds are to be stated in the Unified State Register of Real Estate<sup>24</sup>. However, if the land or forest plot overlaps with hunting grounds or geological or mining allotments, this fact cannot terminate the registration procedure. Information about the types, location, boundaries, ownership, and state of hunting

grounds is also to be found in the State Hunting Register (see Article 37 of the Law on Hunting).

Part 5 of Article 27 of the Hunting Law also states the stability of the law within the framework of hunting agreement. The hunting agreement can be terminated upon its expiration, by mutual agreement of the parties, or by court.

However, the legal instrument of hunting sector agreements ceases to fulfill its purpose in case the designated plots are used for geological exploration and mining by other economic entities.

The Law of the Russian Federation “On Subsoil” provides for the possibility of leasing land and forest plots for subsoil use (Article 25.1)<sup>25</sup>. However, it does not establish any compensatory legal norms in case the subsoil use is to take place on the hunting grounds leased under a hunting management agreement. According to Article 25.2 of the Law “On Subsoil”, land or forest plots can be seized for state or municipal needs of subsoil use.

Chapter VII.1 of the Land Code of the Russian Federation regulates the procedure for seizure of land plots for state and municipal needs, including subsoil use. The land user is to be warned in advance and shall sign an agreement on the seizure of the land plot, which presupposes a financial compensation. Theoretically, the legal norms of this chapter can be applied to cases of termination of the right to lease a land plot used within a hunting sector agreement. However, the legal nature of the hunting agreement, its subject matter, rights and obligations of the parties, and its complex nature clearly demonstrate a need for a special regulation of the termination procedure and compensation rules (losses or lost profits), should the land plot be seized for subsoil use.

The Hunting Law does not state that the seizure of a land plot for state or municipal needs can serve as a basis for terminating the hunting sector agreement. Therefore, if the parties fail to reach an agreement on terminating the hunting sector contract, the decision must be carried out in court.

<sup>22</sup> Order of the Ministry of Natural Resources of the Russian Federation of August 06, 2010 № 306 “On approval of the requirements for the description of the boundaries of hunting grounds” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://docs.cntd.ru/document/902230552?marker=6500IL>.

<sup>23</sup> Appeal determination of the Judicial Board for Administrative Cases of the Supreme Court of the Russian Federation of May 22, 2018, № 10-APG18-2 “Cancellation of the decision of the Kirov Regional Court of December 25, 2017, and invalidation of Paragraph 3 of Subparagraph 2.6.2, the sample application form for concluding a hunting agreement without an auction, which is an appendix to the administrative regulations for the provision by the Ministry of Environmental Protection of the Kirov region of the state service for concluding hunting agreements without an auction for the right to conclude hunting agreements, approved by the Decree of the Governor of the Kirov Region of September 04, 2012, № 109” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://www.consultant.ru/>.

<sup>24</sup> Federal Law of July 13, 2015 № 218-FZ “On the state registration of real estate” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661/).

<sup>25</sup> Federal Law of February 21, 1992 № 2395-1 “On mineral resources” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_343/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/).

Currently, an early termination of hunting agreements is carried out in court in case its terms are significantly or repeatedly violated and the other party is deprived of what it had the right to count on when concluding the agreement. Articles 450 and 619 of the Civil Code of the Russian Federation provide the grounds for terminating the agreement in court at the request of one of the parties<sup>26</sup>. However, the courts emphasize that the termination of the hunting sector agreement is an extreme measure when the violations are so serious that contractual relations become impractical or unprofitable from the standpoint of public entities<sup>27</sup>.

Article 47 of the Federal Law “On Wildlife” states that the right to wildlife utilization can be terminated if the land or water area is used for state needs that make wildlife utilization impossible<sup>28</sup>. Despite the incorrectness of the legal terms cited above, the Article raises the question whether this basis can be applied for the termination of the right to wildlife utilization under a hunting sector agreement. The application of this article to such cases is controversial because they are regulated by the legal norms of the Hunting Law. However, before the adoption of the Hunting Law, certain regional laws (e.g., in the Leningrad Region, the Sverdlovsk Region, the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug, etc.) regulated the termination of the rights to use wildlife objects and established certain guarantees for hunting users in case the land was seized for state needs. The guarantees included provision of equivalent hunting grounds, financial compensations, return of lost profits, etc.

The transfer of forest lands to industrial and other special purpose lands cannot serve as reason for terminating the hunting sector agreement. Of course, the decision to transfer forest lands that contain hunting grounds to lands intended for mining can affect the interests of hunting providers and create obstacles to the long-term use of hunting grounds under a hunting agreement. Unfortunately, the federal law shows numerous flaws regarding such cases. According to Clause 5 of Part 2 of Article 2 of the Federal Law “On the category transfer of lands or land plots”, the consent of the owner of the land plot to transfer it from

one category to another is to be attached to the transfer application<sup>29</sup>. However, the discrepancy between the legal concepts of “land owner”, “hunting grounds”, and “land plot” means that no consent from the owner of the hunting grounds is required if there is no document confirming the provision of the land plot for hunting purposes.

In Western Europe, land ownership is usually inseparable from the hunting right. Conversely, it is the right to land that provides the legal opportunity to hunt, the land owner being responsible for the damage caused and wildlife protection. One of the conditions for the realization of the right to hunt is the provision of a land plot for hunting, and hence one can demand compensation in case of inconvenience. This experience could serve as a methodological basis for improving the domestic legislation.

#### CONCLUSION

Serious legal problems and infringement of the rights of some forest users come from the principle of multipurpose forest utilization. Moreover, legal regulation is different for the exploitation of land and land plots, forests and forest plots, subsoil and wildlife, etc. They are independent objects of ownership and rights and lack connection with the hunting rights whatsoever.

Russian legislation does not provide for direct conciliation and compensation mechanisms in case a hunting area cannot be used for hunting purposes because a land or forest plot within the hunting grounds is used for other purposes, e.g. mining. Legislative and law enforcement practices show the need to improve legal regulation on the federal level. It needs clear priority uses of land and forest plots that would exclude simultaneous implementation of incompatible types of nature exploitation within the boundaries of one land or forest plot.

The federal law of the Russian Federation needs special regulation procedures for terminating hunting sector agreements and determining compensation, e.g. losses or lost profits, if a land plot is seized from hunting providers for subsoil exploration or mining. Before appropriate

<sup>26</sup> Resolution of the Arbitration Court of the North-Western District of December 04, 2017 case № A52-340/2017 [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://www.consultant.ru/>.

<sup>27</sup> Resolution of the Twelfth Arbitration Court of Appeal of June 07, 2017 № 12AP-3660/2017, case № A57-30339/2016 “On the termination of the hunting agreement” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: <https://www.consultant.ru/>.

<sup>28</sup> Federal Law of April 24, 1995 № 52-FZ “On wildlife” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6542/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6542/).

<sup>29</sup> Federal Law of December 21, 2004 № 172-FZ “On the category transfer of land or land plots” [Internet]. [cited 2021 Aug 10]. Available from: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_50874/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50874/).

changes are made to the federal law, constituent entities of the Russian Federation should make a list of hunting grounds with priority for hunting economy that have

significant ecological, economic, and social value for the region and define their boundaries and area

## REFERENCES

- Bai Y, Liu M, Yang L. Calculation of ecological compensation standards for arable land based on the value flow of support services. *Land*. 2021;10(7):1–16. <https://doi.org/10.3390/land10070719>.
  - Bol'shakov NM, Ivanitskaya II, Belozyorova NV. Novyy podkhod k lesopol'zovaniyu [A new approach to forest management]. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2009;(36):2–12. (In Russ.)
  - Deng C, Zhang S, Lu Y, Li Q. Determining the ecological compensation standard based on forest multifunction evaluation and financial net present value analysis: A case study in Southwestern Guangxi, China. *Journal of Sustainable Forestry*. 2020;3(7):730–749. <https://doi.org/10.1080/10549811.2020.1723644>.
  - Gerts EF, Mekhrentsev AV, Pobedinsky VV, Terinov NN, Urazova AF. Improving the efficiency of multifunctional machines for intensive forestry. *Russian Forestry Journal*. 2021;379(1):138–149. (In Russ.) <https://doi.org/10.37482/0536-1036-2021-1-138-149>.
  - Ivanytskaya II, Levina IV. New approaches to economic assessment of forest potential. *Regional problems of transforming the economy*. 2020;114(4):27–33. (In Russ.)
  - Kashtelyan TV. Rental relations in forestry: institutional positions. *Proceedings of BSTU. Issue 5. Economics and Management*. 2018;214(2):46–51. (In Russ.)
  - Lei M, Yuan X-Y, Yao X-Y. Synthesize dual goals: A study on China's ecological poverty alleviation system. *Journal of Integrative Agriculture*. 2021;20(4):1042–1059. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(21\)63635-3](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(21)63635-3).
  - Likhatsky YuP, Chernykh AS, Kharin SV. Theoretical concepts of multi-purpose, rational continuous use of forests in Russia and abroad. *Forest Engineering Journal*. 2017;7(4):100–108. (In Russ.) [https://doi.org/10.12737/article\\_5a3ced06071999.40465463](https://doi.org/10.12737/article_5a3ced06071999.40465463).
  - Liu M, Bai Y, Yang L, Wang B. Calculation of ecological compensation standards for the kuancheng traditional chestnut cultivation system. *Journal of Resources and Ecology*. 2021;12(4):471–479. <https://doi.org/10.5814/j.issn.1674-764x.2021.04.005>.
  - Lukina NV, Geraskina AP, Gornov AV, Shevchenko NE, Kuprin AV, Chernov TI, et al. Biodiversity and climate regulating functions of forests: Current issues and prospects for research. *Forest Science Issues*. 2020;3(4):1–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.31509/2658-607x-2020-3-4-1-90>.
  - Mekhrentsev AV, Preshkin GA, Rusin KI, Ivanova NV, Mezenova VV. Forestry project management as an alternative to the common practice of forestry regulation. *Agrarian Bulletin of the Urals*. 2016;153(11):107–111. (In Russ.)
  - Petrov VN. Organizatsiya, planirovanie i upravlenie v lesnom khozyaystve [Organization, planning, and management in forestry]. St. Petersburg: Nauka; 2010. 414 p. (In Russ.)
  - Pisarenko AI, Strakhov VV. O lesnoy politike Rossii [The forest policy of Russia]. Moscow: Yurisprudentsiya; 2012. 599 p. (In Russ.)
  - Preshkin GA, Rusin KI. Model of system dynamics for forest product cost forming. *Agrarian Bulletin of the Urals*. 2016;144(2):41–46. (In Russ.)
- CONTRIBUTION: A.Yu. Prosekov developed the research concept, analyzed the results, and proofread the article. N.L. Lisina collected, analyzed, and interpreted the data and drafted the manuscript.
- CONFLICT OF INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article
- ABOUT AUTHORS: Alexander Yu. Prosekov, Dr.Sc. (Tech.), Corresponding Member of RAS, Rector, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>  
Natalia L. Lisina, Ph.D. (Law), Associate Professor, Head of the Department of Labor, Environmental Law And Civil Procedure; Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; [lisina\\_nl@mail.ru](mailto:lisina_nl@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8707-2274>

#### ЛИТЕРАТУРА

- Bai Y., Liu M., Yang L. Calculation of ecological compensation standards for arable land based on the value flow of support services // *Land*. 2021. Vol. 10. № 7. P. 1–16. <https://doi.org/10.3390/land10070719>.
  - Большаков Н. М., Иваницкая И. И., Белозёрова Н. В. Новый подход к лесопользованию // *Региональная экономика: теория и практика*. 2009. № 36. С. 2–12.
  - Determining the ecological compensation standard based on forest multifunction evaluation and financial net present value analysis: A case study in Southwestern Guangxi, China / C. Deng [et al.] // *Journal of Sustainable Forestry*. 2020. Vol. 39. № 7. P. 730–749. <https://doi.org/10.1080/10549811.2020.1723644>.
  - Повышение эффективности мультифункциональных машин для ведения интенсивного лесного хозяйства / Э. Ф. Герц [и др.] // *Известия высших учебных заведений. Лесной журнал*. 2021. Т. 379. № 1. С. 138–149. <https://doi.org/10.37482/0536-1036-2021-1-138-149>.
  - Иваницкая И. И., Левина И. В. Новые подходы к экономической оценке потенциала леса // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2020. Т. 114. № 4. С. 27–33.
  - Каштелян Т. В. Рентные отношения в лесном хозяйстве: институциональная парадигма // *Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление*. 2018. Т. 214. № 2. С. 46–51.
  - Lei M., Yuan X.-Y., Yao X.-Y. Synthesize dual goals: A study on China's ecological poverty alleviation system // *Journal of Integrative Agriculture*. 2021. Vol. 20. № 4. P. 1042–1059. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(21\)63635-3](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(21)63635-3).
  - Лихацкий Ю. П., Черных А. С., Харин С. В. Теоретические концепции многоцелевого, рационального непрерывного использования лесов в России и за рубежом // *Лесотехнический журнал*. 2017. Т. 7. № 4. С. 100–108. [https://doi.org/10.12737/article\\_5a3ced06071999.40465463](https://doi.org/10.12737/article_5a3ced06071999.40465463).
  - Calculation of ecological compensation standards for the kuancheng traditional chestnut cultivation system / M. Liu [et al.] // *Journal of Resources and Ecology*. 2021. Vol. 12. № 4. P. 471–479. <https://doi.org/10.5814/j.issn.1674-764x.2021.04.005>.
  - Биоразнообразие и климаторегулирующие функции лесов: актуальные вопросы и перспективы исследований / Н. В. Лукина [и др.] // *Вопросы лесной науки*. 2020. Т. 3. № 4. С. 1–90. <https://doi.org/10.31509/2658-607x-2020-3-4-1-90>.
  - Управление проектами лесопользования как альтернатива лесоустройству / А. В. Мехренцев [и др.] // *Аграрный вестник Урала*. 2016. Т. 153. № 11. С. 107–111.
  - Петров В. Н. Организация, планирование и управление в лесном хозяйстве. СПб.: Наука, 2010. 414 с.
  - Писаренко А. И., Страхов В. В. О лесной политике России. М.: Юриспруденция, 2012. 599 с.
  - Прешкин Г. А., Русин К. И. Модель системной динамики формирования стоимости лесных благ // *Аграрный вестник Урала*. 2016. Т. 144. № 2. С. 41–46.
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** А. Ю. Просеков – разработка концепции и дизайна исследования, проработка важного интеллектуального содержания статьи, окончательное утверждение версии для публикации. Н. Л. Лисина – сбор и анализ данных и их интерпретация, написание первого варианта статьи.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Просеков Александр Юрьевич, д-р техн. наук, член-корреспондент РАН, ректор, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; [aprosekov@rambler.ru](mailto:aprosekov@rambler.ru); <https://orcid.org/0000-0002-5630-3196>  
Лисина Наталья Леонидовна, канд. юрид. наук, доцент, заведующая кафедрой трудового, экологического права и гражданского процесса, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; [lisina\\_nl@mail.ru](mailto:lisina_nl@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-8707-2274>

Оригинальная статья

УДК 338.1

## Применение методики диагностики устойчивого развития предприятия в процессе стратегирования

О. И. Калинин<sup>1</sup>, Н. А. Исаева<sup>2</sup><sup>1,2</sup>Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Москва, Россия<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-7164-7181><sup>2</sup>[nadejdatrofimova@yandex.ru](mailto:nadejdatrofimova@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9547-5807>

**Аннотация:** *Введение.* Действующие на предприятиях стратегические планы либо предусматривают адаптацию к неблагоприятным условиям при использовании потенциальных возможностей предприятия, либо нуждаются в постоянной корректировке. Если оперативной информации о возможностях предприятия недостаточно, то стратегические неожиданности могут нести риск крупных потерь для компаний в силу действия ряда факторов. Целью исследования является разработка принципа диагностики устойчивого роста предприятия, основанного на формировании системы показателей его потенциальных возможностей. *Объекты и методы исследования.* Три предприятия металлургической отрасли, имеющей стратегическое значение для промышленного развития России. Используются общепринятые методы: системный и ситуационный анализ, экспертные оценки, корреляционный и регрессионный анализ, а также топологический анализ и имитационное статистическое моделирование. *Результаты и их обсуждение.* Предложен алгоритм расчета 3-х типов показателей потенциальных возможностей предприятия. Это относительная добавленная стоимость и ориентированная на нее выручка ( $y_1$ ), ситуационный потенциал ( $y_2$ ), результативность и функционирование ( $y_3$ ). Предложены методики прогноза показателей устойчивого развития и сравнения режима функционирования предприятия с нормативной оценкой. За нормативную оценку условий устойчивого развития принята длина оценочного вектора – большая или равная некоторой доли его максимально возможного значения. Ситуация с длиной вектора, которая меньше этой величины, свидетельствует о потере устойчивости. С помощью показателя результативности дана характеристика фактического уровня достижения предприятием максимального значения выбранного основного показателя за счет превышения границы норматива устойчивости. *Выводы.* Рассмотренный подход обеспечивает оперативную оценку и прогноз перспективных возможностей предприятия. Результатом применения предложенных методов станет повышение вероятности прогноза потери устойчивости, повышение гибкости принятых стратегических планов и предупреждение стратегических неожиданностей через эффективное использование перспективных возможностей предприятия.

**Ключевые слова:** диагностика перспективных возможностей, устойчивое развитие предприятия, потенциал, повышение информативности, стратегические неожиданности

**Цитирование:** Калинин О. И., Исаева Н. А. Применение методики диагностики устойчивого развития предприятия в процессе стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 216–224. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-216-224>

Поступила в редакцию 21.09.2021. Прошла рецензирование 13.10.2021. Принята к печати 18.10.2021.

original article

## Diagnosing the Business Development during Strategizing

Oleg I. Kalinskiy<sup>1</sup>, Nadezhda A. Isaeva<sup>2</sup><sup>1,2</sup>National University of Science and Technology “MISIS”, Moscow, Russia<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-7164-7181><sup>2</sup>[nadejdatrofimova@yandex.ru](mailto:nadejdatrofimova@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9547-5807>

**Abstract: Introduction.** As a rule, strategic plans use the potential plant capacity to adapt the enterprise to adverse conditions, and these plans require constant adjustment. Strategic plans that rely on insufficient information about plant capacity may result in significant financial losses for the company. The research objective was to develop a principle for diagnosing sustainable growth based on potential capacity. **Study objects and methods.** The research featured three metallurgical enterprises, since metallurgy is of strategic importance for the domestic industrial development. The study involved such standard methods as system and situational analysis, expert assessments, correlation analysis, regression analysis, topological analysis, and statistical simulation. **Results and discussion.** The authors proposed an algorithm for calculating three types of potential capacity indicators: relative added value and revenue ( $y_1$ ), situational potential ( $y_2$ ) and performance ( $y_3$ ). The new methods made it possible to forecast the indicators of sustainable development and compare the mode of operation with standard value, i.e. the length of the estimated vector, which exceeded or equaled a certain fraction of its maximum possible value. If the vector length was less than this value, the stability started to decrease. The performance indicator demonstrated if the enterprise reached the maximal value of the indicator when it exceeded the boundary of the sustainability standard. **Conclusion.** The new approach provided a prompt assessment and forecast of the potential plan capacity. It could improve the forecast of potential instability, increase the flexibility of strategic plans, and prevent strategic shock.

**Keywords:** diagnostics of prospective opportunities, sustainable development of enterprises, increasing information content, potential, strategic surprise

**Citation:** Kalinskiy OI, Isaeva NA. Diagnosing the Business Development during Strategizing. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):216–224. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-216-224>

Received 21 September 2021. Reviewed 13 October 2021. Accepted 18 October 2021.

## 企业可持续发展诊断方法在战略规划过程中的应用

О. И. Каринский<sup>1</sup>, Н. А. Исаева<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>国立研究型技术大学 MISIS, 俄罗斯, 莫斯科

<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-7164-7181>

<sup>2</sup>[nadejdatrofimova@yandex.ru](mailto:nadejdatrofimova@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9547-5807>

**摘要: 引言.** 企业目前的战略计划, 要么规定在利用企业潜力时适应不利条件, 要么需要不断调整。如果关于企业能力的有效信息不充分, 则战略意外就会由于一些因素的影响而给公司带来重大损失的风险。研究的目的是在建立企业潜在能力指标体系的基础上, 制定诊断企业可持续发展的原则。**研究对象和方法.** 研究对象是对俄罗斯工业发展具有战略意义的冶金行业的三个企业。我们使用了普遍采用的方法: 系统分析和情况分析、专家评估、相关回归分析, 以及拓扑分析和模拟统计建模。**结果和讨论.** 提出了一种计算企业潜在能力的3类指标的算法。它们是相对附加值及相关收入 ( $y_1$ ), 情境潜力 ( $y_2$ ), 成效性和功能 ( $y_3$ )。提出了预测可持续发展指标并将企业运作模式与规范性评估进行比较的方法。评价矢量的长度——大于或等于其最大可能值的某个百分比, 被视为可持续发展条件。矢量长度小于此值的情况则表明失去了可持续性。绩效指标用于表征企业通过超过可持续性标准的边界, 实现所选主要指标的最大值的实际水平。**结论.** 研究的方法提供了对企业未来能力的及时评估和预测。应用所提出的方法, 结果将增加预测失去可持续性的概率, 增加所采用的战略计划的灵活性, 并通过有效利用企业的前瞻力防止战略意外。

**关键词:** 远景机会诊断, 企业的可持续发展, 潜力, 增加信息量, 战略意外

编辑部收到稿件的日期: 2021年 9月 21日 评审日期: 2021年10月13日 接受发表的日期: 2021年10月18日

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие технологий управления привело к значительному росту уровня доступного планирования и прогнозирования как в рамках отдельных организаций, так и для целых стран. Для компании стало возможным

перейти к долгосрочному планированию и разрабатывать стратегические планы на тот период, который отвечает ее целям и потребностям.

При этом долгосрочные стратегии с четким планом структуры и реализации могут нуждаться в корректировке уже через несколько месяцев или стать неактуальными по истечении года. В процессе деятельности компания должна обрабатывать огромные потоки информации, поскольку встающие перед ней задачи являются принципиально новыми и требуют новых решений. В работах родоначальника концепции стратегического менеджмента И. Ансоффа отмечается, что важные события, незнакомые организации и несущие серьезный эффект, возникающие быстро и имеющие стремительное развитие, получили название стратегических неожиданностей<sup>1</sup>. В условиях наступления таких событий быстро реагировать на изменения сможет тот, кто имеет больше оперативной и прогнозной информации еще до момента их наступления, а значит, имеет возможности для маневров в рамках принятых планов. Для остальных же стратегические неожиданности сокращают время на раздумье и повышают риск крупной потери.

Таким образом, расширение подготовленной информационной базы на предприятии позволяет не только повысить эффективность и обоснованность управленческих решений, но и создать предпосылки для реализации упреждающих мер при угрозе устойчивости функционирования. Следовательно, избежать потенциальных стратегических неожиданностей.

Концепция стратегирования отвечает потребности бизнеса быть гибким, использовать имеющиеся возможности, быстро перестраиваться или приспосабливаться к возникшим условиям внешней и внутренней среды, а также удерживать разумный баланс между планированием и корректировкой планов. Как подчеркнул профессор, доктор экономических наук, иностранный член РАН В. Л. Квинт, при создании стратегии разработчики должны быть профессионалами и видеть перспективу<sup>2</sup>. Стратеги должны быть в состоянии предвидеть еще

не проявившиеся закономерности и тренды и уметь соответствующим образом стратегировать их влияние<sup>3</sup>.

Теория и практика современной цифровой экономики предлагает широкий инструментарий управления возможностями предприятия. Большинство исследований в этой области посвящено применению методов экономико-математического моделирования в процессах управления и стратегирования. При условии сочетания эконометрического моделирования с реальной информацией построенные модели с определенной долей вероятности могут описать динамику показателей состояния предприятия в зависимости от ряда факторов, которые влияют на протекающие процессы. При этом для обеспечения статистической надежности полученных моделей необходимо использовать максимально большое количество сравниваемых данных.

В контексте исследования проблемы устойчивого функционирования организации используется понятие ее потенциала. Понятие потенциала предприятия подробно рассмотрено американским экономистом Б. Райаном, определяющим потенциал организации как ее способность (реальную или вероятную) выполнять целенаправленную работу<sup>4</sup>. В современных исследованиях авторы предлагают анализ возможностей предприятия через оценку наличия некоторой совокупности ресурсов, требующихся для достижения поставленных целей. К таким ресурсам относятся материальные, интеллектуальные, кадровые, финансовые, организационные и др. Б. Райан определял цену возможностей предприятия изменением потока наличности, поскольку эффективно функционирующее предприятие должно вырабатывать достаточный объем денежной наличности для поддержания своего базового потенциала<sup>5</sup>.

Авторы данного исследования в качестве основного показателя устойчивого развития предприятия предлагают использовать относительную добавленную стоимость и ориентированную на нее относительную выручку, выступающие обобщенными показателями рентабельности предприятия, а также свободный денежный поток. Важно отметить, что показатели,

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. М.: Бизнеском, 2010. 342 с.

<sup>2</sup> Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.

<sup>3</sup> Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.

<sup>4</sup> Райан Б. Стратегический учет для руководителя. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 615 с.

<sup>5</sup> Там же.



ориентированные на производимую добавленную стоимость и свободный денежный поток, дополнительно применяются в существующей системе, поскольку предприятия определяют свои цели, задачи и методы управления самостоятельно.

В данной работе предлагаются принципы формирования оценки и прогноза устойчивости функционирования предприятия с применением системы показателей его перспективных экономических возможностей. Использование предложенной системы показателей дополняет идею совершенствования подходов, связанных со стратегическим управлением (с разработкой стратегии обеспечения ресурсами с использованием специально созданных экономических механизмов), ранее рассмотренную в работах авторов<sup>6,7</sup>.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являются промышленные предприятия металлургии России, имеющие стратегическое значение для развития промышленности<sup>8</sup>. Известно, что для металлургии характерны высокие показатели в области науки и технологий, а также поиск новых путей развития, которые берут начало от фундаментальных исследований, а не от дублирования технологий и низкокзатратного производства<sup>9</sup>.

В ходе исследования применены общепринятые методы, такие как изучение российских и международных практик диагностики, системный и ситуационный анализ, экспертные оценки, корреляционный и регрессионный анализ, а также топологический анализ и имитационное статистическое моделирование.

Информационная база строится на публичной бухгалтерской отчетности металлургических предприятий. Это делает применение методов массовым, а контроль

над изменениями в состоянии организации доступным для всех заинтересованных участников.

Базовые принципы предложенного подхода к диагностике, такие как использование векторного представления показателей экономических возможностей предприятия, основаны на исследованиях профессора, доктора технических наук И. М. Рожкова<sup>10</sup>.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для подробного анализа были выбраны три горно-металлургических предприятия, имеющие в соответствии с данными публичной отчетности за период 2006–2020 гг. максимальный (ПАО «ГМК «Норильский никель»), приблизительно средний (ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат») и невысокий (ПАО «Челябинский металлургический комбинат») уровни свободного денежного потока<sup>11,12,13</sup>.

В соответствии с поставленными целями и задачами авторами предложено применение системы трех показателей перспективных экономических возможностей предприятия для диагностики устойчивости его развития в процессе стратегирования.

Смысл использования первого показателя экономических возможностей предприятия ( $y_1$ ) – относительная добавленная стоимость или ориентированная на нее относительная выручка (их величины исследуются в отношении к стоимости материальных затрат на производство) – состоит в отражении распределения произведенной стоимости между собственниками, работниками и государством. Оценка данных показателей представляет дополнительные данные для анализа и прогноза социально-экономической стабильности предприятия и ее возможных нарушений. Если в динамике величина показателя  $y_1$  принимает значения на уровне

<sup>6</sup> Selection of the optimal strategy for the supply of raw materials based on game theory / O. I. Kalinsky [et al.] // Smart Innovation, Systems and Technologies. 2019. Vol. 139. P. 577–583. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4\\_70](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4_70).

<sup>7</sup> Оптимизация относительных объемов и структуры ресурсов / И. М. Рожков [и др.] // Сталь. 2016. № 11. С. 65–68.

<sup>8</sup> Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://kremlin.ru/acts/bank/41921> (дата обращения: 01.09.2021).

<sup>9</sup> Shmeleva N. Innovation ecosystems in metallurgical industry: evolution, measurements and trends // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM. 2019. Vol. 19. № 5.3. P. 435–444. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.055>.

<sup>10</sup> Применение топологической модели для выбора показателей экономической диагностики / И. М. Рожков [и др.] // Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. 2006. № 1. С. 65–66.

<sup>11</sup> Официальный сайт ПАО «ГМК «Норильский никель». Ежеквартальные отчеты. URL: <https://www.nornickel.ru/investors/disclosure/quarterly-reports/#2021> (дата обращения: 31.08.2021).

<sup>12</sup> Официальный сайт ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Финансовая отчетность. URL: [https://mmk.ru/for\\_investor/financial\\_statements/dynamics/](https://mmk.ru/for_investor/financial_statements/dynamics/) (дата обращения: 31.08.2021).

<sup>13</sup> Официальный сайт ПАО «Челябинский металлургический комбинат». Квартальные отчеты. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=2116&type=5> (дата обращения: 31.08.2021).

установленного на предприятии норматива или поступательно растет, то можно говорить об устойчивости развития предприятия. В случае потери устойчивости происходит значительное снижение указанного показателя.

Отметим, что для ГК «Норильский никель», как для абсолютного гиганта отрасли, длительное снижение основного показателя экономических возможностей может не свидетельствовать об угрозе возможностям развития, финансовых затруднениях или критическом положении. В процессах управления подобными предприятиями будет разумным говорить о сокращении динамики развития и анализировать отклонения показателей не от принятого норматива, а от средней величины.

Структура добавленной стоимости (прибыль от продаж, заработная плата и налоги) и влияющие на нее факторы (коэффициенты текущей ликвидности и оборачиваемости оборотных активов; показатели, характеризующие стратегии управления оборотными средствами предприятия и источниками их финансирования) позволили в процессе диагностики перспективных возможностей применить процедуру оптимизации. В ходе решения задачи нелинейного программирования для установления рациональных величин ресурсов предприятия (т.е. ограничений на влияющие факторы – оборотные и внеоборотные активы) было использовано статистическое имитационное моделирование.

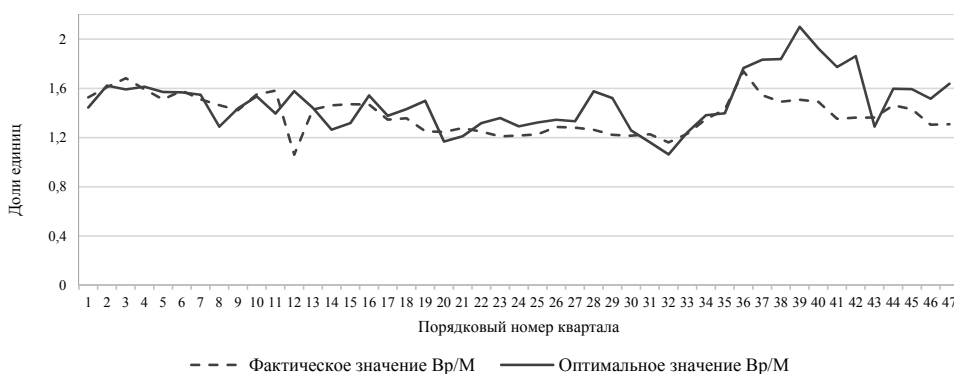
На рисунке 1 представлены результаты применения предложенной модели управления относительной выручкой ( $Vp/M$  – выручка к материальным затратам) через определение рациональных величин влияющих факторов методом статистического имитационного

моделирования с помощью пакета Excel Oracle Crystal Ball на примере ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ПАО «ММК»). Указанный подход обеспечивает решение задачи улучшения показателя экономических возможностей предприятия при минимальных затратах ресурсов даже в периоды прекращения его устойчивого роста.

Применительно к управлению предприятием в условиях кризиса задачам диагностики и прогноза добавленной стоимости, формированию рациональных или оптимальных значений управляющих воздействий посвящено отдельное исследование<sup>14</sup>.

Задача диагностики перспективных возможностей предприятия – раскрыть имеющиеся у предприятия резервы для наращивания темпов развития и выявить проблемные показатели потенциала. При этом важно иметь именно количественную оценку возможностей для наблюдения за динамикой положения предприятия и оперативного реагирования на изменения.

Вторым предложенным показателем системы диагностики экономических возможностей предприятия выступает интегральный показатель ситуационного потенциала  $y_2$ , основанный на анализе его составляющих и принципе векторного представления показателей. Ситуационный потенциал измеряется длиной многокоординатного вектора оценок важнейших экономических показателей предприятия (оценочного вектора). Например, для оценки направления развития предприятия в качестве координат вектора можно рассмотреть следующие фактические значения показателей, отражающих структуру добавленной стоимости как основной характеристики экономических возможностей:



**Рис. 1.** Динамика фактических и полученных в результате оптимизации значений относительной выручки для ПАО «ММК»  
**Fig. 1.** Real values of relative revenue and those obtained as a result of optimization for MMK, PJSC

<sup>14</sup> Исаева Н. А. Применение методики прогноза основного показателя деятельности предприятия при диагностике его перспективных возможностей // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. Т. 108. № 6. С. 32–38. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.108.6.142>.

$\left(\frac{FCF}{B}\right)_t = y_{1ф}$  – отношение свободного денежного потока к валюте баланса предприятия в момент времени  $t$ ;

$\left(\frac{S_{ДС}^{скорр}}{B}\right)_t = y_{2ф}$  – отношение добавленной стоимости при нулевом свободном денежном потоке к валюте баланса;

$СКВ = y_{3ф}$  – скользящее среднее значение коэффициента вариации относительной добавленной стоимости;

$\Delta\left(\frac{S_{ДС}^{скорр}}{B}\right)_t = y_{4ф}$  – изменение относительной скорректированной добавленной стоимости.

Длина оценочного вектора рассчитывается по формуле:

$$\|\bar{y}_{оц}\| = \sqrt{y_{1оц}^2 + y_{2оц}^2 + y_{3оц}^2 + y_{4оц}^2} \quad (1)$$

В контексте диагностики устойчивого развития предприятия величины  $y_{iоц}$  определяются исходя из следующей системы соотношений, где 1 – продолжение устойчивого развития, 0 – его прекращение:

$y_{1оц} = 1$  при  $y_{1ф} \geq y_{1норм}$  и  $y_{1оц} = 0$  иначе;

$y_{2оц} = 1$  при  $y_{2ф} \geq y_{2норм}$  и  $y_{2оц} = 0$  иначе;

$y_{3оц} = 1$  при  $y_{3ф} \leq 0,3$  и  $y_{3оц} = 0$  иначе;

$y_{4оц} = 1$  при  $y_{4ф} > 0$  и  $y_{4оц} = 0$  в противном случае.

Поскольку норматив – это теоретически достаточная величина, то методика расчета величины ситуационного потенциала предусматривает возможность установления нормативов показателей самими предприятиями. В данном исследовании нормативные значения координат оценочного вектора, кроме статистически принятого норматива для коэффициента вариации, установлены экспертным методом.

За оценку ситуации, соответствующей устойчивому развитию, принята длина вектора – большая или равная некоторой доли его максимально возможного значения 2. Ситуация с длиной вектора, которая меньше этой величины, свидетельствует о потере устойчивости. На примере данных трех металлургических предприятий было установлено, что потеря устойчивости наблюдается при отклонениях от максимальной длины оценочного вектора более чем на 29,5–30,0 %. На рисунках 2–4 отражена динамика значений ситуационного потенциала для выбранных предприятий. Снижение показателя относительно границы нормативного значения  $\|\bar{y}_{норм}\| = 1,73$  свидетельствует о прекращении устойчивого роста возможностей предприятия. Реализация данного подхода позволяет оперативно диагностировать, в какой

степени предприятие способно увеличивать темпы роста или близко к потере устойчивости.

Третий показатель системы диагностики экономических возможностей предприятия ( $y_3$ ) – результативность функционирования. Он характеризует фактический уровень достижения предприятием максимального значения выбранного основного показателя за счет превышения границы норматива устойчивости.

Для оценки результативности функционирования предприятия предложено использовать следующее отношение:

$$R_{Вр/М} = \frac{\|\bar{y}_{факт}\| - b_1 \times \max\|\bar{y}_{норм}\|}{\max\|\bar{y}_{норм}\|} \quad (2)$$

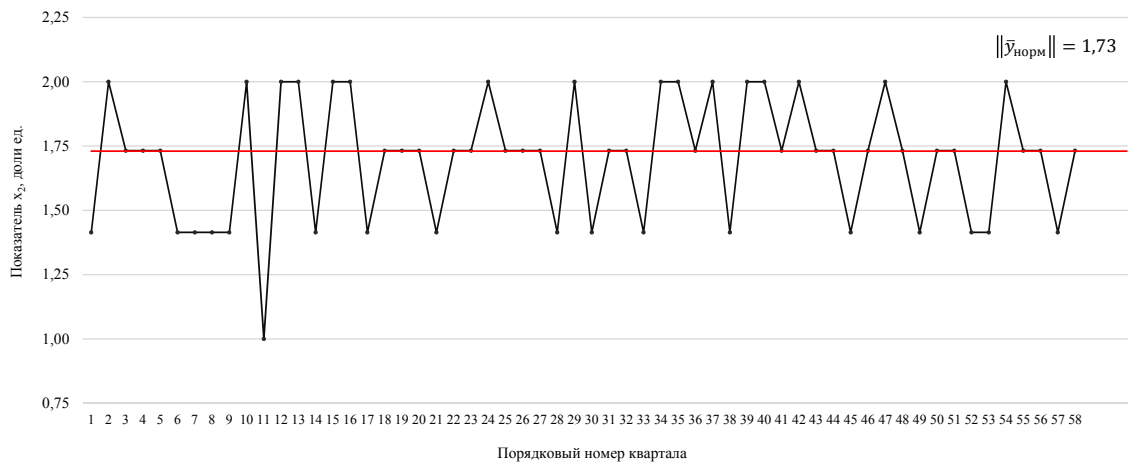
где  $\max\|\bar{y}_{норм}\|$  – максимальное нормативное значение ситуационного потенциала;  $b_1 \times \max\|\bar{y}_{норм}\|$  – нижняя граница для нормативной величины оценочного вектора (величина  $b_1$  зависит от типа основного показателя);  $\|\bar{y}_{факт}\|$  – фактическое значение длины оценочного вектора.

Так как введенная характеристика результативности функционирования связана с расчетом длины предложенного оценочного вектора, то максимальное значение эффективности использования потенциала предприятия составляет +29 %, а минимальное –71 %.

В результате оценки предложенной системы показателей на данных трех металлургических предприятий оказалось, что по первому показателю ПАО «ГМК «Норильский никель» на протяжении всего рассматриваемого периода в 2–3 раза опережало по возможностям для устойчивого развития другие рассматриваемые предприятия в силу вида производимой продукции. По величине ситуационного потенциала ПАО «ММК» и ПАО «ЧМК» сопоставимы с первым предприятием в ряде случаев. Результативность функционирования принимала отрицательные значения у всех трех предприятий. Причем у второго и третьего предприятия чаще, чем у первого.

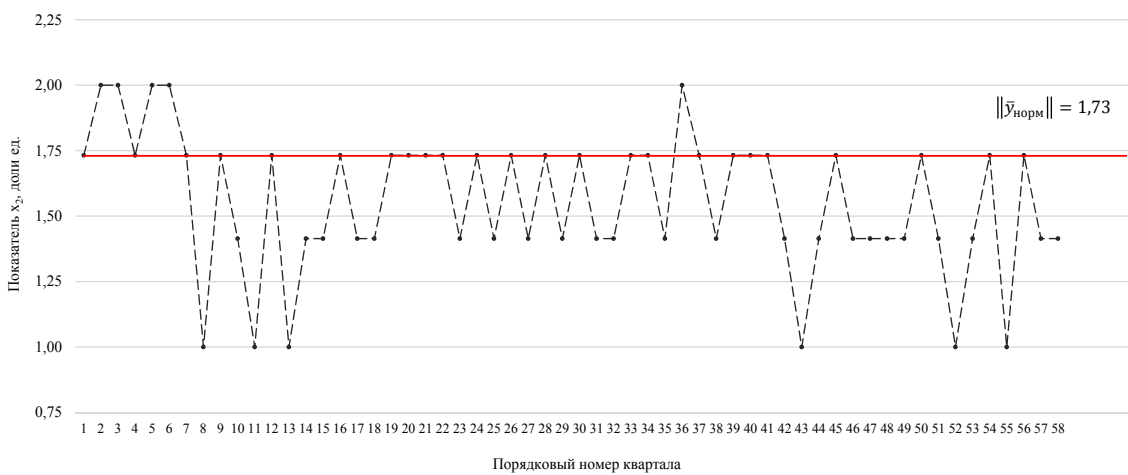
## ВЫВОДЫ

Диагностика возможностей устойчивого развития предприятия как часть системы стратегического управления должна обеспечивать репрезентативность диагностических исследований, оперативность и доступность результатов диагностики для реализации упреждающих мер при угрозе устойчивости функционирования. Темп развития предприятия зависит от совокупности имеющихся у него возможностей и способности их выявлять, оценивать и использовать.



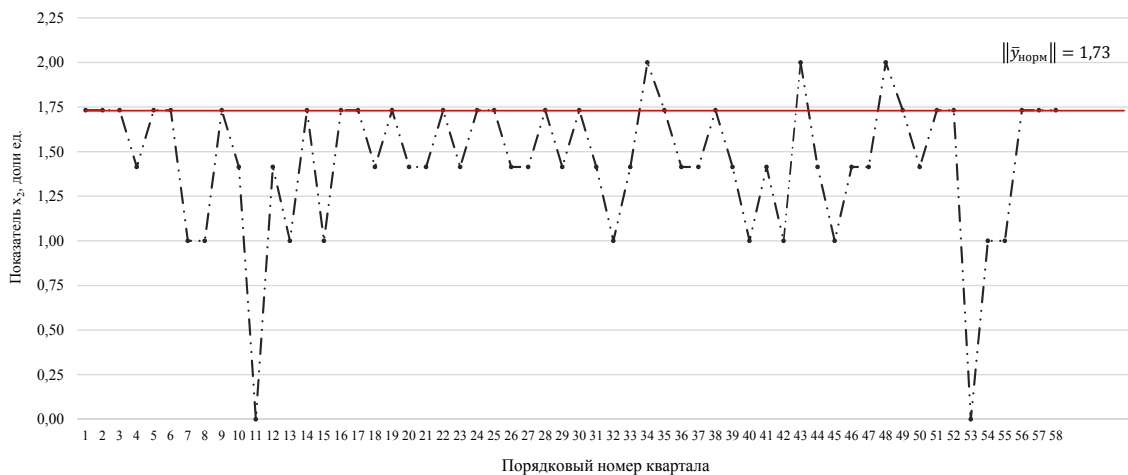
**Рис. 2. Динамика ситуационного потенциала ПАО «ГМК «Норильский никель»**

**Fig. 2. Situational potential of Norilsk Nickel, PJSC**



**Рис. 3. Динамика ситуационного потенциала ПАО «ММК»**

**Fig. 3. Situational potential of MMK, PJSC**



**Рис. 4. Динамика ситуационного потенциала ПАО «ЧМК»**

**Fig. 4. Situational potential of ChMK, PJSC**

Исследование посвящено решению задачи совершенствования информационно-аналитической системы предприятий как базы для успешного стратегического планирования. Предложена методика диагностики устойчивого роста предприятия на основе оценки динамики системы трех показателей экономических возможностей предприятия.

Применение первого показателя, представленного в виде относительной добавленной стоимости или ориентированной на нее выручки, позволяет не только оценить и сравнить экономические возможности предприятий, но и получить дополнительные данные для прогноза социально-экономической стабильности предприятия.

Второй показатель – ситуационный потенциал. Это длина многокоординатного вектора оценок структурных составляющих добавленной стоимости и статистических коэффициентов, характеризующих их поведение. Этот показатель является оценкой продолжения или прекращения устойчивого развития предприятия.

Третий предложенный показатель – обобщенная результативность функционирования предприятия, ориентированная на соблюдение экономических нормативов для основных показателей. Этот показатель может принимать отрицательные значения, что будет свидетельствовать о невозможности преодоления предприятием минимальной границы эффективности и выхода в состояние устойчивого роста.

Проведенное исследование позволило заключить, что использование предложенных показателей в процессе стратегического планирования обеспечивает предприятие дополнительной информацией, применимой как в условиях стабильного функционирования, так и в кризисные периоды. Результаты рекомендуется применять для совершенствования механизмов планирования и предупреждения стратегических неожиданностей, сокращение которых видится в эффективном использовании потенциальных возможностей предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. М.: Бизнеском, 2010. 342 с.
- Исаева Н. А. Применение методики прогноза основного показателя деятельности предприятия при диагностике его перспективных возможностей // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. Т. 108. № 6. С. 32–38. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.108.6.142>.
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. № 11. С. 15–17.
- Оптимизация относительных объемов и структуры ресурсов / И. М. Рожков [и др.] // Сталь. 2016. № 11. С. 65–68.
- Применение топологической модели для выбора показателей экономической диагностики / И. М. Рожков [и др.] // Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. 2006. № 1. С. 65–66.
- Райан Б. Стратегический учет для руководителя. М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. 615 с.
- Selection of the optimal strategy for the supply of raw materials based on game theory / O. I. Kalinsky [et al.] // Smart Innovation, Systems and Technologies. 2019. Vol. 139. P. 577–583. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4\\_70](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4_70).
- Shmeleva N. Innovation ecosystems in metallurgical industry: evolution, measurements and trends // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM. 2019. Vol. 19. № 5.3. P. 435–444. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.055>.

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: О. И. Калинин – постановка научной проблемы статьи и определение основных направлений ее решения, формулировка первоначальных выводов, супервизия. Н. А. Исаева – сбор и обработка статистического массива данных, предложение и разработка методического подхода, проведение анализа, обобщение и интерпретация результатов исследования, оформление рукописи, работа с графическим материалом.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Калинин Олег Игоревич, д-р экон. наук, доцент, директор Института экономики и управления промышленными предприятиями имени В. А. Роменца, профессор кафедры экономики НИТУ, Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Москва, Россия; kalinskiy.oi@misis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7164-7181>

Исаева Надежда Андреевна, старший преподаватель кафедры промышленного менеджмента НИТУ, соискатель, Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Москва, Россия; [nadejdatrofimova@yandex.ru](mailto:nadejdatrofimova@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9547-5807>

#### REFERENCES

- Ansoff I. Strategicheskii menedzhment: klassicheskoe izdanie [Strategic Management: Classic Edition]. Moscow: Bizneskom; 2010. 342 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: importance of human interactions. *Economics and Management*. 2014;(11):15–17. (In Russ.)
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;(7):6–11. (In Russ.)
- Rayan B. Strategicheskii uchet dlya rukovoditelya [Strategic accounting for the manager]. Moscow: Audit: YUNITI; 1998. 615 p. (In Russ.)
- Kalinsky OI, Kruzhkova GV, Aleksakhin AV, Molchanov GA. Selection of the optimal strategy for the supply of raw materials based on game theory. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2019;139:577–583. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4\\_70](https://doi.org/10.1007/978-3-030-18553-4_70).
- Rozhkov IM, Larionova IA, Skryabin OO, Trofimova NA, Zaytsev IM. Optimizatsiya otnositel'nykh ob'emov i struktury resursov [Optimization of the relative volumes and resource structure]. *Stal*. 2016;(11):65–68. (In Russ.)
- Shmeleva N. Innovation ecosystems in metallurgical industry: evolution, measurements and trends. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management, SGEM*. 2019;19(5.3):435–444. <https://doi.org/10.5593/sgem2019/5.3/S21.055>.
- Roshkov IM, Konanychin AM, Larionova IA, Eliseeva EN. The application of the topologic model in choosing the economic diagnosis data. *Izvestiya. Ferrous Metallurgy*. 2006;(1):65–66. (In Russ.)
- Isaeva NA. Application of the methodology of forecasting the main indicator of the activity of an enterprise in the diagnosis of its promising opportunities. *International Research Journal*. 2021;108(6):32–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.108.6.142>.

CONTRIBUTION: O.I. Kalinskiy developed the problem statement, defined the main solutions, formulated the initial conclusions, and supervised the research. N.A. Isaeva collected and processed the statistics, developed the methodological approach, interpreted the research results, wrote the manuscript, and designed the graphic material.

CONFLICTING INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Oleg I. Kalinskiy, Dr.Sc. (Econ.), Associate Professor, Director of the V.A. Romenets Institute of Economics and Management of Industrial Enterprises, Professor of the Department of Economics NUST, National University of Science and Technology “MISIS”, Moscow, Russia; [kalinskiy.oi@misis.ru](mailto:kalinskiy.oi@misis.ru); <https://orcid.org/0000-0002-7164-7181>

Nadezhda A. Isaeva, Senior Lecturer of the Department of Industrial Management NUST, Applicant, National University of Science and Technology “MISIS”, Moscow, Russia; [nadejdatrofimova@yandex.ru](mailto:nadejdatrofimova@yandex.ru); <https://orcid.org/0000-0001-9547-5807>

Оригинальная статья

УДК 630\*12

## **Стратегия сохранения биологического разнообразия, охраны лесных и водных ресурсов бореальной зоны**

А. А. Онучин<sup>1</sup>, А. В. Пименов<sup>2</sup>, В. А. Соколов<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Институт леса им В. Н. Сукачева СО РАН Федеральный исследовательский центр «Красноярский научный центр СО РАН»,

Красноярск, Россия

<sup>1</sup>onuchin@ksc.krasn.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2435-9723>

<sup>2</sup>pimenov@ksc.krasn.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6572-1402>

<sup>3</sup>sokolovva@ksc.krasn.ru

**Аннотация:** В статье обсуждаются вопросы, связанные с системой управления лесами бореальной зоны, которая позволяет обеспечить сохранение их биологического разнообразия, ресурсного и экологического потенциала. Полученные результаты могут найти практическое применение при разработке региональных стратегий крупных лесных регионов, где антропогенное воздействие может привести к подрыву ресурсного потенциала лесов, нарушению биологического разнообразия и негативным изменениям гидрологического режима рек. Предлагаются конкретные мероприятия, позволяющие избежать рисков и обеспечить рациональное и не истощительное пользование лесами на протяжении длительного времени.

**Ключевые слова:** бореальные леса, биологическое разнообразие, устойчивое управление лесами, гидрологическая роль лесов

**Цитирование:** Онучин А. А., Пименов А. В., Соколов В. А. Стратегия сохранения биологического разнообразия, охраны лесных и водных ресурсов бореальной зоны // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 225–241. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-225-241>

Поступила в редакцию 30.09.2021. Прошла рецензирование 20.10.2021. Принята к печати 22.10.2021.

original article

## **Conservation of Biodiversity and Protection of Forest and Water Resources: a Strategy for Boreal Zone**

Alexandr A. Onuchin<sup>1</sup>, Alexandr V. Pimenov<sup>2</sup>, Vladimir A. Sokolov<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sukachev Institute of Forest SB RAS Federal Research Center “Krasnoyarsk Science Center SB RAS”, Krasnoyarsk, Russia

<sup>1</sup>onuchin@ksc.krasn.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2435-9723>

<sup>2</sup>pimenov@ksc.krasn.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6572-1402>

<sup>3</sup>sokolovva@ksc.krasn.ru

**Abstract:** The article introduces a new system of boreal forest management that aims at preserving the biodiversity, resources, and ecological potential. The research results can help to develop regional strategies for large forest regions that experience significant man-made impact. Anthropogenic factors destroy the resource potential of forests, as well as their biological diversity, not to mention the hydrological regime of rivers. The paper features various measures that make it possible to avoid risks and ensure sustainable long-term use of forests.

**Keywords:** boreal forests, biodiversity, sustainable forest management, hydrological role of forests

**Citation:** Onuchin AA, Pimenov AV, Sokolov VA. Conservation of Biodiversity and Protection of Forest and Water Resources: a Strategy for Boreal Zone. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):225–241. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-225-241>

Received 30 September 2021. Reviewed 20 October 2021. Accepted 22 October 2021.

## 北方地区保持生物多样性，森林及水资源保护战略

A. A. 奥努钦<sup>1</sup>, A. V. 皮梅诺夫<sup>2</sup>, V. A. 索科洛夫<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> 联邦研究中心俄罗斯科学院西伯利亚分院克拉斯诺亚尔斯克科学中心苏卡切夫林业研究所, 克拉斯诺亚尔斯克, 俄罗斯

<sup>1</sup> onuchin@ksc.krasn.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2435-9723>

<sup>2</sup> pimenov@ksc.krasn.ru; <https://orcid.org/0000-0002-6572-1402>

<sup>3</sup> sokolovva@ksc.krasn.ru

**摘要:** 文章讨论了与北方地区森林管理系统相关的问题, 目的是保持其生物多样性、保护资源和生态潜力。获得的结果可用于制定大森林地区的地区战略, 在这些地区, 人类活动的影响可能会导致森林资源的枯竭、生物多样性的破坏, 以及河流水文状况的负面变化。提出了具体措施, 以避免不必要的风险, 并确保长期合理地利用森林, 使其免于枯竭。

**关键词:** 北方森林、生物多样性、可持续森林管理、森林的水文作用。

编辑部收到稿件的日期: 2021年9月30日 评审日期: 2021年10月20日 接受发表的日期: 2021年10月22日

В экосистемах бореальной зоны, отличающихся высокими уровнями ландшафтного, фитоценотического, видового и популяционного разнообразия, сосредоточены основные биологические и водные ресурсы России. Также в них формируется качественный сток рек – стратегический резерв человечества в долгосрочной перспективе. Актуализация методов и подходов по сохранению и рациональному использованию этих ресурсов связана с постоянно усиливающимся антропогенным воздействием на природные экосистемы, негативными последствиями климатических изменений и вызванными ими эволюционными процессами, часто протекающими с нарушением сложившихся механизмов саморегуляции биосферы и деградацией ее отдельных компонентов. В связи с этим ключевое буферное значение имеют лесные экосистемы, эволюционно сложившаяся структура биоразнообразия которых обеспечивает выполнение не только ресурсных, но и важнейших биосферных и социальных функций. К ним относятся климаторегулирующие, почвозащитные, гидрологические, санитарно-гигиенические, эстетические, рекреационные функции и т. д.

Перспективы сохранения и благополучия лесных экосистем будут определяться системой управления лесами и целевыми установками, учитывающими природные и социально-экономические условия. Это должно

быть положено в основу стратегий развития регионов<sup>1</sup>. Очевидно, что ресурсный и экологический потенциалы лесов в настоящее время используются недостаточно эффективно. Современные методы природопользования генерируют серьезные угрозы для биоразнообразия лесных экосистем, связанные не только с прямым отрицательным влиянием на биоценозы и элиминацией отдельных видов и популяций, но и с трансформацией среды обитания, изменением гидрологического и температурного режимов. Лесное хозяйство должно ориентироваться на переход к устойчивому управлению лесами региона. Это обусловлено нарастающим комплексом проблем в управлении лесным сектором, связанным с восстановлением лесов, возрастающим дефицитом лесных ресурсов и снижением биосферных функций лесных экосистем. Экстенсивная модель развития лесной отрасли страны, в том числе в Сибири, привела к негативным изменениям в структуре лесного фонда и к дефициту качественного сырья, востребованного предприятиями лесного комплекса. Со второй половины XX века доля площадей, занятых ценными спелыми и перестойными насаждениями, существенно сократилась, несмотря на большие объемы лесовосстановительных мероприятий. Это снижение происходит за счет интенсивно вырубаемых хвойных древостоев, лесных пожаров, очагов насекомых-вредителей и болезней<sup>2,3,4</sup>.

<sup>1</sup> Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.

<sup>2</sup> Кашпор Н. И. Воспроизводство лесов: состояние и перспективы // Российская лесная газета. 2006. Т. 148–149. № 18–19.

<sup>3</sup> Исаев А. С., Коровин Г. Н. Актуальные проблемы национальной лесной политики. М.: Институт устойчивого развития/Центр экологической политики России, 2009. 108 с.

<sup>4</sup> Онучин А. А. Стратегические задачи перехода к устойчивому управлению лесами в Сибири // Лесные экосистемы бореальной зоны: биоразнообразие, биоэкономика, экологические риски: материалы Всероссийской конференции с международным участием. Красноярск, 2019. С. 307–310.



Для безболезненного перехода к устойчивому управлению лесами, которое следует считать единственно верным стратегическим решением, обеспечивающим весь комплекс полезностей леса, в ближайшей перспективе необходимо ориентироваться на широкое внедрение модели интенсивного использования и воспроизводства лесов. Она предполагает повышение продуктивности лесов и комплексное использование лесных ресурсов.

За счет реализации модели интенсивного использования и воспроизводства лесов в перспективе можно не только увеличить объемы лесозаготовок, но и уменьшить антропогенный пресс на девственные леса, выполняющие важнейшие биосферные функции, сохранить их экологический потенциал и биологическое разнообразие. Необходимо понимать, что экологические функции лесов имеют не менее важное значение, чем их ресурсный потенциал. За счет побочного пользования лесами (охотпользование, добыча орехов, грибов, ягод и лекарственного сырья, рекреация), а также за счет рекреационного лесопользования можно получать существенный социальный эффект, обеспечивая сохранение биологического разнообразия.

### **Стратегические задачи сохранения биологического разнообразия экосистем бореальной зоны**

Стратегия сохранения биологического разнообразия предусматривает систему мер, направленных на обеспечение сохранения и восстановления редких и находящихся под угрозой исчезновения видов животных, растений и грибов, а также мест их обитания. Для достижения этой цели создаются особо охраняемые природные территории (ООПТ), на которых использование природных ресурсов ограничено вплоть до полного запрета. В административном плане можно выделить следующие принципы:

- 1) учет особенностей отдельных природно-территориальных комплексов, отличающихся как природно-зональными свойствами, так и характером освоения, и современной хозяйственной деятельности при планировании мероприятий по сохранению биоразнообразия;
- 2) обеспечение совершенствования нормативной базы, позволяющей выработать и реализовать единую систему управления охраной биоразнообразия;

- 3) использование экономических механизмов, направленных на учет интересов сохранения биоразнообразия и финансирование мероприятий в данной сфере;

- 4) обеспечение разработки целевых программ по экологическому образованию и просвещению, ориентированных на охрану биологического разнообразия;

- 5) широкое информирование общественности, в том числе через СМИ, о современном состоянии и проблемах охраны биоразнообразия, а также об обеспечении участия общественности в принятии решений в сфере сохранения и использования живой природы;

- 6) ориентация научных исследований на приоритетность разработки научных основ охраны живой природы и обязательное включение этих разработок в практику принятия управленческих решений.

Особое внимание, на фоне значительного негативного экологического воздействия на окружающую среду, необходимо уделить вопросам функциональной оценки и сохранения биоразнообразия не только наиболее продуктивных лесных экосистем, но и обладающих повышенным уровнем биологического разнообразия интразональных сообществ (биоценологических рефугиумов). Это участки леса вокруг болот и заболоченные участки леса; участки леса вокруг постоянных и временных водных объектов, затапливаемые участки в поймах рек, ручьев, временных водотоков, местах выклинивания грунтовых вод; участки старовозрастных насаждений; подгольцово-субальпийские редколесья; участки леса на крутых склонах, обрывах, каменистых россыпях, в ущельях, ложбинах и оврагах<sup>5</sup>.

Для техногенно модифицированных территорий акцент следует сделать на формировании сложных по своей пространственной и видовой структуре дендроценозов с регионально специфичным уровнем биоразнообразия: антропогенных аналогов лесных экосистем естественного генезиса. В южно-таежных и лесостепных лесорастительных условиях перспективным видом-лесообразователем в насаждениях рекреационно-технологического и эксплуатационного типов целевого назначения является сосна обыкновенная (*Pinus sylvestris* L.). Она характеризуется оптимальным сочетанием основных эколого-экономических показателей: скорости роста, продолжительности жизни,

<sup>5</sup> Яницкая Т. О. Практическое руководство по выделению лесов высокой природоохранной ценности в России. М.: Всемирный фонд дикой природы, 2008. 136 с.

стрессоустойчивости, ценотической толерантности, потребительских свойств древесины и т.д.<sup>6</sup>.

В качестве оптимального варианта пространственной структуры дендроценозов, создаваемых в эксплуатационных и рекреационно-технологических целях, следует рассматривать квартално-рядовое размещение моновидовых группировок деревьев и кустарников, обеспечивающее максимальную стрессоустойчивость и долговечность насаждений, а также возможность технологического сопровождения их роста и развития (рубки ухода, опаживание и др.). Внутри сомкнутых насаждений сосны целесообразно создавать прогалины с целью формирования на их основе лесных полей – ландшафтных ячеек повышенного фитоценотического разнообразия. По периметру секторов с сосной обыкновенной желателно формировать рядовые насаждения кустарников, выполняющие не только функции ветро- и пожарозащитных кулис, но и играющие важную биоценотическую роль на стадиях цветения и плодоношения, привлекая в сообщество насекомых, птиц и млекопитающих. Для инициации фитоценотических процессов в культурах сосны обыкновенной целесообразно использовать не только семена, споры, укорененные побеги и иные структуры вегетативного размножения, но и уже сформировавшиеся микроассоциации растений, переносимые вместе с почвенными монолитами из естественных сосняков экотопически сходных рядов развития. При этом прогалины внутри сомкнутых насаждений сосны должны использоваться в качестве «маточных» центров для первичного заселения растительных микроассоциаций: моховых, лишайниковых, кустарничковых и др. Формируемые таким образом растительные ассоциации будут являться продуцентами лекарственных и пищевых растений, ягод и съедобных грибов, представляя собой трофические «центры притяжения» не только для птиц и млекопитающих, но для человека в качестве источника дикорастущего сырья различного целевого назначения<sup>7</sup>.

В эксплуатационных лесах как интенсивной, так и экстенсивной форм ведения лесного хозяйства необходимо

уделять внимание разработке и реализации правил проведения лесохозяйственных мероприятий, направленных на сохранение биологического разнообразия, усиления водоохраных, почвозащитных и рекреационных функций леса. В девственных и длительно производных лесах выраженной биосферной значимости особое значение при достижении поставленных целей следует придавать формированию сети особо охраняемых природных территорий (ООПТ), охватывающих все разнообразие естественных экосистем. Однако при достижении этих целей не следует ориентироваться только на ограничение хозяйственной деятельности в лесах и превращение их в большой заповедник. Необходимо технический прогресс и достижения лесной науки суметь поставить на благо сохранения природных экосистем и на обеспечение реализации задачи многоцелевого назначения лесов<sup>8</sup>.

Стратегия сохранения биологического разнообразия лесов, наряду с мероприятиями по дальнейшему развитию сети ООПТ, должна предусматривать организацию научно обоснованного мониторинга количественных и качественных параметров флоры и фауны; совершенствование технологий рекультивации нарушенных экосистем; проведение мероприятий по реинтродукции редких видов животных и растений; предотвращение заноса в естественную среду обитания чужеродных видов и генетически измененных агрессивных форм; формирование устойчивых дендроценозов с характерным для региона уровнем биоразнообразия – аналогов лесных экосистем естественных рядов развития.

Лесокультурное производство должно опираться на теорию искусственного формирования устойчивых самоподдерживающихся лесных экосистем, связанную с моделированием динамики компонентного состава и продуктивности лесных культур в конкретных экологических условиях. Основные принципы экосистемного подхода к формированию лесных культур:

1) определение векторов и скорости растительных сукцессий в широком спектре технологических и экотопических вариаций искусственных насаждений;

<sup>6</sup> Бессчетнова Н. Н. Сосна обыкновенная (*Pinus sylvestris* L.). Эффективность отбора плюсовых деревьев. Нижний Новгород: Нижегородская ГСХА, 2016. 464 с.

<sup>7</sup> Пименов А. В. История и перспективы ботанического ресурсосведения в Институте леса им. В. Н. Сукачева // Сибирский лесной журнал. 2019. № 4. С. 4–9. <https://doi.org/10.15372/SJFS20190401>.

<sup>8</sup> Приоритетные направления развития лесной науки / Н. В. Лукина [и др.] // Бореальные леса: состояние, динамика, экосистемные услуги: тезисы докладов Всероссийской научной конференции с международным участием, посвященной 60-летию Института леса КарНЦ РАН. Петрозаводск, 2017. С. 16–18.

2) прогнозная оценка процесса их конвергенции или дивергенции с аналогичными экосистемами естественного ряда развития;

3) выявление оптимальных технологических параметров формирования лесных культур, позволяющих максимально совместить их продукционные показатели с ценотической слаженностью и экологической устойчивостью;

4) анализ причинно-следственных связей в процессах распада и гибели лесных культур, а также диагностика критических возрастных состояний и долгосрочное прогнозирование их развития;

5) оценка изменений популяционной стратегии отдельных видов растений и прогнозирование филогенетических перспектив лесных экосистем искусственного генезиса<sup>9</sup>.

#### **Стратегические задачи сохранения ресурсного потенциала лесных экосистем бореальной зоны**

Актуальное положение дел в лесном секторе экономики России требует изменений в лесной политике. Использование лесных ресурсов в настоящий момент ориентировано на рубку лесов пионерного освоения и вторичных лесов естественного происхождения с небольшой долей труда, вложенного в их воспроизводство и охрану. В России доминирует модель экстенсивного использования и воспроизводства лесов, которая привела к негативным изменениям в структуре лесного фонда. Она грозит дефицитом качественного сырья, востребованного предприятиями лесного комплекса России и зарубежными потребителями лесной продукции, а также чревата снижением экологических функций лесов.

Несмотря на огромные площади лесов в России, экстенсивная модель развития лесной отрасли страны, в том числе в Сибири, а также принятие в 2006 г. Лесного кодекса, в котором понятие «лесное хозяйство» исчезло, привели к негативным изменениям в структуре лесного фонда и к дефициту качественного сырья, востребованного предприятиями лесного комплекса. Со второй половины XX века доля площадей, занятых ценными спелыми и перестойными насаждениями, сократилась

в 1,4 раза, несмотря на большие объемы лесовосстановительных мероприятий. Это снижение происходит за счет интенсивно вырубаемых хвойных древостоев, лесных пожаров и очагов насекомых-вредителей (болезней), а восполнение выбываемых запасов леса спелыми и перестойными хвойными древостоями происходит только на 1/3<sup>10, 11, 12</sup>.

Следует отметить, что негативные изменения в структуре лесного фонда естественны для периода пионерного освоения лесов. Они наблюдались и продолжают наблюдаться, помимо России, и в ряде других государств. Переход к системе устойчивого управления лесами происходит по мере достижения определенного уровня соответствия природно-экономических условий структуре востребованных продуктов и услуг, производимых в регионе. В прошлом большая часть Западной Европы была полностью покрыта лесами, но в настоящее время лесистость территории невысока. Сейчас здесь сформирована оптимальная структура лесного фонда, которая позволяет реализовать на практике соблюдение принципов устойчивого управления лесами на уровне, который отвечает экономическим и социальным интересам западноевропейских стран. Поэтому, несмотря на высокую продуктивность лесов, в большинстве стран Западной Европы использование земель для других целей отвечает интересам этих стран, позволяя импортировать лесную продукцию из других регионов.

Необходимо понимать, что соблюдение принципов устойчивого управления лесами должно быть продиктовано экономической и экологической целесообразностью, основанной на точных прогнозных оценках конъюнктуры рынка лесной продукции и стоимости экосистемных услуг. В России значительные площади земель с большим экономическим эффектом могут применяться для лесовыращивания, нежели использоваться для других целей.

Продолжающаяся деградация лесных ресурсов Сибири, о чем свидетельствуют прогнозные оценки динамики лесов Красноярского края, окажет негативное влияние на состояние лесного комплекса и заставит трезво оценить преимущества устойчивого управления

<sup>9</sup> Пименов А. В. Экосистемное разнообразие лесных культур // Лесное хозяйство. 2005. № 1. С. 40–41.

<sup>10</sup> Кашпор Н. И. Воспроизводство лесов...

<sup>11</sup> Исаев А. С., Коровин Г. Н. Актуальные проблемы...

<sup>12</sup> Sheil D., Nabuurs G.-J., Shvidenko A. Hopes for Russia's new forest code // Science. 2021. Vol. 372. № 6541. P. 472–473. <https://doi.org/10.1126/science.abi9095>.

лесами, не допуская просчетов в лесной политике, которые приведут к потерям доходов от экспорта лесной продукции и обострению дефицита лесных ресурсов на внутреннем рынке. Возникает вопрос, насколько в настоящее время возможен и актуален переход лесного хозяйства Сибири к устойчивому управлению лесами. Несмотря на признание на государственном уровне необходимости реорганизации лесоуправления в России с целью повышения эффективности функционирования лесного комплекса, среди субъектов лесных отношений нет согласованных подходов относительно решения данной проблемы. Это касается платежей за древесину, прав собственности на леса и т. д.

Кардинальным стратегическим решением ресурсных и экологических проблем на первом этапе перехода к устойчивому управлению лесами посредством модели интенсивного использования и воспроизводства лесов может стать применение технологий глубокой переработки низкокачественной древесины. Такие предприятия необходимо создавать в районах с хорошими лесорастительными условиями, где высокопродуктивные леса вырублены, а на их месте сформировались молодняки и средневозрастные хвойные насаждения, требующие проведения рубок ухода. В результате образуется тонкомерная низкотоварная древесина, пригодная только для глубокой переработки. Кроме того, больше половины вырубленных лесов заросло низкотоварной древесиной, не востребованной предприятиями лесопильного комплекса, которая также пригодна только для глубокой переработки. Такой подход позволяет сократить грядущий дефицит лесных ресурсов и сохранить от вырубке леса, выполняющие важные биосферные функции.

Параллельно с вовлечением в хозяйственный оборот низкотоварной древесины и отходов деревообработки необходимо ориентироваться на широкое внедрение модели интенсивного использования и воспроизводства лесов. Она предполагает повышение их продуктивности и комплексное использование лесных ресурсов. На практике это выделение участков лесорастительные условия которых соответствуют высокой потенциальной продуктивности лесов и где с использованием передовых технологий возможно получать лесную продукцию в значительно больших объемах и с сокращением

сроков выращивания по сравнению со среднероссийскими показателями.

Важным резервом реализации модели интенсивного использования и воспроизводства лесов следует рассматривать земли, вышедшие из-под сельскохозяйственного использования. Площадь заросших лесом земель сельскохозяйственного назначения в России составляет от 30 до 70 млн га. Эти леса становятся объектами неконтролируемых рубок и лесных пожаров. Возможными путями решения юридических вопросов являются передача заросших сельскохозяйственных земель под управление органам управления лесами или внесение изменений в Земельный кодекс РФ, разрешающий ведение лесного хозяйства на землях сельскохозяйственного назначения. Это создаст важный прецедент возникновения частных лесов. Потребуется разработка правил и регулирование ведения в них лесного хозяйства. Целесообразно обсуждение данного вопроса с привлечением заинтересованных ведомств, включая Минсельхоз, Минприроды, Рослесхоз, Минпромторг и представителей бизнеса. Возможная площадка – Торгово-промышленная палата (ТПП). Важным является заинтересованность лесопромышленных компаний или частных землевладельцев в ведении лесного хозяйства на таких землях. В России на сельскохозяйственных землях, зарастающих лесом, можно ежегодно заготавливать до 200 млн м<sup>3</sup> древесины.

Модель интенсивного использования и воспроизводства лесов может быть реализована за счет рекультивации техногенно нарушенных и залежных земель. Применение здесь технологий рекультивации посредством создания лесных культур может обеспечить получение высококачественной древесины в регионально необходимых объемах.

Широкое применение модели интенсивного использования и воспроизводства лесов, являющейся частью системы устойчивого управления лесами, возможно за счет грамотного планирования лесокультурных мероприятий, сосредоточив их в соответствующих лесорастительных условиях, применяя высокотехнологичные приемы с минимизацией ручного труда, которые обеспечат высокую экономическую эффективность лесохозяйственных мероприятий<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Переход к устойчивому управлению лесами России: теоретико-методические предпосылки / А. З. Швиденко [и др.] // Сибирский лесной журнал. 2017. № 6. С. 3–25. <https://doi.org/10.15372/SJFS20170601>.

Практическая реализация модели интенсивного использования и воспроизводства лесов невозможна без широкого применения достижений лесной науки, новейших технологий и технических средств. В связи с этим особое внимание должно уделяться созданию опытных хозяйств, в которых должны апробироваться передовые технологии.

Опыт по разработке технологий интенсивного лесовыращивания свидетельствует о том, что в лучших лесорастительных условиях при должном уходе возможно получение дополнительного прироста в объеме до 14 м<sup>3</sup> с гектара в год. Таким образом, получение среднего годового прироста в период интенсивного роста древостоев свыше 20 м<sup>3</sup> с гектара задача реальная. Средний прирост по России с учетом потерь от пожаров и вредителей леса составляет 1,5, а по Сибири 1,3 м<sup>3</sup> с гектара. К сожалению, сейчас все экспериментальные исследования, связанные с изреживанием насаждений, в экспериментальном хозяйстве Института леса им. В. Н. Сукачева СО РАН парализованы из-за несовершенства лесного законодательства. В нем не прописан порядок оборота древесины, образующейся в процессе экспериментальных рубок на участках лесного фонда, которые переданы научным организациям в постоянное бессрочное пользование.

Учитывая усиливающееся внимание к проблеме повышения концентрации парниковых газов в атмосфере, приоритетом усиления биосферной роли лесов должна стать подготовка мероприятий, направленных на увеличение стока углерода в экосистемы региона. Стратегия подготовки лесов к изменениям климата должна включать не только противопожарные и фитосанитарные технологии, но и системы лесохозяйственных мероприятий, ставящих целью усиление углерод депонирующих функций лесов<sup>14</sup>. Создание карбоновых полигонов позволяет, по сравнению с неуправляемыми лесами, повысить в лучших лесорастительных условиях углерод депонирующие функции лесов, а также на землях, нарушенных различными видами горных разработок и требующих рекультивации. Применение технологий рекультивации посредством создания высокопродуктивных лесных культур может не только усилить экологический потенциал территорий, но и обеспечить получение высококачественной древесины

в объемах, которые необходимы для удовлетворения потребностей лесного комплекса страны.

Важнейшей стратегической задачей развития лесного комплекса является формирование и проведение лесной политики, соответствующей государственным интересам, учитывающей длительный жизненный цикл лесных экосистем, а не сиюминутные интересы отдельных корпораций и ведомств. В краткосрочной перспективе интенсификация лесопользования может быть обеспечена за счет вовлечения в хозяйственный оборот низкотоварной древесины посредством ее глубокой переработки. В долгосрочной перспективе решение проблемы снабжения лесопромышленного комплекса сырьем должно решаться за счет повышения продуктивности лесов лесохозяйственными мероприятиями, включающими использование методов плантационного лесовыращивания, эффективную охрану и защиту лесов.

Интенсивная модель лесопользования является частью системы устойчивого управления лесами. Такая система должна базироваться на гармоничном сочетании интенсивной и экстенсивной моделей лесопользования. Начать следует с зонирования территории. По экспертным оценкам доля лесов интенсивной формы ведения хозяйства в Сибири составляет 10–15 % от площади лесного фонда, на которых можно заготавливать от 45 до 60 % от общего объема потребляемой лесной продукции. В лесах экстенсивной формы ведения хозяйства, доля которых составляет от 25 до 30 %, объемы лесозаготовок составляют 35–45 %. В резервных и защитных лесах, общая площадь которых превышает 55 % площади лесного фонда, объемы лесозаготовок не должны превышать 5 %.

Стратегическое реформирование лесного сектора экономики России на первом этапе должно ориентироваться на формирование эффективной структуры управления лесным фондом, на разработку новых и совершенствование действующих нормативных правовых актов, регулирующих лесные отношения, а также на обеспечение условий дальнейшего развития рыночных отношений в лесопользовании. На втором этапе следует осуществить планомерное развитие лесного хозяйства на основе внедрения достижений науки и техники, широкого использования геоинформационных систем и технологий (ГИС-технологий) для обеспечения

<sup>14</sup> Ващук Л. Н., Швиденко А. З. Динамика лесных пространств Иркутской области. Иркутск: Иркутская областная типография № 1, 2006. 392 с.

интенсивного и комплексного использования лесных ресурсов при сохранении экологического и генетического потенциалов лесов.

Условия успешной реализации задач перехода лесной отрасли к устойчивому управлению лесами будут зависеть от эффективности взаимодействия лесной науки, власти и бизнеса, качества подготовки квалифицированных кадров, наличия в достаточном количестве и ассортименте средств механизации для проведения всего комплекса лесохозяйственных работ, а также внесения необходимых изменений в лесное законодательство.

***Стратегия управления водными ресурсами, формирующимися в лесах бореальной зоны***

Нехватка чистой пресной воды, существующая в ряде регионов, будет более ощутимой, в том числе из-за недооценки последствий использования земель. Поэтому изучению гидрологической роли лесов, которая продолжает оставаться предметом острых дискуссий, должно уделяться серьезное внимание. Оценка влияния различных систем лесопользования на оптимизацию водных циклов становится чрезвычайно актуальной социально-экономической задачей в условиях, когда большое значение имеет и наличие чистой питьевой

воды, и получение дохода от собственно лесных растительных ресурсов<sup>15, 16</sup>.

В основу стратегии управления водными ресурсами лесных водосборов бореальной зоны должна быть положена концепция географического детерминизма в оценке гидрологической роли лесов, обоснованная в начале 21 века<sup>17</sup>. Суть концепции заключается в том, что, в зависимости от геофизического фона и структуры лесных фитоценозов, они по-разному трансформируют структуру водного баланса территорий, вызывая различный гидрологический эффект, который может заключаться как в увеличении, так и в снижении годового стока рек в связи с увеличением лесистости водосборов. Оценка причин такого неоднозначного влияния лесов на структуру водного баланса остается предметом острых дискуссий<sup>18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32</sup>.

Обладатели знаний о специфике водных циклов лесных экосистем в различных условиях окружающей среды получают научно обоснованный подход к формированию соответствующей лесной политики, позволяющий находить оптимальные (компромиссные) решения в использовании лесов с учетом природных и экономических условий стран и регионов.

<sup>15</sup> Онучин А. А., Гапаров К. К., Михеева Н. А. Влияние лесистости и климатических факторов на годовой сток рек Прииссыккуля // Лесоведение. 2008. № 6. С. 45–52.

<sup>16</sup> Forest management and the water cycle: An integrated introduction to scaling / E. Lode [et al.] // Forest management and the water cycle: An ecosystem-based approach / editors M. Bredemeier [et al.]. Dordrecht: Springer, 2011. P. 335–349. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4_19).

<sup>17</sup> Онучин А. А. Причины концептуальных противоречий в оценке гидрологической роли бореальных лесов // Сибирский лесной журнал. 2015. № 2. С. 41–54. <https://doi.org/10.15372/SJFS20150204>.

<sup>18</sup> Высоцкий Г. Н. О взаимных соотношениях между лесной растительностью и влагой преимущественно в южнорусских степях: Ч. 1. СПб.: Слово, 1904. 222 с.

<sup>19</sup> Высоцкий Г. Н. О гидрологическом и метеорологическом влиянии лесов. М.: Гослестехиздат, 1938. 67 с.

<sup>20</sup> Львович М. И. Человек и воды. Преобразование водного баланса и речного стока. М.: Географгиз, 1963. 568 с.

<sup>21</sup> Hewlett J. D. Review of the Catchments experiment to determine water yield // Proceedings of the Joint U.N. Food and Agriculture Organization – USSR International symposium on forest influences and watershed management. Moscow, 1970. P. 145–155.

<sup>22</sup> Федоров С. Ф. Исследование элементов водного баланса в лесной зоне европейской территории СССР. Л.: Гидрометеониздат, 1977. 264 с.

<sup>23</sup> Рахманов В. В. Гидроклиматическая роль лесов. М.: Лесная промышленность, 1984. 241 с.

<sup>24</sup> Крестовский О. И. Влияние вырубок и восстановления лесов на водность рек. Л.: Гидрометеониздат, 1986. 116 с.

<sup>25</sup> Воронков Н. А. Роль лесов в охране вод. Л.: Гидрометеониздат, 1988. 285 с.

<sup>26</sup> Calder I. R. Forests and hydrological services: Reconciling public and science perceptions // Land Use and Water Resources Research. 2002. Vol. 2.

<sup>27</sup> Andréassian V. Waters and forests: From historical controversy to scientific debate // Journal of Hydrology. 2004. Vol. 291. № 1–2. P. 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2003.12.015>.

<sup>28</sup> Farley K. A., Jobbágy E. B., Jackson R. B. Effects of afforestation on water yield: A global synthesis with implications for policy // Global Change Biology. 2005. Vol. 11. № 10. P. 1565–1576. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2005.01011.x>.

<sup>29</sup> Hamilton L. S. Forests and water. Rome: Food and Agricultural Organization of the United Nations, 2008. 78 p.

<sup>30</sup> Онучин А. А. Гидрологическая роль лесных экосистем бореальной зоны // Эколого-географические аспекты лесообразовательного процесса: материалы Всероссийской конференции с участием иностранных ученых. Красноярск, 2009. С. 11–14.

<sup>31</sup> Ellison D., Futter M. N., Bishop K. On the forest cover-water yield debate: From demand- to supply-side thinking // Global Change Biology. 2012. Vol. 18. № 3. P. 806–820. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2011.02589.x>.

<sup>32</sup> Sun G., Liu Y. Forest influences on climate and water resources at the landscape to regional scale // Landscape ecology for sustainable environment and culture / editors B. Fu, K. B. Jones. Dordrecht: Springer, 2013. P. 309–334. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6530-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6530-6_15).

Н. А. Воронков сформулировал три основные концепции гидрологической роли лесов<sup>33</sup>. Первая концепция иссушающей роли лесов, которой и сейчас придерживается большинство лесных гидрологов, основана на том, что суммарное испарение в сомкнутых высокопродуктивных лесах всегда выше, а сток ниже, чем на открытых участках, включая сельхозугодия. Такой эффект обусловлен тем, что корневые системы крупных деревьев работают как «мощные глубинные насосы», испаряя влагу из нижних почвенных горизонтов<sup>34, 35, 36</sup>. Приверженцы этой концепции ссылаются на данные об увеличении суммарного стока после вырубки лесов в ряде регионов как Северной Евразии, так и Северной Америки<sup>37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48</sup>.

Вторая концепция основывается на всеобщей увлажняющей роли лесов. Ее приверженцы, ссылаясь на результаты наблюдений на парных водосборах, на основе корреляционных связей между лесистостью водосборов и осадками, которые имели положительный знак, утверждали, что леса «притягивают» облака и способствуют выпадению осадков<sup>49, 50, 51, 52, 53</sup>. Однако, ввиду слабой аргументации причинно-следственных связей атмосферных осадков с лесистостью водосборов, эта концепция не получила всеобщего признания среди лесных гидрологов<sup>54, 55</sup>.

Имеются многочисленные свидетельства того, что леса по-разному трансформируют структуру водного баланса в зависимости от типа растительности и фоновых климатических условий<sup>56, 57, 58, 59</sup>. Однако причины

<sup>33</sup> Воронков Н. А. Роль лесов...

<sup>34</sup> Kleidon A., Heimann M. Assessing the role of deep rooted vegetation in the climate system with model simulations: mechanism, comparison to observations and implications for Amazonian deforestation // *Climate Dynamics*. 2000. Vol. 16. № 2–3. P. 183–199. <https://doi.org/10.1007/s003820050012>.

<sup>35</sup> Hamilton L. S. Forests and water...

<sup>36</sup> Казанкин А. П. Экологическая роль горных лесов Кавказа. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2013. 364 с.

<sup>37</sup> Высоцкий Г. Н. О взаимных соотношениях...

<sup>38</sup> Высоцкий Г. Н. О гидрологическом и метеорологическом влиянии...

<sup>39</sup> Hewlett J. D., Hibbert A. R. Increases in water yield after several types of forest cutting // *International Association of Scientific Hydrology. Bulletin*. 1961. Vol. 6. № 3. P. 5–17. <https://doi.org/10.1080/02626666109493224>.

<sup>40</sup> Львович М. И. Человек и воды...

<sup>41</sup> Лалл Г. У. Возможности увеличения полного стока посредством лесохозяйственных мероприятий // Доклады иностранных ученых на Международном симпозиуме по влиянию леса на внешнюю среду. Т. 2. М., 1970. С. 80–99.

<sup>42</sup> Клищов А. П. Защитная роль лесов Сахалина. Южно-Сахалинск: Дальневост. кн. изд-во. Сахалин. отд-ние, 1973. 233 с.

<sup>43</sup> Bosch J. M., Hewlett J. D. A review of catchment experiments to determine the effect of vegetation changes on water yield and evapotranspiration // *Journal of Hydrology*. 1982. Vol. 55. № 1–4. P. 3–23. [https://doi.org/10.1016/0022-1694\(82\)90117-2](https://doi.org/10.1016/0022-1694(82)90117-2).

<sup>44</sup> Федоров С. Ф., Марунин С. В. Об изменении состояния лесного биогеоценоза под влиянием лесохозяйственных мероприятий // *Гидрологические исследования ландшафтов / под ред. Г. В. Бачурина, Л. М. Корытного*. Новосибирск: Наука, 1986. С. 97–102.

<sup>45</sup> Trading water for carbon and with biological carbon sequestration / R. B. Jackson [et al.] // *Science*. 2005. Vol. 310. № 5756. P. 1944–1947. <https://doi.org/10.1126/science.1119282>.

<sup>46</sup> The effect of afforestation on water recharge and nitrogen leaching in the Netherlands / C. Van der Salm [et al.] // *Forest Ecology and Management*. 2006. Vol. 221. № 1–3. P. 170–182. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2005.09.027>.

<sup>47</sup> Карпечко Ю. В., Бондарик Н. Л. Гидрологическая роль лесохозяйственных и лесопромышленных работ в таежной зоне европейского Севера России. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. 223 с.

<sup>48</sup> Water balance in afforestation chronosequences of common oak and Norway spruce on former arable land in Denmark and southern Sweden / L. Rosenqvist [et al.] // *Agricultural and Forest Meteorology*. 2010. Vol. 150. № 2. P. 196–207. <https://doi.org/10.1016/j.agrformet.2009.10.004>.

<sup>49</sup> Бочков А. П. Влияние леса и агролесомелиоративных мероприятий на водность рек лесостепной зоны европейской части СССР. М.: Гидрометеиздат, 1954. 136 с.

<sup>50</sup> Субботин А. И. Сток талых и дождевых вод: (по эксперим. данным). М.: Гидрометеиздат, 1966. 376 с.

<sup>51</sup> Протопопов В. В. Средообразующая роль темнохвойного леса. Новосибирск: Наука, 1975. 328 с.

<sup>52</sup> Побединский А. В. Изменение защитной и водорегулирующей роли леса под влиянием рубок // *Вопросы географии*. 1976. № 102. С. 169–179.

<sup>53</sup> Рахманов В. В. Гидроклиматическая роль...

<sup>54</sup> Лалл Г. У. Возможности увеличения...

<sup>55</sup> Лейтон Л., Родда Дж. К. Леса и осадки // Доклады иностранных ученых на Международном симпозиуме по влиянию леса на внешнюю среду. Т. 2. М., 1970. С. 3–20.

<sup>56</sup> Swank W. T., Swift L. W., Douglass J. E. Streamflow changes associated with forest cutting, species conversion, and natural disturbances // *Forest hydrology and ecology at Coweeta / editors W. T. Swank, D. A. Crossley*. New York: Springer, 1988. P. 297–312. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3732-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3732-7_22).

<sup>57</sup> Potential water yield reduction due to forestation across China / G. Sun [et al.] // *Journal of Hydrology*. 2006. Vol. 328. № 3–4. P. 548–558. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2005.12.013>.

<sup>58</sup> Hydrological impact assessment of afforestation and change in tree-species composition – a regional case study for the Federal State of Brandenburg (Germany) / M. Wattenbach [et al.] // *Journal of Hydrology*. 2007. Vol. 346. № 1–2. P. 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2007.08.005>.

<sup>59</sup> Giles-Hansen K., Wei X. Improved regional scale dynamic evapotranspiration estimation under changing vegetation and climate // *Water Resources Research*. 2021. Vol. 57. № 8. <https://doi.org/10.1029/2021WR029832>.

таких различий являются слабым звеном гидрологической науки и практически не учитываются в глобальных гидрологических моделях. Ученых и специалистов интересует, почему в одних условиях леса увеличивают суммарное испарение и снижают годовой сток рек, а в других способствуют увеличению стока, снижая эвапотранспирацию.

Эти противоречия послужили основанием для формирования концепции неопределенной или неустойчивой гидрологической роли лесов, которой придерживались многие лесные гидрологи<sup>60</sup>. Основным и существенным недостатком этой концепции является то, что она не вскрывает механизмы влагооборота, обуславливающие различный гидрологический эффект. Эти механизмы раскрывает концепция географического детерминизма, которая объясняет причины противоречий в оценке гидрологической роли бореальных лесов<sup>61</sup>.

Соотношение между испарением и стоком в теплый период года в большей степени определяется продуктивностью угодий, в меньшей – характером растительности, будь то лес или другие типы растительности<sup>62, 63</sup>. Исследования в лесах умеренного и тропического пояса также свидетельствуют о росте эвапотранспирации с повышением продуктивности растительного покрова. Причем суммарное испарение в сомкнутых вечнозеленых лесах всегда выше, а сток ниже, чем на открытых участках, включая сельхозугодья. Это подтверждает концепцию всеобщей иссушающей роли лесов.

В холодный период года, когда атмосферные осадки надолго консервируются в виде снежного покрова, а транспирация прекращается, активный влагооборот имеет место над земной поверхностью. Важнейшими составляющими потоков снеговой влаги и водного баланса в зимний период являются перехват твердых атмосферных осадков пологом леса, испарение с поверхности снежного покрова, горизонтальное перераспределение снега посредством ветрового переноса и испарение

снега во время метелей. Зимой интенсивность и направленность потоков влаги не связаны с продуктивностью растительного покрова, а определяются характером растительности (лес, безлесное пространство) и условиями окружающей среды.

Концепция географического детерминизма в оценке гидрологической роли бореальных лесов основана на учете специфики баланса снеговой влаги лесных и безлесных территорий в различных климатических условиях<sup>64, 65, 66</sup>.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что в теплом климате, где продуктивность лесов выше, зимой лес, по сравнению с безлесными угодьями, работает как испаритель. Это обусловлено двумя основными причинами. Во-первых, снижением непродуктивного испарения снеговой влаги на открытых участках, поскольку плотный и влажный снег не подвержен ветровому переносу, во время которого усиливается испарение. Во-вторых, с повышением температуры воздуха возрастает перехват и испарение снега с крон деревьев.

В холодном климате, где продуцируют низкополнотные древостои, лес, наоборот, накапливает снеговую влагу. В то же время на открытых участках в условиях суровых зим с увеличением скорости ветра возрастает испарение, что приводит к снижению стока с безлесных водосборов<sup>67</sup>.

Предложенная концепция и системный взгляд на лесогидрологические процессы не только позволяют объяснить имевшие место противоречия, но и дают возможность создавать прогнозные модели изменения структуры водного баланса на основе тенденций лесообразовательного процесса и климатических трендов, которые лягут в обоснование стратегий комплексного управления лесными и водными ресурсами регионов. Включение в глобальные гидрологические модели частных моделей влагооборота в комплексе с данными

<sup>60</sup> Воронков Н. А. Роль лесов...

<sup>61</sup> Онучин А. А. Причины концептуальных противоречий...

<sup>62</sup> Львович М. И. Человек и воды...

<sup>63</sup> Львович М. И. Мировые водные ресурсы и их будущее. М.: Мысль, 1974. 448 с.

<sup>64</sup> An evaluation of snow accumulation and ablation processes for land surface modeling / J. W. Pomeroy [et al.] // Hydrological Processes. 1998. Vol. 12. № 15. P. 2339–2367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1085\(199812\)12:15<2339::AID-HYP800>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1085(199812)12:15<2339::AID-HYP800>3.0.CO;2-L).

<sup>65</sup> Онучин А. А. Общие закономерности снегонакопления в бореальных лесах // Известия РАН. Серия географическая. 2001. № 2. С. 80–86.

<sup>66</sup> Chang M. Forest hydrology: An introduction to water and forests. Boca Raton: CRC, 2003. 373 p.

<sup>67</sup> Zonal aspects of the influence of forest cover change on runoff in northern river basins of Central Siberia / A. A. Onuchin [et al.] // Forest Ecosystems. 2021. Vol. 8. № 1. <https://doi.org/10.1186/s40663-021-00316-w>.



о динамике растительного покрова позволит получать состоятельные пространственно распределенные оценки структуры водного баланса крупных водосборов. Это станет необходимым ресурсным обоснованием стратегий развития лесных регионов по тем или иным сценариям.

При этом необходимо принимать во внимание проблемы пространственно-временного масштабирования,

мозаичность лесного покрова и др.<sup>68</sup>. Такой подход позволит получать прогнозные оценки изменения гидрологического режима территорий, в связи с глобальными климатическими изменениями и характером использования земель, а также может рассматриваться как инструмент экосистемного природопользования, включая и лесо- и водопользование.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Бессчетнова Н. Н. Сосна обыкновенная (*Pinus sylvestris* L.). Эффективность отбора плюсовых деревьев. Нижний Новгород: Нижегородская ГСХА, 2016. 464 с.
- Бочков А. П. Влияние леса и агролесомелиоративных мероприятий на водность рек лесостепной зоны европейской части СССР. М.: Гидрометеиздат, 1954. 136 с.
- Ващук Л. Н., Швиденко А. З. Динамика лесных пространств Иркутской области. Иркутск: Иркутская областная типография № 1, 2006. 392 с.
- Воронков Н. А. Роль лесов в охране вод. Л.: Гидрометеиздат, 1988. 285 с.
- Высоцкий Г. Н. О взаимных соотношениях между лесной растительностью и влагой преимущественно в южнорусских степях: Ч. 1. СПб.: Слово, 1904. 222 с.
- Высоцкий Г. Н. О гидрологическом и метеорологическом влиянии лесов. М.: Гослестехиздат, 1938. 67 с.
- Исаев А. С., Коровин Г. Н. Актуальные проблемы национальной лесной политики. М.: Институт устойчивого развития/Центр экологической политики России, 2009. 108 с.
- Казанкин А. П. Экологическая роль горных лесов Кавказа. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2013. 364 с.
- Карпечко Ю. В., Бондарик Н. Л. Гидрологическая роль лесохозяйственных и лесопромышленных работ в таежной зоне европейского Севера России. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. 223 с.
- Кашпор Н. И. Воспроизводство лесов: состояние и перспективы // Российская лесная газета. 2006. Т. 148–149. № 18–19.
- Клинцов А. П. Защитная роль лесов Сахалина. Южно-Сахалинск: Дальневост. кн. изд-во. Сахалин. отд-ние, 1973. 233 с.
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
- Крестовский О. И. Влияние вырубок и восстановления лесов на водность рек. Л.: Гидрометеиздат, 1986. 116 с.
- Лалл Г. У. Возможности увеличения полного стока посредством лесохозяйственных мероприятий // Доклады иностранных ученых на Международном симпозиуме по влиянию леса на внешнюю среду. Т. 2. М., 1970. С. 80–99.
- Лейтон Л., Родда Дж. К. Леса и осадки // Доклады иностранных ученых на Международном симпозиуме по влиянию леса на внешнюю среду. Т. 2. М., 1970. С. 3–20.
- Львович М. И. Мировые водные ресурсы и их будущее. М.: Мысль, 1974. 448 с.
- Львович М. И. Человек и воды. Преобразование водного баланса и речного стока. М.: Географгиз, 1963. 568 с.
- Онучин А. А. Гидрологическая роль лесных экосистем бореальной зоны // Эколого-географические аспекты лесообразовательного процесса: материалы Всероссийской конференции с участием иностранных ученых. Красноярск, 2009. С. 11–14.
- Онучин А. А. Общие закономерности снегонакопления в бореальных лесах // Известия РАН. Серия географическая. 2001. № 2. С. 80–86.
- Онучин А. А. Причины концептуальных противоречий в оценке гидрологической роли бореальных лесов // Сибирский лесной журнал. 2015. № 2. С. 41–54. <https://doi.org/10.15372/SJFS20150204>.

<sup>68</sup> Koivusalo H., Hökkä H., Laurén A. A small catchment scale approach for modeling effects of forest management on water cycle in boreal landscape // Forest management and the water cycle: An ecosystem-based approach / editors M. Bredemeier [et al.]. Dordrecht: Springer, 2011. P. 419–433. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4_23).

- Онучин А. А. Стратегические задачи перехода к устойчивому управлению лесами в Сибири // Лесные экосистемы бореальной зоны: биоразнообразие, биоэкономика, экологические риски: материалы Всероссийской конференции с международным участием. Красноярск, 2019. С. 307–310.
- Онучин А. А., Гапаров К. К., Михеева Н. А. Влияние лесистости и климатических факторов на годовой сток рек Прииссыккуля // Лесоведение. 2008. № 6. С. 45–52.
- Переход к устойчивому управлению лесами России: теоретико-методические предпосылки / А. З. Швиденко [и др.] // Сибирский лесной журнал. 2017. № 6. С. 3–25. <https://doi.org/10.15372/SJFS20170601>.
- Пименов А. В. История и перспективы ботанического ресурсоведения в Институте леса им. В. Н. Сукачева // Сибирский лесной журнал. 2019. № 4. С. 4–9. <https://doi.org/10.15372/SJFS20190401>.
- Пименов А. В. Экосистемное разнообразие лесных культур // Лесное хозяйство. 2005. № 1. С. 40–41.
- Побединский А. В. Изменение защитной и водорегулирующей роли леса под влиянием рубок // Вопросы географии. 1976. № 102. С. 169–179.
- Приоритетные направления развития лесной науки / Н. В. Лукина [и др.] // Бореальные леса: состояние, динамика, экосистемные услуги: тезисы докладов Всероссийской научной конференции с международным участием, посвященной 60-летию Института леса КарНЦ РАН. Петрозаводск, 2017. С. 16–18.
- Протопопов В. В. Средообразующая роль темнохвойного леса. Новосибирск: Наука, 1975. 328 с.
- Рахманов В. В. Гидроклиматическая роль лесов. М.: Лесная промышленность, 1984. 241 с.
- Субботин А. И. Сток талых и дождевых вод: (по эксперим. данным). М.: Гидрометеиздат, 1966. 376 с.
- Федоров С. Ф. Исследование элементов водного баланса в лесной зоне европейской территории СССР. Л.: Гидрометеиздат, 1977. 264 с.
- Федоров С. Ф., Марунич С. В. Об изменении состояния лесного биогеоценоза под влиянием лесохозяйственных мероприятий // Гидрологические исследования ландшафтов / под ред. Г. В. Бачурин, Л. М. Короткий. Новосибирск: Наука, 1986. С. 97–102.
- Яницкая Т. О. Практическое руководство по выделению лесов высокой природоохранной ценности в России. М.: Всемирный фонд дикой природы, 2008. 136 с.
- An evaluation of snow accumulation and ablation processes for land surface modeling / J. W. Pomeroy [et al.] // Hydrological Processes. 1998. Vol. 12. № 15. P. 2339–2367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1085\(199812\)12:15<2339::AID-HYP800>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1085(199812)12:15<2339::AID-HYP800>3.0.CO;2-L).
- Andréassian V. Waters and forests: From historical controversy to scientific debate // Journal of Hydrology. 2004. Vol. 291. № 1–2. P. 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2003.12.015>.
- Bosch J. M., Hewlett J. D. A review of catchment experiments to determine the effect of vegetation changes on water yield and evapotranspiration // Journal of Hydrology. 1982. Vol. 55. № 1–4. P. 3–23. [https://doi.org/10.1016/0022-1694\(82\)90117-2](https://doi.org/10.1016/0022-1694(82)90117-2).
- Calder I. R. Forests and hydrological services: Reconciling public and science perceptions // Land Use and Water Resources Research. 2002. Vol. 2.
- Chang M. Forest hydrology: An introduction to water and forests. Boca Raton: CRC, 2003. 373 p.
- Ellison D., Futter M. N., Bishop K. On the forest cover-water yield debate: From demand- to supply-side thinking // Global Change Biology. 2012. Vol. 18. № 3. P. 806–820. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2011.02589.x>.
- Farley K. A., Jobbágy E. B., Jackson R. B. Effects of afforestation on water yield: A global synthesis with implications for policy // Global Change Biology. 2005. Vol. 11. № 10. P. 1565–1576. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2005.01011.x>.
- Forest management and the water cycle: An integrated introduction to scaling / E. Lode [et al.] // Forest management and the water cycle: An ecosystem-based approach / editors M. Bredemeier [et al.]. Dordrecht: Springer, 2011. P. 335–349. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4_19).
- Giles-Hansen K., Wei X. Improved regional scale dynamic evapotranspiration estimation under changing vegetation and climate // Water Resources Research. 2021. Vol. 57. № 8. <https://doi.org/10.1029/2021WR029832>.
- Hamilton L. S. Forests and water. Rome: Food and Agricultural Organization of the United Nations, 2008. 78 p.

- Hewlett J. D. Review of the Catchments experiment to determine water yield // Proceedings of the Joint U.N. Food and Agriculture Organization – USSR International symposium on forest influences and watershed management. Moscow, 1970. P. 145–155.
  - Hewlett J. D., Hibbert A. R. Increases in water yield after several types of forest cutting // International Association of Scientific Hydrology. Bulletin. 1961. Vol. 6. № 3. P. 5–17. <https://doi.org/10.1080/02626666109493224>.
  - Hydrological impact assessment of afforestation and change in tree-species composition – a regional case study for the Federal State of Brandenburg (Germany) / M. Wattenbach [et al.] // Journal of Hydrology. 2007. Vol. 346. № 1–2. P. 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2007.08.005>.
  - Kleidon A., Heimann M. Assessing the role of deep rooted vegetation in the climate system with model simulations: mechanism, comparison to observations and implications for Amazonian deforestation // Climate Dynamics. 2000. Vol. 16. № 2–3. P. 183–199. <https://doi.org/10.1007/s003820050012>.
  - Koivusalo H., Hökkä H., Laurén A. A small catchment scale approach for modeling effects of forest management on water cycle in boreal landscape // Forest management and the water cycle: An ecosystem-based approach / editors M. Bredemeier [et al.]. Dordrecht: Springer, 2011. P. 419–433. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4_23).
  - Potential water yield reduction due to forestation across China / G. Sun [et al.] // Journal of Hydrology. 2006. Vol. 328. № 3–4. P. 548–558. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2005.12.013>.
  - Sheil D., Nabuurs G.-J., Shvidenko A. Hopes for Russia's new forest code // Science. 2021. Vol. 372. № 6541. P. 472–473. <https://doi.org/10.1126/science.abi9095>.
  - Sun G., Liu Y. Forest influences on climate and water resources at the landscape to regional scale // Landscape ecology for sustainable environment and culture / editors B. Fu, K. B. Jones. Dordrecht: Springer, 2013. P. 309–334. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6530-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6530-6_15).
  - Swank W. T., Swift L. W., Douglass J. E. Streamflow changes associated with forest cutting, species conversion, and natural disturbances // Forest hydrology and ecology at Coweeta / editors W. T. Swank, D. A. Crossley. New York: Springer, 1988. P. 297–312. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3732-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3732-7_22).
  - The effect of afforestation on water recharge and nitrogen leaching in the Netherlands / C. Van der Salm [et al.] // Forest Ecology and Management. 2006. Vol. 221. № 1–3. P. 170–182. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2005.09.027>.
  - Trading water for carbon and with biological carbon sequestration / R. B. Jackson [et al.] // Science. 2005. Vol. 310. № 5756. P. 1944–1947. <https://doi.org/10.1126/science.1119282>.
  - Water balance in afforestation chronosequences of common oak and Norway spruce on former arable land in Denmark and southern Sweden / L. Rosenqvist [et al.] // Agricultural and Forest Meteorology. 2010. Vol. 150. № 2. P. 196–207. <https://doi.org/10.1016/j.agrformet.2009.10.004>.
  - Zonal aspects of the influence of forest cover change on runoff in northern river basins of Central Siberia / A. A. Onuchin [et al.] // Forest Ecosystems. 2021. Vol. 8. № 1. <https://doi.org/10.1186/s40663-021-00316-w>.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Онучин Александр Александрович, д-р биол. наук, директор, заведующий лабораторией лесоведения и почвоведения, Институт леса им В. Н. Сукачева, Федеральный исследовательский центр «Красноярский научный центр СО РАН», Красноярск, Россия; [onuchin@ksc.krasn.ru](mailto:onuchin@ksc.krasn.ru); <https://orcid.org/0000-0003-2435-9723>
- Пименов Александр Владимирович, д-р биол. наук, Институт леса им В. Н. Сукачева, Федеральный исследовательский центр «Красноярский научный центр СО РАН», Красноярск, Россия; [pimenov@ksc.krasn.ru](mailto:pimenov@ksc.krasn.ru); <https://orcid.org/0000-0002-6572-1402>
- Соколов Владимир Алексеевич, д-р с.-х. наук, профессор, заведующий лабораторией таксации и лесопользования, Институт леса им В. Н. Сукачева, Федеральный исследовательский центр «Красноярский научный центр СО РАН», Красноярск, Россия; [sokolovva@ksc.krasn.ru](mailto:sokolovva@ksc.krasn.ru)

REFERENCES

- Besschetnova NN. Sosna obyknovennaya (*Pinus sylvestris* L.). Ehffektivnost' otbora plyusovykh derev'ev [Common pine (*Pinus sylvestris* L.). The efficiency of the selection of specimen trees]. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Agricultural Academy; 2016. 464 p. (In Russ.)
- Bochkov AP. Vliyanie lesa i agrolesomeliorativnykh meropriyatiy na vodnost' rek lesostepnoy zony evropeyskoy chasti SSSR [Effect of forests and agroforestry on the water content of rivers in the forest-steppe zone of the European part of the USSR]. Moscow: Gidrometeoizdat; 1954. 136 p. (In Russ.)
- Vashchuk LN, Shvidenko AZ. Dinamika lesnykh prostranstv Irkutskoy oblasti [Changes in the forests of the Irkutsk region]. Irkutsk: Irkutskaya oblastnaya tipografiya № 1; 2006. 392 p. (In Russ.)
- Voronkov NA. Rol' lesov v okhrane vod [The role of forests in water protection]. Leningrad: Gidrometeoizdat; 1988. 285 p. (In Russ.)
- Vysotskiy GN. O vzaimnykh sootnosheniyakh mezhdru lesnoy rastitel'nost'yu i vlagoy preimushchestvenno v yuzhnorusskikh stepyakh: Ch. 1 [Mutual relations between forest vegetation and moisture in the southern Russian steppes: Part 1]. St. Petersburg: Slovo; 1904. 222 p. (In Russ.)
- Vysotskiy GN. O gidrologicheskom i meteorologicheskom vliyaniy lesov [Hydrological and meteorological impact of forests]. Moscow: Goslestekhizdat; 1938. 67 p. (In Russ.)
- Isaev AS, Korovin GN. Aktual'nye problemy natsional'noy lesnoy politiki [Relevant issues of the national forest policy]. Moscow: Institute for Sustainable Development/Center for Environmental Policy of Russia; 2009. 108 p. (In Russ.)
- Kazankin AP. Ehkologicheskaya rol' gornyykh lesov Kavkaza [The ecological role of the mountain forests of the Caucasus]. Novosibirsk: Izd-vo SO RAN; 2013. 364 p. (In Russ.)
- Karpechko YuV, Bondarik NL. Gidrologicheskaya rol' lesokhozyaystvennykh i lesopromyshlennykh rabot v taehnoy zone evropeyskogo Severa Rossii [Hydrological role of forestry and timber industry operations in the taiga zone of the European North of Russia]. Petrozavodsk: Karel'skiy nauchnyy tsentr RAN; 2010. 223 p. (In Russ.)
- Kashpor NI. Vosproizvodstvo lesov: sostoyanie i perspektivy [Forest recultivation: state and prospects]. Rossiyskaya lesnaya gazeta [Russian Forest Newspaper]. 2006;148–149(18–19). (In Russ.)
- Klintsov AP. Zashchitnaya rol' lesov Sakhalina [Protective role of Sakhalin forests]. Yuzhno-Sakhalinsk: Dal'nevost. kn. izd-vo. Sakhalin. otd-nie; 1973. 233 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
- Krestovskiy OI. Vliyanie vyrubok i vosstanovleniya lesov na vodnost' rek [Impact of deforestation and reforestation on river water content]. Leningrad: Gidrometeoizdat; 1986. 116 p. (In Russ.)
- Lall GYu. Vozmozhnosti uvelicheniya polnogo stoka posredstvom lesokhozyaystvennykh meropriyatiy [Possibilities of increasing the total runoff through forestry activities]. Doklady inostrannykh uchenykh na Mezhdunarodnom simpoziume po vliyaniyu lesa na vneshnyuyu sredu. T. 2 [Reports of foreign scientists at the International symposium on the impact of forests on the external environment. Vol. 2.]. Moscow, 1970. pp. 80–99. (In Russ.)
- Leyton L, Rodda DzhK. Lesa i osadki [Forests and precipitation]. Doklady inostrannykh uchenykh na Mezhdunarodnom simpoziume po vliyaniyu lesa na vneshnyuyu sredu. T. 2 [Reports of foreign scientists at the International symposium on the impact of forests on the external environment. Vol. 2.]. Moscow, 1970. pp. 3–20. (In Russ.)
- L'vovich MI. Mirovye vodnye resursy i ikh budushchee [Global water resources and their future]. Moscow: Mysl'; 1974. 448 p. (In Russ.)
- L'vovich MI. Chelovek i vody. Preobrazovanie vodnogo balansa i rechnogo stoka [Man and water. Conversion of water balance and river flow]. Moscow: Geografiz; 1963. 568 p. (In Russ.)
- Onuchin AA. Gidrologicheskaya rol' lesnykh ehkositsem boreal'noy zony [Hydrological impact

- of boreal forest ecosystems]. *Ehkologo-geograficheskie aspekty lesoobrazovatel'nogo protsesssa: materialy Vserossiyskoy konferentsii s uchastiem inostrannykh uchenykh* [Ecological and geographical aspects of the forest formation process: Proceedings of the All-Russian conference with foreign participation]; 2009; Krasnoyarsk. Krasnoyarsk: Sukachev Institute of Forest SB RAS; 2009. p. 11–14. (In Russ.)
- Onuchin AA. General appropriateness of snow storage in boreal forests. *Izvestiya RAN. Seriya Geograficheskaya*. 2001;(2):80–86. (In Russ.)
  - Onuchin AA. The reasons for conceptual contradictions in evaluating hydrological role of boreal forests. *Siberian Journal of Forest Science*. 2015;(2):41–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/SJFS20150204>.
  - Onuchin AA. Strategicheskie zadachi perekhoda k ustoychivomu upravleniyu lesami v Sibiri [Strategic objectives of the transition to sustainable forest management in Siberia]. *Lesnye ehkosistemy boreal'noy zony: bioraznoobrazie, bioehkonomika, ehkologicheskie riski: materialy Vserossiyskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Forest ecosystems of the boreal zone: biodiversity, bioeconomics, and environmental risks: Proceedings of the All-Russian conference with foreign participation]; 2019; Krasnoyarsk. Krasnoyarsk: Sukachev Institute of Forest SB RAS; 2019. p. 307–310. (In Russ.)
  - Onuchin AA, Gaparov KK, Mikheeva NA. The influence of forestation and climatic factors on annual runoff in Issyk-Kul lake basin. *Russian Journal of Forest Science*. 2008;(6):45–52. (In Russ.)
  - Shvidenko AZ, Schepaschenko DG, Kraxner F, Onuchin AA. Transition to sustainable forest management in Russia: Theoretical and methodological backgrounds. *Siberian Journal of Forest Science*. 2017;(6):3–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/SJFS20170601>.
  - Pimenov AV. The history and prospects of botanical resource science at V.N. Sukachev Institute of Forest SB RAS. *Russian Journal of Forest Science*. 2019;(4):4–9. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/SJFS20190401>.
  - Pimenov AV. Ehkosistemnoe raznoobrazie lesnykh kul'tur [Ecosystem diversity of forests]. *Lesnoe khozyaystvo* [Forestry]. 2005;(1):40–41. (In Russ.)
  - Pobedinskiy AV. Izmenenie zashchitnoy i vodoreguliruyushchey roli lesa pod vliyaniem rubok [Effect of logging on the protective and water-regulating role of forests]. *Voprosy geografii* [Issues of Geography]. 1976;(102):169–179. (In Russ.)
  - Lukina NV, Isaev AS, Kryshen' AM, Onuchin AA, Sirin AA, Gagarin YuN, et al. *Prioritetnye napravleniya razvitiya lesnoy nauki* [Priority directions for the development of forest science]. *Boreal'nye lesa: sostoyanie, dinamika, ehkosistemnye uslugi: tezisy dokladov Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, posvyashchennoy 60-letiyu Instituta lesa KarNTS RAN* [Boreal forests: state, dynamics, and ecosystem services: Proceedings of the All-Russian scientific conference with international participation dedicated to the 60th anniversary of the Forest Institute, KarRC RAS]; 2017; Petrozavodsk. Petrozavodsk: KarRC RAS; 2017. p. 16–18. (In Russ.)
  - Protopopov VV. *Sredoobrazuyushchaya rol' temnokhvoynogo lesa* [The environment-forming role of taiga]. Novosibirsk: Nauka; 1975. 328 p. (In Russ.)
  - Rakhmanov VV. *Gidroklimaticheskaya rol' lesov* [Hydroclimatic impact of forests]. Moscow: Lesnaya promyshlennost'; 1984. 241 p. (In Russ.)
  - Subbotin AI. *Stok talykh i dozhdevykh vod: (po ehksperim. dannym)* [Spring floods and rainwater runoff (based on experimental data)]. Moscow: Gidrometeoizdat; 1966. 376 p. (In Russ.)
  - Fedorov SF. *Issledovanie ehlementov vodnogo balansa v lesnoy zone evropeyskoy territorii SSSR* [Elements of water balance in the forest zone of the European territory of the USSR]. Leningrad: Gidrometeoizdat; 1977. 264 p. (In Russ.)
  - Fedorov SF, Marunich SV. *Ob izmenenii sostoyaniya lesnogo biogeotsenoza pod vliyaniem lesokhozyaystvennykh meropriyatiy* [Effect of forestry activities on forest biogeocenosis]. In: Bachurin GV, Korytnyy LM, editors. *Gidrologicheskie issledovaniya landshaftov* [Hydrological studies of landscapes]. Novosibirsk: Nauka; 1986. pp. 97–102. (In Russ.)
  - Yanitskaya TO. *Prakticheskoe rukovodstvo po vydeleniyu lesov vysokoy prirodookhrannoy tsennosti v Rossii* [A practical guide to identifying high conservation value forests in Russia]. Moscow: WWF Russia; 2008. 136 p. (In Russ.)
  - Pomeroy JW, Gray DM, Shook KR, Toth B, Essery RLH, Pietroniro A, et al. An evaluation of snow accumulation

- and ablation processes for land surface modeling. *Hydrological Processes*. 1998;12(15):2339–2367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1085\(199812\)12:15<2339::AID-HYP800>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1085(199812)12:15<2339::AID-HYP800>3.0.CO;2-L).
- Andréassian V. Waters and forests: From historical controversy to scientific debate. *Journal of Hydrology*. 2004;291(1–2):1–27. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2003.12.015>.
  - Bosch JM, Hewlett JD. A review of catchment experiments to determine the effect of vegetation changes on water yield and evapotranspiration. *Journal of Hydrology*. 1982;55(1–4):3–23. [https://doi.org/10.1016/0022-1694\(82\)90117-2](https://doi.org/10.1016/0022-1694(82)90117-2).
  - Calder IR. Forests and hydrological services: Reconciling public and science perceptions. *Land Use and Water Resources Research*. 2002. Vol. 2.
  - Chang M. *Forest hydrology: An introduction to water and forests*. Boca Raton: CRC; 2003. 373 p.
  - Ellison D, Futter MN, Bishop K. On the forest cover-water yield debate: From demand- to supply-side thinking. *Global Change Biology*. 2012;18(3):806–820. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2011.02589.x>.
  - Farley KA, Jobbágy EB, Jackson RB. Effects of afforestation on water yield: A global synthesis with implications for policy. *Global Change Biology*. 2005;11(10):1565–1576. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2005.01011.x>.
  - Lode E, Langensiepen M, Roosaare J, Schueler G, Koivusalo H. Forest management and the water cycle: An integrated introduction to scaling. In: Bredemeier M, Cohen S, Godbold DL, Lode E, Pichler V, Schleppei P, editors. *Forest management and the water cycle: An ecosystem-based approach*. Dordrecht: Springer; 2011. pp. 335–349. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4_19).
  - Giles-Hansen K, Wei X. Improved regional scale dynamic evapotranspiration estimation under changing vegetation and climate. *Water Resources Research*. 2021;57(8). <https://doi.org/10.1029/2021WR029832>.
  - Hamilton LS. *Forests and water*. Rome: Food and Agricultural Organization of the United Nations; 2008. 78 p.
  - Hewlett JD. Review of the Catchments experiment to determine water yield. *Proceedings of the Joint U.N. Food and Agriculture Organization – USSR International symposium on forest influences and watershed management*; 1970; Moscow. Moscow, 1970. p. 145–155.
  - Hewlett JD, Hibbert AR. Increases in water yield after several types of forest cutting. *International Association of Scientific Hydrology. Bulletin*. 1961;6(3):5–17. <https://doi.org/10.1080/02626666109493224>.
  - Wattenbach M, Zebisch M, Hattermann F, Gottschalk P, Goemann H, Kreins P, et al. Hydrological impact assessment of afforestation and change in tree-species composition – a regional case study for the Federal State of Brandenburg (Germany). *Journal of Hydrology*. 2007;346(1–2):1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2007.08.005>.
  - Kleidon A, Heimann M. Assessing the role of deep rooted vegetation in the climate system with model simulations: mechanism, comparison to observations and implications for Amazonian deforestation. *Climate Dynamics*. 2000;16(2–3):183–199. <https://doi.org/10.1007/s003820050012>.
  - Koivusalo H, Hökkä H, Laurén A. A small catchment scale approach for modeling effects of forest management on water cycle in boreal landscape. In: Bredemeier M, Cohen S, Godbold DL, Lode E, Pichler V, Schleppei P, editors. *Forest management and the water cycle: An ecosystem-based approach*. Dordrecht: Springer; 2011. pp. 419–433. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9834-4_23).
  - Sun G, Zhou G, Zhang Z, Wei X, McNulty SG, Vose JM. Potential water yield reduction due to forestation across China. *Journal of Hydrology*. 2006;328(3–4):548–558. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2005.12.013>.
  - Sheil D, Nabuurs G-J, Shvidenko A. Hopes for Russia's new forest code. *Science*. 2021;372(6541):472–473. <https://doi.org/10.1126/science.abi9095>.
  - Sun G, Liu Y. Forest influences on climate and water resources at the landscape to regional scale. In: Fu B, Jones KB, editors. *Landscape ecology for sustainable environment and culture*. Dordrecht: Springer; 2013. pp. 309–334. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6530-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6530-6_15).
  - Swank WT, Swift LW, Douglass JE. Streamflow changes associated with forest cutting, species conversion, and natural disturbances. In: Swank WT, Crossley DA, editors. *Forest hydrology and ecology*

- at Coweeta. New York: Springer; 1988. pp. 297–312. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3732-7\\_22](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3732-7_22).
- Van der Salm C, Denier Van Der Gon H, Wieggers R, Bleeker A, Van Den Toorn A. The effect of afforestation on water recharge and nitrogen leaching in the Netherlands. *Forest Ecology and Management*. 2006;221(1–3):170–182. <https://doi.org/10.1016/j.foreco.2005.09.027>.
  - Jackson RB, Jobbágy EG, Avissar R, Roy SB, Barrett DJ, Cook CW, et al. Trading water for carbon and with biological carbon sequestration. *Science*. 2005;310(5756):1944–1947. <https://doi.org/10.1126/science.1119282>.
  - Rosenqvist L, Hansen K, Vesterdal L, van der Salm C. Water balance in afforestation chronosequences of common oak and Norway spruce on former arable land in Denmark and southern Sweden. *Agricultural and Forest Meteorology*. 2010;150(2):196–207. <https://doi.org/10.1016/j.agrformet.2009.10.004>.
  - Onuchin AA, Burenina T, Shvidenko A, Prysov D, Musokhranova A. Zonal aspects of the influence of forest cover change on runoff in northern river basins of Central Siberia. *Forest Ecosystems*. 2021;8(1). <https://doi.org/10.1186/s40663-021-00316-w>.
- CONFLICTING INTERESTS:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHORS:** Alexandr A. Onuchin, Dr.Sc. (Biol.), Director, Head of the Laboratory of Forest and Soil Science, Sukachev Institute of Forest, Federal Research Center “Krasnoyarsk Science Center SB RAS”, Krasnoyarsk, Russia; [onuchin@ksc.krasn.ru](mailto:onuchin@ksc.krasn.ru); <https://orcid.org/0000-0003-2435-9723>
- Alexandr V. Pimenov, Dr.Sc. (Biol.), Sukachev Institute of Forest, Federal Research Center “Krasnoyarsk Science Center SB RAS”, Krasnoyarsk, Russia; [pimenov@ksc.krasn.ru](mailto:pimenov@ksc.krasn.ru); <https://orcid.org/0000-0002-6572-1402>
- Vladimir Alekseevich Sokolov, Dr.Sc. (Agri.), Professor, Head of the Laboratory of Taxation and Forest Management; Sukachev Institute of Forest, Federal Research Center “Krasnoyarsk Science Center SB RAS”, Krasnoyarsk, Russia; [sokolovva@ksc.krasn.ru](mailto:sokolovva@ksc.krasn.ru)

Оригинальная статья

УДК 338.012(1-925.17/.19)

## **Стратегирование газовой отрасли Дальнего Востока: систематизация основных интересов**

Н. И. Сасаев

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

**Аннотация:** *Введение.* Социально-экономическое развитие Дальнего Востока – это одно из важнейших стратегических направлений России, соответствующих национальным интересам и общенациональному вектору развития. Данный вектор ретранслируется на региональный и отраслевой уровни, что в условиях проявления различного рода трендов и сжатия ресурсной базы усиливает необходимость нахождения и обоснования стратегических возможностей регионально-отраслевого развития. Одним из значимых стратегических факторов, обеспечивающих социально-экономическое развитие развивающихся экономик и стран с формирующимся рынком, является энергобезопасность, включающая в себя надежное энергопотребление и энергоэффективность. На Дальнем Востоке накоплен научно-технический и промышленно-производственный потенциал, а также происходит активное освоение региональных запасов природного газа. Поэтому газовая отрасль способна выступить драйвером социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа (ДФО) в долгосрочной перспективе. Целью исследования является анализ и систематизация по основным группам интересов, сконцентрированных на развитии газовой отрасли Дальнего Востока через призму социально-экономического развития региона. *Объекты и методы исследования.* В основу используемого методологического подхода легли теория стратегии и методология стратегирования академика, Иностранного члена РАН В. Л. Квинта. Также использовались авторские методики отраслевого стратегирования. *Результаты и их обсуждение.* Определено место и предложена концептуальная схема взаимосвязи регионально-отраслевой газовой стратегии ДФО в общей системе стратегий. Проведены сканирование и систематизация основных интересов (национальных, общественных, региональных, отраслевых, корпоративных и международных), подтверждающих интерес в долгосрочном развитии газовой отрасли ДФО на каждом из уровней. *Выводы.* Учет всех выявленных интересов в стратегировании дальневосточной газовой отрасли будет способствовать установлению прочных вертикальных и горизонтальных взаимосвязей в системе стратегий, что окажет мультипликативный эффект на социально-экономическое развитие всех субъектов Дальневосточного федерального округа и региона в целом.

**Ключевые слова:** отраслевое стратегирование, социально-экономическое развитие, Дальний Восток, интересы, газовая отрасль

**Цитирование:** Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли Дальнего Востока: систематизация основных интересов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 242–251. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-242-251>

Поступила в редакцию 01.08.2021. Прошла рецензирование 23.08.2021. Принята к печати 01.09.2021.

original article

## **Strategizing of the Russian Far East Gas Industry: Systematization of Main Interests**

Nikita I. Sasaev

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

**Abstract:** *Introduction.* The socio-economic development of the Russian Far East is one of the most important strategic directions of Russia, corresponding to the national interests and development vector. For this vector to be transmitted to the regional and sectoral level, it needs strategic opportunities, relevant in the context of multiple trends and limited



resource base. Energy security includes reliable energy consumption and efficiency. It ensures the socio-economic progress of developing economies and emerging-market countries. The Russian Far East has accumulated enough scientific, technical, industrial, and production potential to use gas industry as a long-term driver of socio-economic development. The research objective was to analyze and systematize the main interest groups focused on the development of gas industry in the Russian Far East. *Study objects and methods.* The study was based on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, as well as on authentic methods of industrial strategizing. *Results and discussion.* The article introduces a concept scheme that illustrates the relationship between regional and sectoral gas strategies of the Russian Far East, as well as their place in the general system of strategies. The author systematized the main national, social, regional, industrial, corporate, and international interests. The analysis confirmed the long-term interest of the gas industry in the Far Eastern Federal District at each of these levels. *Conclusion.* In the Russian Far East, gas industry will establish strong vertical and horizontal relationships in the system of strategies, thus producing a multiplicative effect on the socio-economic development of the whole Far Eastern Federal District and its regions.

**Keywords:** industrial strategizing, socio-economic development, the Russian Far East, interests, gas industry

**Citation:** Sasaev NI. Strategizing of the Russian Far East Gas Industry: Systematization of Main Interests. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):242–251. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-242-251>

Received 01 August 2021. Reviewed 23 August 2021. Accepted 01 September 2021.

## 远东天然气工业战略：主要利益的系统化

N. I. Сасаев

罗蒙诺索夫莫斯科国立大学，莫斯科，俄罗斯；msemu@mail.ru；<https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

**摘要：引言。** 远东的社会经济发展是俄罗斯最重要的战略方向之一，与国家利益和国家发展载体相对应。这一媒介传递到区域和部门两级，在各种趋势和资源基础压缩的情况下，这加强了寻找和证实区域和部门发展战略机会的必要性。确保发展中经济体和新兴市场国家社会发展的重要战略因素之一是能源安全，其中包括可靠的能源消耗和能源效率。远东地区积累了科学，技术，工业和生产潜力，并积极开发区域天然气储量。因此，天然气行业能够长期充当远东联邦区（Far Eastern Federal District）社会经济驱动的驱动力。该研究的目的是通过该地区社会经济棱镜，分析和系统化专注于远东天然气工业发展的主要利益集团。**研究的对象和方法。** 所使用的方法是基于战略理论和俄罗斯科学院院士V.L. Kvint院士制定战略的方法。作者还采用了行业战略的方法。**结果及其讨论。** 确定了该地点，并提出了远东联邦区区域-部门天然气战略在一般战略体系中的关系的概念方案。对主要利益（国家，公共，区域，部门，公司和国际）进行了扫描和系统化，确认了远东联邦区在每个层面上对天然气工业长期发展的兴趣。**结论。** 考虑到远东天然气工业战略中所有已确定的利益，将有助于在战略系统中建立强有力的纵向和横向关系，这将对远东联邦区和整个区域所有主题的社会经济发展产生倍增效应。

**关键词：** 行业战略，社会经济发展，远东，利益，天然气工业

编辑部收到稿件的日期：2021年8月01日 评审日期：2021年08月23日 接受发表的日期：2021年09月01日

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы долгосрочного развития экономики и общества занимают центральное место в функционировании любого государства и его субъектов<sup>1</sup>. Социально-экономическое развитие Дальнего Востока – это одно

из важнейших стратегических направлений России, соответствующих национальным интересам и общенациональному вектору развития<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 20.07.2021).

Данный вектор ретранслируется на региональный и отраслевой уровень, что в условиях проявления различного рода трендов (глобальных, национальных, региональных, отраслевых, корпоративных) и сжатия ресурсной базы усиливает необходимость нахождения и обоснования стратегических возможностей регионально-отраслевого развития.

В ряде научных исследований показано, что потребление энергии оказывает прямое влияние на темпы экономического роста в развивающихся странах и странах с формирующимся рынком<sup>3,4</sup>. Отсюда следует, что одним из значимых стратегических факторов, обеспечивающих социально-экономическое развитие, является энергобезопасность, включающая в себя надежное энергопотребление и энергоэффективность<sup>5</sup>. Проявление негативных трендов, в том числе связанных с усилением дефицита ископаемого топлива на региональных энергетических рынках, ухудшением экологической обстановки и возникновением геополитических кризисов, ведет к неизбежной трансформации топливно-энергетического комплекса<sup>6,7</sup>.

На Дальнем Востоке происходит активное освоение региональных запасов самого экологичного ископаемого энергоресурса – природного газа, а также накопленного научно-технического и промышленно-производственного потенциала, сосредоточившего в себе ряд особо значимых стратегических компонентов. Это инновации в промышленность и инвестиции в человеческий капитал, которые способны оказывать стимулирующее влияние на развитие региональной

экономики и общества<sup>8,9</sup>. Поэтому газовая отрасль способна выступить драйвером социально-экономического развития Дальневосточного федерального округа (ДФО) в долгосрочной перспективе.

Для полного и своевременного использования обозначенной стратегической возможности требуется применение методологически верного подхода и инструментария регионально-отраслевого стратегирования<sup>10,11</sup>.

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Отрасль экономики – это сложная система, которая включает в себя множество элементов (предприятий и производств) и обладает общностью в выпускаемой продукции. Каждая отрасль концентрирует целый спектр различных интересов, которые реализуются в ходе ее успешного функционирования. Отрасль экономики не является абстрагированной единицей. Она включена в единую целостную экономическую систему, в которой, помимо отраслевого уровня, иерархическим способом выделяются национальный, региональный, отраслевой и корпоративный уровни взаимодействия.

Таким образом, целостность системы достигается интегрированностью каждого элемента в общую систему и обеспечением вертикальной и горизонтальной взаимосвязи элементов внутри системы<sup>12</sup>. Все это подразумевает необходимость учета всех групп интересов (общественных, национальных, региональных, корпоративных и т. п.), что обуславливает мультипликативность потенциальных общественных и экономических

<sup>3</sup> Chiou-Wei S. Z., Chen C. F., Zhu Z. Economic growth and energy consumption revisited – Evidence from linear and nonlinear Granger causality // *Energy Economics*. 2008. Vol. 30. № 6. P. 3063–3076. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2008.02.002>.

<sup>4</sup> Nasreen S., Anwar S. Causal relationship between trade openness, economic growth and energy consumption: A panel data analysis of Asian countries // *Energy Policy*. 2014. Vol. 69. P. 82–91. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.02.009>.

<sup>5</sup> Саенко М. Ю. Энергоэффективность как инновационный фактор социально-экономического развития российской экономики // *Теория и практика общественного развития*. 2014. № 5. С. 164–166.

<sup>6</sup> Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.

<sup>7</sup> Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.

<sup>8</sup> Nelson R. R., Phelps E. S. Investment in humans, technological diffusion, and economic growth // *The American economic review*. 1966. Vol. 56. № 1/2. P. 69–75.

<sup>9</sup> Aganbegyan A. G. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth // *Studies on Russian Economic Development*. 2017. Vol. 28. № 4. P. 361–363. <https://doi.org/10.1134/S1075700717040025>.

<sup>10</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.

<sup>11</sup> Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>.

<sup>12</sup> Сасаев Н. И. Отраслевое стратегирование в системе стратегий (на примере газовой отрасли) // *Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции*. Том. 1. Московский университет стратегий. Серия «Экономическая и финансовая стратегия». М., 2021. С. 72–77.

эффектов от реализации тех или иных стратегических решений<sup>13, 14</sup>.

Поэтому в основе методологического подхода отраслевого стратегирования на региональном уровне лежат теоретические положения разработки и реализации стратегий академика, Иностранного члена РАН В. Л. Квинта<sup>15, 16</sup>. Базируясь на важнейших стратегических принципах, среди которых выделяется сконцентрированность на нанесении общественной пользы, в том числе через повышение качества и уровня жизни населения, первичным этапом является поиск, анализ и систематизация интересов вокруг объекта стратегирования<sup>17, 18</sup>.

Именно с этой точки зрения целью исследования является анализ и систематизация по основным группам интересов, сконцентрированных на развитии газовой отрасли Дальнего Востока через призму социально-экономического развития региона.

Выявление интересов может быть осуществлено в контексте сканирования потенциальных источников, представленных в таблице 1<sup>19</sup>.

Интересы глобального и международного уровня формулируются в глобальных стратегиях и программах международных организаций. Например, ООН, БРИКС, АСЕАН, ШОС и т. п.

Национальные, региональные и отраслевые интересы транслируются через нормативно-правовые акты соответствующего уровня, в том числе отражаются в стратегиях и программных документах.

Следует понимать, что переход сканирования категории «интересы» от более высокого, общего уровня к частному усложняется по двум причинам: конфиденциальность и множественность агентов внутри группы, генерирующих интересы.

Поэтому процесс сканирования корпоративных и общественных интересов усложняется. Общественные интересы можно считать, анализируя специализированные опросы, СМИ, результаты личного интервью и т. п. Корпоративные интересы, которые являются скрытыми по причине конкуренции, можно попытаться определить, оценивая публичную корпоративную документацию (стратегию, годовые планы, публичные выступления руководящего состава).

#### РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Опираясь на вышеописанную методологию, определим место стратегии газовой отрасли Дальнего Востока в общей системе стратегий. Концептуально это можно отобразить следующим образом (рис. 1<sup>20</sup>).

Таблица 1. Потенциальные источники для сканирования интересов по основным группам

Table 1. Potential sources for scanning the main interests groups

Группа интересов	Потенциальные источники для сканирования интересов группы
Глобальные и международные	Глобальные стратегии, программные документы международных организаций
Национальные	Нормативно-правовые акты национального уровня (законы, указы, доктрины), стратегии национального уровня
Региональные	Нормативно-правовые акты регионального уровня (законы, указы, доктрины), региональные стратегии развития
Корпоративные	Корпоративная документация (стратегия, годовые планы, публичные выступления руководящего состава)
Общественные	Специализированные опросы, СМИ, личное интервьюирование

<sup>13</sup> Сасаев Н. И. Стратегическая значимость торгово-транспортного хаба Кузбасса в отраслевом и региональном развитии // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 99–110. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-99-110>.

<sup>14</sup> Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 52–65. <https://doi.org/10.31857/S042473880009219-9>.

<sup>15</sup> Kvint V. L. The global emerging market: Strategic management and economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.

<sup>16</sup> Kvint V. L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. München: UVK Verlag, 2021. 128 p.

<sup>17</sup> Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.

<sup>18</sup> Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с.

<sup>19</sup> Составлено автором.

<sup>20</sup> Составлено автором.



Рис. 1. Концептуальная схема взаимосвязи регионально-отраслевой газовой стратегии ДФО со стратегиями остальных уровней в общей системе стратегий

Fig. 1. Concept scheme of the relationship between the regional and industrial gas strategies of the Far Eastern Federal District with the strategies of other levels in the general system of strategies

Стоит отметить, что в идеальной системе подразумевается наличие вертикальных и горизонтальных связей регионально-отраслевой газовой стратегии ДФО с региональными стратегиями социально-экономического развития и регионально-отраслевыми газовыми стратегиями субъектов других федеральных округов.

Как было сказано выше, интегрированность газовой стратегии ДФО в общую систему стратегии, подразумевающая вертикальную и горизонтальную взаимосвязь со стратегиями национального уровня, со стратегиями отраслей экономики внутри Дальневосточного федерального округа, с корпоративным уровнем стратегирования предприятий промышленности и личностными стратегиями жителей Дальнего Востока, обеспечивает полноту интересов и их комплементарность. Также это способствует мультипликативному эффекту от реализации

дальневосточной газовой стратегии на регионально-отраслевое развитие и социально-экономическое развитие страны.

Нами были проанализированы национальные интересы, локализованные в ДФО и имеющие непосредственное отношение к стратегированию газовой отрасли. Исходя из Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, национальными интересами являются: развитие человеческого потенциала, повышение качества жизни и благосостояния населения, развитие экономики на новой технологической основе, охрана окружающей среды, рациональное природопользование и адаптация к климатическим изменениям<sup>21</sup>.

Национальные интересы в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года представлены в неявной форме, но их можно

<sup>21</sup> Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400...

определить, исходя из сформулированных национальных целей<sup>22</sup>. Среди интересов в сфере обеспечения безопасности российской экономики можно отметить: обеспечение экономического роста, повышение качества и уровня жизни граждан, повышение конкурентноспособности экономики и стимулирование научно-технического прогресса.

Национальные интересы в сфере энергетики отмечены в Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года<sup>23</sup>. Среди основных указаны: содействие ТЭК развитию других секторов экономики, проведение структурной диверсификации, обеспечение цифровой трансформации энергетического сектора, оптимизация размещения энергетической структуры, включая формирование нефтегазовых минерально-сырьевых центров, в том числе на Дальнем Востоке.

Общественные интересы жителей ДФО соответствуют базовым ценностям и коррелируют с общероссийской тенденцией<sup>24, 25</sup>. Основными общественными интересами являются здоровье, благополучие и безопасность членов семьи. Однако, учитывая специфику региона, приоритетными интересами становятся материальное положение и доступ к рабочим местам с достойным уровнем заработной платы<sup>26</sup>.

Основные региональные интересы, которые коррелируют со стратегированием дальневосточной газовой отрасли, можно систематизировать (табл. 2<sup>27</sup>). Отметим, что в большинстве стратегий нет явного формулирования региональных интересов. Но их можно определить, опираясь на указанные цели и приоритетные направления.

Стоит отметить общую заинтересованность всех 11 субъектов ДФО в обеспечении природным газом населения и промышленности посредством газификации. Это подкрепляется недавно принятой к исполнению масштабной Программой газоснабжения и газификации регионов России на 2021–2025 годы<sup>28</sup>.

Отдельные регионы (Республика Саха, Амурская и Сахалинская области) имеют ярко выраженный и обоснованный интерес по расширенному развитию газовой отрасли, предусматривающий формирование газоперерабатывающего и газохимического кластеров.

Отдельное изучение стратегий развития отраслей экономики каждого из субъектов Дальневосточного федерального округа на предмет выявления интересов не имеет значимого практического смысла, т.к. они соподчинены с общими региональными интересами и отражаются в рассмотренных региональных стратегиях. Для смежных отраслей экономики, готовых получать природный газ в качестве источника энергии, а также газохимическую продукцию, это представляет особый интерес, т.к. генерирует конкурентные преимущества для формирования конкурентоспособной экономики, в том числе отвечающей экологической повестке дня<sup>29</sup>.

Аналогичная ситуация на корпоративном уровне. Для предприятий промышленности, которые являются основными акторами реализации регионально-отраслевых стратегий, получение высокоэффективного источника энергии и сравнительно дешевых отечественных продуктов газохимии позволяют расширить свои производственные возможности, а также повысить конкурентоспособность своей продукции на межрегиональном и международном рынках.

Отдельно стоит отметить интересы предприятий нефтегазового сектора. Например, нефтегазовые корпорации, локализованные на территории Сахалинской области, заинтересованы в обеспечении доступа к авангардным технологиям в сфере разведки и добычи ресурсов сахалинского шельфа, повышении эффективности подготовки трудовых ресурсов и кадрового потенциала на базе образовательных учреждений региона,

<sup>22</sup> Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41921> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>23</sup> Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 № 1523-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года». URL: <https://minenergo.gov.ru/node/1026> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>24</sup> Maslow A. H. A theory of human motivation // Psychological review. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.

<sup>25</sup> Данные мониторингового опроса о жизненных ценностях россиян на 2020 г. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zdorove-bezopasnost-semya-i-rabota> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>26</sup> Novikova I. V. The Russian Far East: strategic development of the workforce. Burlington, Canada, Boca Raton: Apple Academic Press, 2020. 155 p.

<sup>27</sup> составлено автором на основе действующих региональных стратегий социально-экономического развития субъектов ДФО.

<sup>28</sup> Газпром выделит 526 млрд рублей на газификацию регионов. URL: <https://www.bashinform.ru/news/1605498-gazprom-vydelit-526-mlrd-rubleyna-gazifikatsiyu-regionov/> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>29</sup> Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология...

**Таблица 2. Основные региональные интересы, коррелирующие со стратегированием газовой отрасли Дальневосточного федерального округа**

**Table 2. Main regional interests correlating with the strategizing of the gas industry in the Far Eastern Federal District**

Субъект ДФО	Основные региональные интересы, коррелирующие со стратегированием газовой отрасли ДФО
Республика Бурятия	Развитие человеческого и промышленного потенциалов; развитие инфраструктурного каркаса, в том числе энергетической инфраструктуры; модернизация и инновационное развитие отраслей экономики, базируясь на экологических аспектах; формирование эколого-ориентированной экономики; формирование комфортной среды проживания населения и деятельности бизнеса
Республика Саха (Якутия)	Доступное электроснабжение; формирование минерально-сырьевой базы, позволяющей бесперебойно обеспечивать потребности отраслей промышленности и населения; создание современного нефтегазового комплекса с высокой добавленной стоимостью; создание надежной системы газоснабжения и газификация региона с целью повышения качества жизни; развитие несырьевой экспортно-ориентированной экономики; развитие малого и среднего предпринимательства; формирование экономики знаний и стимулирование научно-технологического прогресса; переход к экологически-ориентированной «зеленой» экономике
Забайкальский край	Развитие человеческого капитала; стимулирование экономического роста по основным отраслевым направлениям и приоритетам; интеграция региона в систему международных связей со странами АТР; выстраивание межрегионального и международного сотрудничества в области инвестирования
Камчатский край	Формирование эффективной и сбалансированной экономики, в том числе диверсификация экономики региона; повышение инвестиционной привлекательности региона; создание развитой инфраструктуры, в том числе оптимизация энергетической инфраструктуры; развитие ТЭК и обеспечение энергоэффективности; обеспечение населения благоприятными условиями для жизни и работы
Приморский край	Повышение качества и уровня жизни населения; развитие нефтегазовой и нефтехимической промышленности в регионе; развитие предпринимательства, малого и среднего бизнеса; развитие научно-инновационной сферы (в том числе системная поддержка высокотехнологичных отраслей промышленности); рациональное природопользование и обеспечение экологической безопасности; обеспечение энергосбережения и энергоэффективности; развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей
Хабаровский край	Накопление человеческого капитала, сопоставимого по основным параметрам со странами АТР, на основе формирования нового качества жизни; создание комфортного пространства для жизни и экономической деятельности; рост конкурентоспособности на основе новой индустриализации, модернизации и инноваций; создание и модернизация институтов, стимулирующих развитие инновационной и инвестиционной активной экономики, а также предпринимательской среды; обеспечение рационального природопользования и экологической безопасности
Амурская область	Формирование диверсифицированной структуры экономики с высоким уровнем добавленной стоимости на новой модернизированной и инновационной основе; опережающее развитие инфраструктуры для обеспечения ускоренного социально-экономического развития; повышение качества и уровня жизни населения; реализация масштабных инфраструктурных инвестиционных проектов федерального и межрегионального значения (строительство второго пути БАМ, газопровода); обеспечение газификации области; формирование научно-технического потенциала, стимулирование научно-технической и инновационной активности
Магаданская область	Обеспечение ускоренного устойчивого экономического развития региона за счет построения эффективной экономики, в том числе осуществления ее диверсификации; внедрение технологий в производство и цифровизация; сохранение и развитие человеческого капитала; обеспечение экологической безопасности и рационального природопользования
Сахалинская область	Обеспечение интенсивного экономического роста, в том числе за счет запуска новых проектов форсированного развития сырьевого сектора и разворачивания системы отраслевых сервисов, локализованных на территории региона по отраслям (включая нефтегазовый комплекс); формирование эффективной социальной сферы; ускоренное развитие критически важных инфраструктур, обеспечивающих связность и эффективное хозяйственное освоение территорий, снижение экологических, климатических и сейсмических рисков (в том числе обеспечение газификации региона); стимулирование научно-технологического прогресса; развитие нефтегазохимии, в том числе по направлению сжижения природного газа и использования его по приоритетным направлениям

а также формировании условий для разведки и наращивания региональной минерально-сырьевой базы<sup>30</sup>.

Анализируя стратегию ПАО «Газпром», можно определить корпоративные интересы, которые фокусированы на газовой отрасли Дальнего Востока: укрепление статуса лидера-поставщика эффективного и экологичного ископаемого топлива как на внутреннем, так и на внешнем рынке, а также осуществление диверсификации рынков сбыта<sup>31</sup>.

Не стоит забывать международные интересы. В развитии и успешном функционировании газовой отрасли Дальнего Востока заинтересованы КНР, Южная Корея, Япония и другие страны АТР, являющиеся долгосрочными потребителями дальневосточного природного газа и продуктов газохимии на внешнем рынке<sup>32, 33</sup>.

## ВЫВОДЫ

Результаты анализа и систематизации по основным группам интересов, сконцентрированных на развитии газовой отрасли Дальнего Востока через призму социально-экономического развития региона, позволяют утверждать, что на всех уровнях (национальном, общественном, региональном, отраслевом, корпоративном и международном) соблюдается полная заинтересованность в долгосрочном развитии газовой отрасли ДФО.

Учет всех выявленных интересов в стратегировании дальневосточной газовой отрасли будет способствовать установлению прочных вертикальных и горизонтальных взаимосвязей в общей системе стратегий. Это окажет мультипликативный эффект на социально-экономическое развитие всех субъектов Дальневосточного федерального округа и региона в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Ко Ч. Рынок СПГ в Северо-Восточной Азии и приоритетные меры по увеличению экспорта российского СПГ // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 9. С. 33–43.
- Саенко М. Ю. Энергоэффективность как инновационный фактор социально-экономического развития российской экономики // Теория и практика общественного развития. 2014. № 5. С. 164–166.
- Сасаев Н. И. Отраслевое стратегирование в системе стратегий (на примере газовой отрасли) // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. Том. 1. Московский университетариум стратега. Серия «Экономическая и финансовая стратегия». М., 2021. С. 72–77.
- Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 52–65. <https://doi.org/10.31857/S042473880009219-9>.
- Сасаев Н. И. Стратегическая значимость торгово-транспортного хаба Кузбасса в отраслевом и региональном развитии // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 99–110. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-99-110>.
- Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
- Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>.
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с.

<sup>30</sup> Постановление Правительства Сахалинской области от 24.12.2019 г. № 618 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Сахалинской области на период до 2035 года» URL: <https://docs.cntd.ru/document/561676850> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>31</sup> Стратегия. ПАО «Газпром». URL: <https://www.gazprom.ru/about/strategy/> (дата обращения: 20.07.2021).

<sup>32</sup> Lee H.-S. The sub-national distribution of South Korean foreign direct investment in Russia: A focus on the Russian Far East // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. № 52. С. 280–290. <https://doi.org/10.17223/19988648/52/17>.

<sup>33</sup> Ко Ч. Рынок СПГ в Северо-Восточной Азии и приоритетные меры по увеличению экспорта российского СПГ // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 9. С. 33–43.

- Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
- Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
- Aganbegyan A. G. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth // *Studies on Russian Economic Development*. 2017. Vol. 28. № 4. P. 361–363. <https://doi.org/10.1134/S1075700717040025>.
- Chiou-Wei S. Z., Chen C. F., Zhu Z. Economic growth and energy consumption revisited – Evidence from linear and nonlinear Granger causality // *Energy Economics*. 2008. Vol. 30. № 6. P. 3063–3076. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2008.02.002>.
- Kvint V. L. *Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte*. Munchen: UVK Verlag, 2021. 128 p.
- Kvint V. L. *The global emerging market: Strategic management and economics*. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.
- Kvint V. L., Okrepilov V. V. Quality of life and values in national development strategies // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014. Vol. 84. № 3. P. 188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.
- Lee H.-S. The sub-national distribution of South Korean foreign direct investment in Russia: A focus on the Russian Far East // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2020. № 52. С. 280–290. <https://doi.org/10.17223/19988648/52/17>.
- Maslow A. H. A theory of human motivation // *Psychological review*. 1943. Vol. 50. № 4. P. 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Nasreen S., Anwar S. Causal relationship between trade openness, economic growth and energy consumption: A panel data analysis of Asian countries // *Energy Policy*. 2014. Vol. 69. P. 82–91. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.02.009>.
- Nelson R. R., Phelps E. S. Investment in humans, technological diffusion, and economic growth // *The American economic review*. 1966. Vol. 56. № 1/2. P. 69–75.
- Novikova I. V. *The Russian Far East: strategic development of the workforce*. Burlington, Canada, Boca Raton: Apple Academic Press, 2020. 155 p.

**ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Исследование выполнено при поддержке Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем».

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

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Сасаев Никита Игоревич, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Россия, Москва; [msemsu@mail.ru](mailto:msemsu@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

## REFERENCES

- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Ko J. The LNG market in northeast Asia and recommendations for Russian LNG exports. *Russian Foreign Economic Journal*. 2019;(9):33–43. (In Russ.)
- Saenko MYu. Energy efficiency as an innovative factor of socio-economic development of the Russian economy. *Theory and Practice of Social Development*. 2014;(5):164–166. (In Russ.)
- Sasaev NI. Industrial strategizing in the system of strategies (on the example of the gas industry). *Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. Volume I Moscow Strategic Universitarium. Series “Economic and financial strategy”*; 2021; Moscow. Moscow: Moscow University Press; 2021. p. 72–77. (In Russ.)



- Sasaev NI. The primary assessment of the economic efficiency of strategic directions of development of gas industry in Russia. *Economics and Mathematical Methods*. 2020;56(2):52–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880009219-9>.
  - Sasaev NI. The strategic importance of the Kuzbass trade and transport hub in sectoral and regional development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):99–110. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-99-110>.
  - Sasaev NI. Theoretical foundations and methodology for designing a strategy for gas industry development in Russia. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 176 p. (In Russ.)
  - Sasaev NI. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):153–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>.
  - Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. Strategizing of Kuzbass human capacity. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.)
  - Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. Strategizing of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Aganbegyan AG. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth. *Studies on Russian Economic Development*. 2017;28(4):361–363. <https://doi.org/10.1134/S1075700717040025>.
  - Chiou-Wei SZ, Chen CF, Zhu Z. Economic growth and energy consumption revisited – Evidence from linear and nonlinear Granger causality. *Energy Economics*. 2008;30(6):3063–3076. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2008.02.002>.
  - Kvint VL. *Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte*. München: UVK Verlag; 2021. 128 p.
  - Kvint VL. *The global emerging market: Strategic management and economics*. New York: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.
  - Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(3):188–200. <https://doi.org/10.1134/S1019331614030058>.
  - Lee H-S. The sub-national distribution of South Korean foreign direct investment in Russia: A focus on the Russian Far East. *Tomsk State University Journal of Economics*. 2020;(52):280–290. <https://doi.org/10.17223/19988648/52/17>.
  - Maslow AH. A theory of human motivation. *Psychological review*. 1943;50(4):370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
  - Nasreen S, Anwar S. Causal relationship between trade openness, economic growth and energy consumption: A panel data analysis of Asian countries. *Energy Policy*. 2014;69:82–91. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.02.009>.
  - Nelson RR, Phelps ES. Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. *The American economic review*. 1966;56(1/2):69–75.
  - Novikova IV. *The Russian Far East: strategic development of the workforce*. Burlington, Canada, Boca Raton: Apple Academic Press; 2020. 155 p.
- ACKNOWLEDGMENTS: This research has been supported by the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University “Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems”.
- CONFLICTING INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Nikita I. Sasaev, Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; [msemsu@mail.ru](mailto:msemsu@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

## ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Оригинальная статья

УДК 681.5:338.244

### Автоматизированные системы управления – стратегический инструмент для принятия решений и прогнозирования в условиях плановой экономики

Д. С. Евдокимов<sup>1</sup>, Д. С. Кравченко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Москва, Россия

<sup>2</sup>Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия

<sup>1</sup>dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

<sup>2</sup>kravch1994@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3180-0647>

**Аннотация:** *Введение.* Борьба за лидерство двух сверхдержав (СССР и США) в 60-е годы велась не только в области изобретения наступательного и оборонительного вооружения, но и в космической и социально-экономической сферах. Активное освоение кибернетических технологий заставило лучшие умы двух стран начать гонку за создание передовых систем автоматизированного управления в области экономики. *Объекты и методы исследования.* Собраны и проанализированы труды выдающихся отечественных ученых (ранее засекреченные). Используются материалы зарубежных авторов, занимающихся освещением и анализом проекта АСУ и рассматривающие отечественные идеи как фундамент для реализации собственных проектов. *Результаты и их обсуждение.* Основной задачей исследования является изучение потенциала и возможностей общегосударственной автоматизированной системы учета и управления (ОГАС), анализ принципов работы, сравнение с другими передовыми системами того времени, включая мировой опыт (АСУ-70, АСУ-80, система «Кунцево» на Кунцевском радиотехническом заводе, «ARPANET» и др.). Проведена параллель между автоматизированными системами 60–70-х гг. и современными системами, которые были построены на основе научного наследия разработчиков СССР. Раскрыты причины, по которым ОГАС не был реализован в полном масштабе. *Выводы.* Результаты исследования показали, что СССР был первым по созданию автоматизированных систем управления и имел все шансы реализовать флагманский проект и завоевать лидерство на международной арене в этом направлении. Но проект по ряду причин реализовать не удалось и лидером, создав проект «ARPANET» в 1969 г., стали США. Труды советских ученых послужили предпосылками к созданию современных ситуационных центров на территории Российской Федерации.

**Ключевые слова:** общегосударственная автоматизированная система учета и обработки информации, ОГАС, автоматизированные системы управления, плановая экономика, экономическая кибернетика, ситуационные центры, когнитивные центры

**Цитирование:** Евдокимов Д. С., Кравченко Д. С. Автоматизированные системы управления – стратегический инструмент для принятия решений и прогнозирования в условиях плановой экономики // *Стратегирование: теория и практика.* 2021. Т. 1. № 2. С. 252–265. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-252-265>

Поступила в редакцию 20.09.2021. Прошла рецензирование 11.10.2021. Принята к печати 15.10.2021.

original article

## Automated Control Systems as a Strategic Tool for Decision Making and Forecasting in a State-Planned Economy

Dmitry S. Evdokimov<sup>1</sup>, Dmitry S. Kravchenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

<sup>2</sup>State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia

<sup>1</sup>dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

<sup>2</sup>kravch1994@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3180-0647>

**Abstract: Introduction.** In the 1960s, the USSR and the United States raced not only in the sphere of arms and space exploration, but also in various socio-economic spheres, including advanced automated management systems in the field of economics, which treated economy as a single object of management. *Study objects and methods.* The present research involved declassified archival documents, as well as domestic and foreign works on automated control systems (ACS). *Results and discussion.* The authors analyzed the fundamental goals and objectives set by the leaders of the two superpowers, focusing on the nationwide automated processing and control systems (NAPCS), their operation principles, and the reasons behind their failure. They compared NAPCS with alternative systems, e.g. ACS-70, ACS-80, the system of the Kuntsevo radio engineering plant, ARPANET, etc., as well as with modern systems that were based on the Soviet heritage. *Conclusion.* Apparently, the USSR won the first part of the ACS race, but the project failed, and the USA with its ARPANET (1969) became the undisputed leader. However, most contemporary Russian situation centers are based on the Soviet studies.

**Keywords:** nationwide automated accounting and information processing system, OGAS, automated control systems, planned economy, economic cybernetics, situational centers, cognitive centers

**Citation:** Evdokimov DS, Kravchenko DS. Automated Control Systems as a Strategic Tool for Decision Making and Forecasting in a State-Planned Economy. *Strategizing: Theory and Practice.* 2021;1(2):252–265. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-252-265>

Received 20 September 2021. Reviewed 11 October 2021. Accepted 15 October 2021.

## Автоматизированные системы управления в плановой экономике: стратегический инструмент

D. S. 叶夫多基莫夫<sup>1</sup>, D. S. 克拉夫琴科<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Российский академический институт экономики и математики, Москва, Россия

<sup>2</sup>Государственный университет имени Герцена, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup>dimaevd15@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>

<sup>2</sup>kravch1994@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-3180-0647>

**Аннотация: Введение.** В 60-е годы, два сверхдержавы (СССР и США) боролись за лидерство не только в области вооружения и космоса, но и в различных социально-экономических сферах, включая передовые автоматизированные системы управления экономикой страны, которые рассматривали экономику как единый объект управления. *Объекты исследования и методы.* Настоящее исследование включало в себя деклассифицированные архивные документы, а также отечественные и зарубежные работы по автоматизированным системам управления (АСУ). *Результаты и обсуждение.* Авторы проанализировали фундаментальные цели и задачи, поставленные лидерами двух сверхдержав, сосредоточившись на национальных автоматизированных системах обработки и управления (НАСУ), их принципах работы, и причинах их провала. Они сравнили НАСУ с альтернативными системами, например АСУ-70, АСУ-80, системой Кунтсево радиотехнического завода, ARPANET, и др., а также с современными системами, основанными на советском наследии. *Вывод.* Видно, что СССР выиграл первую часть гонимости АСУ, но проект провалился, и США со своим ARPANET (1969) стали безусловным лидером. Однако большинство современных российских ситуационных центров основаны на советских исследованиях.

**Ключевые слова:** национальная автоматизированная система учета и обработки информации, ОГАС, автоматизированные системы управления, плановая экономика, экономическая кибернетика, ситуационные центры, когнитивные центры

Получено редакцией: 20 сентября 2021 г. Рассмотрено: 11 октября 2021 г. Принято к публикации: 15 октября 2021 г.

## ВВЕДЕНИЕ

Первым советским ученым, выдвинувшим идею автоматизированной системы управления экономикой страны, был Анатолий Иванович Китов. Основным инструментом для формирования этой системы стало применение

электронных вычислительных машин (ЭВМ). Приступая к реализации проекта, А. И. Китов отправил на рассмотрение Н. С. Хрущеву доклад, в котором подробно описал необходимость развития вычислительной техники

и идею создания единой автоматизированной системы управления вооруженными силами государства. Также им описывался процесс внедрения АСУ в народное хозяйство на основе общей сети вычислительных центров. Однако реакция руководства страны на предложенную инициативу создания подобной системы была негативной: Анатолий Иванович был снят с работы и исключен из партии. Дело А. И. Китова поддержал и продолжил В. М. Глушков (1923–1982 гг.) – выдающийся кибернетик, имевший опыт работы в оборонном комплексе страны и развивавший идею создания автоматизированной системы в пределах всей страны на основе единой государственной сети вычислительных центров (ЕГСВЦ)<sup>1,2</sup>.

Идея создания ЕГСВЦ, появившаяся в 1959 г., начала реализовываться спустя три года в рамках разработки общегосударственной автоматизированной системы учета и обработки информации (ОГАС). В. М. Глушков с особым рвением отнесся к этому замыслу. Прежде чем приступить к новому проекту, он изучил механизмы управления тысяч предприятий различных отраслей народного хозяйства и работу высших органов управления (ГКНТ, Госкомтруд, Госплан, Минфин, Госснаб, ЦСУ, Госкомцен и др.). Проанализировав весь собранный материал, ученый пришел к мысли о создании общегосударственной системы по сбору и учету информации о народном хозяйстве страны с целью повышения качества планирования и научного управления экономикой. Его первоочередной задачей было аккумулирование информации в одном центре и анализ различных сценариев изменения динамики экономики при различных наборах данных<sup>3</sup>.

В. М. Глушков вместе В. С. Михалевичем и А. И. Никитиным разработали первый эскизный проект ЕГСВЦ. Он включал в себя около 100 вычислительных центров, расположенных в крупнейших промышленных регионах

страны и наиболее значимых экономических районах. Чтобы объединить их в одну цепь, были задействованы широкополосные каналы связи, которые включали рассредоточенные упрощенные центры анализа информации. Таких центров было около двадцати тысяч. Все они находились на малых и крупных промышленных объектах, в министерствах. Характерной особенностью работы таких центров было оперативное получение данных из любого центра, связанного с тем предприятием, откуда планировалось получить данные. Информацию с распределительных центров могли получать только специалисты, имеющие допуск по закрытым каналам связи к системной информации. Одним из наиболее важных вопросов на этом этапе стал вопрос защиты данных. Это привело к разработке механизма по их безопасной передаче и получению из системы<sup>4,5,6</sup>.

В. М. Глушков хотел создать мощную компьютерную сеть, соединяющую информацию из ЭВМ предприятий с одним большим центром ее обработки, преобразовывающим полученные данные для автоматизированной системы управления плановой экономикой страны и прогнозированием динамики с учетом внутренних и внешних факторов. Ключевой идеей было уменьшение влияния человеческого фактора и передача большей части вычислений машинам, способным делать это быстрее и качественнее, а также осуществить переход к «бесбумажной информатике».

Основной принцип, на котором строится система, – планирование от конечного продукта с использованием иерархической системной оптимизации вместо принципа проекции динамики в статику, присущего классическому экономическому подходу к динамическим макроэкономическим моделям. Однако руководство Центрального статистического управления (ЦСУ) было категорически против всего проекта и открыто об этом заявляло<sup>7,8,9</sup>.

<sup>1</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики. М.: Наука, 1982. 552 с.

<sup>2</sup> Моев В. А. Бразды управления: Беседы с акад. В. М. Глушковым. М.: Политиздат, 1974. 174 с.

<sup>3</sup> Деркач В. П. Академик В. М. Глушков – пионер кибернетики. Киев: Юниор, 2003. 384 с.

<sup>4</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения автоматизированных систем управления. М., 1969. 36 с.

<sup>5</sup> Глушков В. М. Макроэкономические модели и принципы построения ОГАС. М.: Статистика, 1975. 160 с.

<sup>6</sup> Обеспечение систем управления: Информационно-техническая база, организационные структуры, правовое обеспечение управления народным хозяйством / В. Спрух [и др.]. М.: Экономика, 1984. 271 с.

<sup>7</sup> Черняк Ю. И. Анализ и синтез систем в экономике. М.: Экономика, 1970. 150 с.

<sup>8</sup> Китов А. И. Кибернетика и управление народным хозяйством // Кибернетику – на службу коммунизма. Том 1. М. – Л.: Госэнергиздат. 1961. С. 203–218.

<sup>9</sup> Обеспечение систем управления...

## ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проект ОГАС, созданный В. М. Глушковым и его сподвижниками, ознаменовал собой новый этап развития социалистического государства с переходом на новый уровень управления экономикой, в основе которого лежат математические принципы, а экономика рассматривается как единый объект исследования. В. М. Глушков работал над созданием макроэкономических моделей. Это отражено в его монографии «Макроэкономические модели и принципы построения ОГАС»<sup>10</sup>.

Выдающийся кибернетик был гениальным стратегом, который заглянул в будущее на семьдесят лет вперед. После реализации фундаментального проекта СССР мог бы получить колоссальное конкурентное преимущество на мировой арене. Всего три пятилетки понадобилось бы для того, чтобы вложенные в этот проект средства окупились. Инерционное мышление руководителей страны не позволило государству сделать это рывок. Была упущена возможность стать передовой цифровой державой. Однако идеи В. М. Глушкова живут и сейчас: они развиваются и трансформируются в более сложные автоматизированные системы управления – ситуационные и когнитивные центры<sup>11</sup>.

Методологической базой исследования являются научные работы известных советских ученых кибернетиков в области автоматизированных систем управления. Использованы работы академика В. М. Глушкова и его сподвижников (1960–1970 гг.), а также зарубежные публикации ученых того периода. Информационная база была основана на большом количестве научных трудов, таких как монография В. М. Глушкова «Основы безбумажной информатики» или воспоминания историка-информатика Б. Н. Малиновского и др. Основные положения данного проекта конкретизированы и позволяют увидеть все возможности ОГАС и в наше время, а также оценить вклад отечественных ученых в теорию и практику развития электронной обработки

информации, в реализацию различных механизмов, форм и методов управления структурами государственной власти, экономикой, оборонным комплексом и т. д.<sup>12, 13, 14</sup>.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

*Машинные комплексы автоматизированных систем управления данными (АСУ) как инструмент многоуровневого планирования экономики страны*

Предпосылкой для создания автоматизированных систем управления стала назревшая модернизация имеющихся комплексов по управлению экономикой государства. Весь процесс должен был происходить с использованием вычислительной техники и связи. Необходимо было создать новые вычислительные системы, такие как АСУ.

Комплексы АСУ невозможно представить без человеческого участия в создании и управлении алгоритмом взаимодействия в самой системе для получения итоговых результатов. Одной из важнейших проблем совершенствования производственных и социально-экономических систем управления является правильное выявление и формирование глобальных и локальных целевых установок<sup>15, 16, 17</sup>.

Отдельная отрасль народного хозяйства представляется как независимая подсистема со своим набором данных и выступает в роли самостоятельного звена со своими интересами. Такие подсистемы могут состоять из нескольких иерархических уровней, которые будут работать для достижения максимального результата всей системы. Если взять любое крупное предприятие, например, выпускающее станки, то из всех показателей, помимо качественных, не меньшую роль будут играть и количественные. Ключевой особенностью количественного фактора может стать неудовлетворенность спросом покупателей (особенно в рамках государственного заказа), ведущая к резкому переключению приоритета качества к количественной

<sup>10</sup> Глушков В. М. Макроэкономические модели...

<sup>11</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>12</sup> Bartol K. M. Soviet computer centres: Network or tangle? // Soviet Studies. 1972. Vol. 23. № 4. P. 608–618.

<sup>13</sup> Глушков В. М., Валах В. Я. Что такое ОГАС? М.: Наука, 1981. 159 с.

<sup>14</sup> Малышев С. А., Михайлов А. В., Черемных Е. Н. Библиографический справочник по автоматизированным системам управления, отражающий работы по ОГАС, РАСУ и звеньям РАСУ. М., 1975. 147 с.

<sup>15</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>16</sup> Моев В. А. Бразды управления...

<sup>17</sup> Деркач В. П. Академик В. М. Глушков...

составляющий для наращивания темпов роста производимой продукции<sup>18, 19, 20</sup>.

Системы АСУ способны были решить эти проблемы путем оперативного получения данных из АСУП главным распределительным центром, где специалист мог бы оценить ситуацию и выбрать пути решения, предложенные системой на основе опыта решения подобных проблем предприятий, имеющихся в базе собранной информации.

Такие системы были установлены на отдельных крупных предприятиях страны, но не были связаны между собой. Поэтому возникла идея объединения всех АСУ и АСУП различных отраслей народного хозяйства страны в единую структуру, которая бы имела четкое распределение задач для централизованного управления всей экономикой страны из одной точки. Воплощением этой идеи стал ОГАС, предложенный кибернетиком В. М. Глушковым. Проект ОГАС был уникальным и не имел аналогов в мире<sup>21, 22</sup>.

### ***Общегосударственная автоматизированная система учета и обработки информации***

Фундаментом для формирования системы ОГАС должна была стать ЕГСВЦ. ОГАС – автоматизированный комплекс, который состоит из сети вычислительных центров по сбору и обработке информации в условиях плановой экономики, реализованный на базе сетей, связывающих предприятия методом иерархического распределения от самого большого к самому малому, и предусматривающий разработку математических моделей научного управления экономикой<sup>23</sup>.

Первая рабочая модель ОГАС была реализована в 1964 г. В системе осуществлялось взаимодействие 100 крупных вычислительных центров, размещенных в промышленных регионах страны, и комплексов АСУП, расположенных на двадцати тысячах предприятий различной принадлежности: от государственных организаций и министерств до мелких кустарных производств. В. М. Глушков ставил задачу автоматизации

процесса сбора и передачи информации (входных данных) с предприятий в головные центры. В советское время действовал свой регламент сбора информации и состоял он из четырех каналов – планирование, снабжение, статистика и финансы. В. М. Глушков и его единомышленники, определившись с целями своего проекта, предложили идею единовременного ввода данных в систему. Для этого надо было настроить систему таким образом, чтобы вся информация поступала в один центр, который бы являлся банком баз данных и к которому был бы доступ только у специалистов, имеющих на это полномочия.

Основополагающей целью создания системы ОГАС была разработка такой системы, которая бы объединяла внутри себя тысячи вычислительных центров по сбору и обработке информации, десятки тысяч предприятий, передающих эту информацию в центры, и банк данных, позволяющий аккумулировать всю информацию по заданному алгоритму действий для расчетов, прогнозирования, планирования и управления системой экономики страны. В комплексную систему ОГАС входили вычислительные центры Госплана, отраслевые АСУ, вычислительные государственные сети Центрального статистического управления. Отраслевые АСУ делились на меньшие категории и состояли из автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП). Благодаря принципам работы АСУП система учета и обработки информации переводится в автоматический режим. Это приводит к созданию новых рабочих мест для специалистов в этой области. В программу обработки учетных данных предприятия закладывались особенности и характеристики конкретного производства. Сбор информации производился с учетом имеющихся ресурсов предприятия (готовой продукции, имеющихся производственных мощностей, количества персонала и др.). Информация, полученная в процессе сбора статистических данных, должна была быть использована для перспективного планирования, выявления слабых

<sup>18</sup> Малиновский Б. Н. История вычислительной техники в лицах. Киев: КИТ, 1995. 384 с.

<sup>19</sup> Conyngham W. J. Technology and decision making: Some aspects of the development of OGAS // Slavic Review. 1980. Vol. 39. № 3. P. 426–445. <https://doi.org/10.2307/2497163>.

<sup>20</sup> Gerovitch S. InterNyet: Why the Soviet Union did not build a nationwide computer network // History and Technology. 2008. Vol. 24. № 4. P. 335–350. <https://doi.org/10.1080/07341510802044736>.

<sup>21</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>22</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>23</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

мест работы предприятия, а также для стратегического управления на долгосрочный период (рис. 1<sup>24</sup>,<sup>25</sup>,<sup>26</sup>,<sup>27</sup>).

Ярким примером одного из первых внедрений АСУП был Львовский телевизионный завод. Электронно-вычислительные машины (ЭВМ) получали сигналы с пяти складов и собирали информацию о выпуске готовой продукции. Благодаря этому удалось снизить уровень производственных запасов на 15 % и сократить цикл самого производства. Основой для отраслевых АСУ послужили АСУП, а АСУ стали бы вычислительной основой для ОГАС. Обработка информации занимает определенное время, поэтому специалисты пытались вести процессы прогнозирования и сбора новой информации параллельно. Кроме того, параллельность процессов служит для ускорения работы как самого низшего иерархического звена (АСУП), так и для самого высшего (отраслевой вычислительный центр), на который поступает уже обработанная информация, собранная с предприятия<sup>28</sup>,<sup>29</sup>,<sup>30</sup>.

Система должна иметь надежный фундамент, позволяющий выстраивать сложные иерархические цепочки

поступления информации, настраивать алгоритм входной и выходной передачи данных. Таким фундаментом послужили единые автоматизированные сети (ЕАСС), позволявшие осуществлять бесперебойную работу по сбору и анализу информации из любой точки страны. Главной задачей ЕАСС стало обеспечение надежной связи сетей для вычислительных центров и их нижестоящих звеньев. Это позволяло ОГАС работать по задуманной В. М. Глушковым и его команде схеме передачи и получения данных. Для этого была выдвинута идея фиксации всех процессов, происходящих в народном хозяйстве страны в памяти центрального компьютера. Данный подход позволил бы управлять сферой народного хозяйства «в режиме реального времени».

В перспективных планах в момент апробации и отладки системы планировалось, что ОГАС позволит перейти к динамическому планированию в народном хозяйстве. Введение такого перспективного механизма могло бы в несколько раз увеличить скорость принятия решений при возникновении экономических проблем, оказывающих негативное влияние на экономику всей страны.



Рис. 1. Схема взаимодействия ключевых звеньев системы ОГАС  
Fig. 1. Nationwide automated processing and control systems: interaction scheme

<sup>24</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.

<sup>25</sup> Там же.

<sup>26</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>27</sup> Квint В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>.

<sup>28</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>29</sup> Глушков В. М. Макроэкономические модели...

<sup>30</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса...

Благодаря ОГАС появилась возможность тесного взаимодействия всех связанных между собой отраслевых подразделений (прямо или косвенно). По словам В. М. Глушкова «...главные резервы повышения эффективности управления народным хозяйством как раз и сосредоточены на «стыках» различных ведомственных систем». Высокая степень слаженности и быстродействия всей системы достигалась за счет отсутствия бюрократических препонов при сборе и отправке информации от АСУП до главного вычислительного центра. Все собранные данные отражали бы действительное положение дел в экономике страны<sup>31, 32, 33</sup>.

### **Принципы функционирования ОГАС**

Принципы работы всей системы были неразрывно связаны с ее звеньями, создававшими огромную сеть, позволяющую оценивать истинное положение дел в экономике СССР. Данная слаженность действий между звеньями достигалась поступательными действиями, связанными с приемом и передачей данных от низшего уровня к высшему или наоборот. Одной из сложных задач построения структуры является отладка автоматизации процесса и бесперебойность работы механизмов, отвечающих за передачу данных<sup>34, 35</sup>.

Прямая связь предполагает передачу управляющих сигналов от центральной системы к предполагаемому объекту управления, а обратный принцип действия называется обратной связью. Обратная связь достигается благодаря автоматизации контроля управления. В любых автоматизированных системах присутствуют специалисты (диспетчеры, операторы и др.), контролирующие процессы их работы. Такие системы называются автоматизированными, а системы с отсутствием влияния операторов – автоматическими, т.к. вмешательство специалиста не требуется. Более сложными задачами автоматизированных систем является оптимальное управление.

Основным принципом построения ОГАС является планирование от конечного продукта с применением иерархической лестницы. Вместо классического экономического подхода к динамическим макроэкономическим моделям широко используется принцип проекции динамики в статику. Конечным продуктом в системе называется любое внеэкономическое потребление, подразделяющееся на потребление личное и системы коллективного пользования, обслуживающие население и системы, работающие в интересах общества.

Наиболее значимым инструментом для организации функционирования и постановки задач оптимального планирования является непрерывная работа по прогнозированию. Отличительная особенность инструмента заключалась в том, что с его помощью можно не только ставить задачи, но и решать их путем подбора оптимальных вариантов.

Автоматизация всех отраслей народного хозяйства в масштабах СССР требовала структурирования и распределения задач. Распределение задач планирования и деление их на мелкие подзадачи для делегирования на средние (отраслевые вычислительные центры) или низшие уровни (АСУП) было необходимо для ускорения работы механизма сбора статистической информации. При рассмотрении оптимального управления в территориальном разрезе АСОУ (автоматизированные системы оптимального управления) создавались отдельные территориальные группы, города, области и республики. АСОУ могли применяться на низшем уровне иерархической цепочки (отрасли, цеха, различные объединения и т.д.)<sup>36, 37, 38</sup>.

В создаваемых системах автоматизированного учета информации важнейшей задачей являлся контроль выполнения плана и своевременное информирование об отклонении от графика, установленного в соответствии с задачами предприятия. Основная задача оперативного планирования – своевременный отклик

<sup>31</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>32</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 26–39.

<sup>33</sup> Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Модели принятия верных решений // Бюджет. 2018. Т. 190. № 10. С. 92–96.

<sup>34</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>35</sup> Шевяков А. Ю. Моделирование социальных аспектов народнохозяйственного планирования. М.: ЦЭМИ, 1988. 181 с.

<sup>36</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>37</sup> Глушков В. М., Валах В. Я. Что такое ОГАС...

<sup>38</sup> Абрамов В. И., Евдокимов Д. С. Автоматизированные системы управления экономикой СССР как прообразы современных ситуационных центров российской федерации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. Т. 117. № 7. С. 13–24.



на отклонения, вызванные какими-либо причинами. Ни одно предприятие страны не должно было обходиться без резервов или их пополнения. Отсутствие резервных мощностей могло вызвать не только срыв планов предприятия, но и повлиять на зависимые от него предприятия. Оперативное планирование позволяет локализовать сбой именно на том уровне, на котором он образуется, что дает возможность избежать негативных последствий, вызванных таким сбоем. Подобное явление можно назвать волнообразным эффектом: при выключении (сбое) низших звеньев перестают функционировать ключевые звенья в иерархической структуре (в данном случае отраслевые вычислительные центры или АСУ)<sup>39,40</sup>.

Системы учета и текущего планирования стали основополагающими элементами системы. Кроме этого, главной задачей внутренних связей в ОГАС стало создание строгой иерархической цепочки с привязкой к объему и графику выпуска продукции (начиная с Госплана СССР, а затем до цеха, участка, а в краткосрочном периоде – до каждого рабочего места). Формирование заданий по конечному продукту, закладываемому в систему,

должно было производиться с учетом особенностей региона, где происходит сбор статистических показателей и потребностей населения в части их удовлетворения. Структурная составляющая постановки задач не может быть клонирована и перенесена на все АСУП, т. к. в каждом из них есть свои особенности и возможности. Для приведения к стандартизации системы требуется инструментарий и алгоритм действий, который бы позволял сводить схожие параметры отраслевых АСУП в один параметр, объединяющий их по аналогичным признакам (рис. 2<sup>41,42,43</sup>).

Запланированные вертикальные связи ОГАС должны были брать на себя функции межрегионального управления, в т. ч. учитывать общесоюзные уровни: представлялось возможным автоматическое агрегирование по требованиям, задаваемым органами государственного управления. Агрегация предложений в системе ОГАС должна была предусматривать поступательный подъем по иерархическим уровням планирования. Процесс такого подъема должен обретать более сложный смысл и предполагать возможность его использования в других отраслях или в общесоюзной системе.



Рис. 2. Универсальная схема работы АСУП  
Fig. 2. Management information and control systems

<sup>39</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>40</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>41</sup> Стратегирование цифрового Кузбасса...

<sup>42</sup> Бурилина М. А., Евдокимов Д. С. Агент-ориентированное моделирование для поддержки принятия решений и прогнозирования в условиях перехода к цифровой экономике. М.: ЦЭМИ РАН, 2020. 148 с.

<sup>43</sup> Там же.

Результатом подобного подхода могла бы стать демократизация процесса общегосударственного планирования. Принципиальным отличием является то, что процесс встречного планирования стал бы производиться не после утверждения общегосударственного плана, а в процессе его составления.

### ***Причины провала внедрения системы ОГАС в рамках советской экономики и реализация ее аналога в США***

Основной проблемой, стоявшей перед ОГАС, стало финансирование проекта со стороны государства. По тем временам сумма была очень большой – 20 млрд рублей. Стоит сказать, что В. М. Глушков не просто строил систему на догадках: у него имелся четко сформулированный план самокупаемости проекта, который состоял из трех пятилеток, по итогам которых ОГАС должен был принести в бюджет страны 100 млрд рублей<sup>44</sup>.

После отклонения проекта В. М. Глушков не отступился от идеи создания ОГАС. Он стал реализовывать ее, начиная с низших уровней иерархической структуры, а именно в рамках предприятия (АСУП). В начале 70-х годов он завершил работу над системой «Кунцево», которую успешно внедрил на Кунцевском радиозаводе. Дальнейшим этапом реализации он считал решение задачи разработки АСУП для 9 оборонных предприятий страны<sup>45, 46, 47, 48</sup>.

В то время как система реализовывалась В. М. Глушковым в рамках АСУП и оборонных предприятий, за рубежом активно велись работы по созданию автоматизированной системы на базе ОГАС. В конце 1968 г. в Совете Министров СССР появляется информация об эскизном проекте американцев, в основе которого лежали информационные сети. Система подобного управления при капитализме невозможна, т. к. целью предприятий является максимизация прибыли, а не качество

продукции и выполнение планов. Однако предложение не нашло активного противодействия со стороны руководства США. Поэтому в 1969 г. был запланирован запуск Advanced Research Projects Agency Network (ARPANET) – компьютерной сети, созданной при поддержке министерства обороны США и являющейся прототипом интернета. В ее основе лежали кибернетика и электронные вычислительные машины, объединенные в одну сеть для передачи и приема информации<sup>49, 50, 51</sup>.

### ***Полемика по поводу результатов проекта ОГАС***

Противниками системы были не только некоторые советские деятели. Активную пропаганду также вели Соединенные Штаты Америки, используя СМИ для подрыва авторитета проекта и недопущения укрепления народнохозяйственного комплекса нашей страны. В. М. Глушков не оставил свою идею интегрирования системы ОГАС в общую систему экономики страны. В 1980 г. он предложил идею по созданию 200 вычислительных центров в крупных городах, 2,5 тыс. центров малых предприятий, предусмотренных для функционирования в рамках одного города, и 22,5 тыс. центров отдельных предприятий. Финансирование «новой» системы ОГАС должно было составлять 40 млрд рублей.

Против АСУ выступали экономисты и Центральное статистическое управление, занимающееся планированием экономики страны. Точкой невозврата к проекту в рамках всей страны стала экономическая реформа, утвержденная Советом Министров. Экономисты убедили Совет Министров принять указ, суть которого можно свести к ключевому положению: основным критерием оценки работы предприятия являлась задача максимизация прибыли, а не качество и выполнение плана. Стоит отметить, что самые яростные противники системы

<sup>44</sup> An Internet Pioneer Ponders the Next Revolution. URL: <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/library/tech/99/12/biztech/articles/122099outlook-bobb.html?Partner=Snap> (дата обращения: 15.08.21).

<sup>45</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>46</sup> Малиновский Б. Н. История вычислительной техники...

<sup>47</sup> Conyngham W. J. Technology and decision making...

<sup>48</sup> Gerovitch S. InterNyet...

<sup>49</sup> A heritage site is being set up in Boelter Hall 3420, the room the first Internet message originated in. URL: [https://dailybruin.com/2011/04/01/browsing\\_history](https://dailybruin.com/2011/04/01/browsing_history) (дата обращения: 15.08.21).

<sup>50</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>51</sup> Абрамов В. И., Евдокимов Д. С. Ситуационный центр как механизм государственного управления: российский и зарубежный опыт // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. Т. 108. № 10. С. 21–35.

ОГАС из числа экономистов, настаивающие на подписании указа, эмигрировали в США и Израиль<sup>52, 53</sup>.

В. М. Глушков считал, что причиной невозможности реализации проекта ОГАС в масштабах всей страны являлось непонимание чиновниками принципов работы этой сложной системы. Немаловажную роль в отклонении проекта сыграли будущие огромные траты на его реализацию, пропаганда США, бюрократический аппарат страны и др.

Пока в СССР велись активные споры между сторонниками и противниками системы ОГАС, за рубежом, в частности в США, активно собиралась информация, инструменты и механизмы для создания собственной системы, позволяющей опередить Советский Союз в создании автоматизированной системы управления экономикой страны. В США знали, что если проект будет реализован, то Советский Союз опередит темпы роста экономики США на годы вперед. В связи с этим были предприняты все возможные действия для того, чтобы проект не был воплощен в жизнь в том масштабе, в котором ожидал его увидеть В. М. Глушков<sup>54, 55, 56</sup>.

## ВЫВОДЫ

Автоматизированные системы управления в 60-е годы в СССР вызвали огромный резонанс, разделив руководство страны и научное сообщество на тех, кто поддерживал автоматизацию процесса планирования и прогнозирования, и тех, кто считал это бессмысленными вложениями. Противники всячески мешали реализации крупнейшего проекта комплексного автоматизирования управления всей экономикой страны – ОГАС.

В. М. Глушков опередил время, поставив более 70 лет назад задачу компьютеризировать страну. В его монографии, вышедшей в 1982 г., «Основы безбумажной информатики» описывалась структура построения автоматизированной системы управления экономикой страны<sup>57, 58, 59</sup>.

В то время активно наращивались мощности ЭВМ и АСУ, заменявшие человеческий труд и ускорявшие работу по сбору и обработке информации. В мире чувствовалась гонка за господство в области применения автоматизированных систем. АСУ планировалось применять не только в экономике, но и в оборонительном комплексе государства. Несмотря на заморозку проекта, В. М. Глушков внедрил его на ряде предприятий. Стоит отметить, что Глушков частично реализовал свой проект в рамках оборонного комплекса страны, разработав такие системы, как АСУ-70 и АСУ-80. На этих примерах он доказал перспективность внедрения системы ОГАС не только на отдельно взятом предприятии, но и в масштабах всей страны.

По своей сути это был технократический проект, который позволил бы с научной точки зрения и с математической точностью вывести на совершенно новый уровень всю экономику СССР и значительно опередить в этой области страны Запада и США. Но этот проект так и остался проектом «упущенных возможностей»: руководство страны не поддержало идею, экономика продолжала работать по старым схемам, что и породило эпоху застоя. В США, где труды выдающегося ученого В. М. Глушкова высоко ценились, приступили к разработке его проекта и реализации идей. В 1969 г. в Америке запустили проект ARPANET, являвшийся аналогом ОГАС. Исторический поворот в области информационных технологий был совершен.

Современный мир уже невозможно представить без компьютеров, планшетов («электронных блокнотов» – В. М. Глушков, 1960 г.), интернета и других средств связи и коммуникаций. Систематизированный комплекс ОГАС – это прообраз многофункционального ситуационного центра современности. С помощью него можно было решать задачи в тысячи раз быстрее и лучше, чем с использованием систем, в которых преобладал человеческий труд вычисления и прогнозирования экономической ситуации

<sup>52</sup> The accelerator of the modern age. URL: <https://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7541123.stm> (дата обращения: 15.09.21).

<sup>53</sup> Internet began 35 years ago at UCLA with first message ever sent between two computers. URL: <https://web.archive.org/web/20080308120314/http://www.engineer.ucla.edu/stories/2004/Internet35.htm> (дата обращения: 15.08.21).

<sup>54</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>55</sup> Евдокимов Д. С. Стратегическое развитие систем управления современных ситуационных центров // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 89–98. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-89-98>.

<sup>56</sup> Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.

<sup>57</sup> Глушков В. М. Основные принципы построения...

<sup>58</sup> Глушков В. М. Макроэкономические модели...

<sup>59</sup> Бурилина М. А., Евдокимов Д. С. Агент-ориентированное моделирование...

на отдельных предприятиях, в отраслях и экономике страны в целом. В условиях рыночной экономики и господства интересов частной собственности практически невозможно осуществить планирование тех или иных отраслей экономики<sup>60, 61</sup>.

Например, в России крупными ситуационными центрами являются СЦ Московского метрополитена, СЦ Роспотребнадзора, СЦ МЧС России и др. Сложно представить современные развитые страны без таких центров. Они отслеживают, решают и воспроизводят миллионы процессов, происходящих в стране. И все это еще в 60-х годах предсказал Виктор Михайлович Глушков, предложивший идею будущего, которая на сегодняшний день есть в каждой развитой стране мира. Разработки целой плеяды советских ученых и гениальных изобретателей позволили совершить гигантский скачок в этом направлении<sup>62, 63, 64</sup>.

Суверенитет – независимость государственной власти, действующей от имени и в интересах народа во внутренней и внешней деятельности, – это то, что определяет успешное будущее любого государства. Большие проекты СССР в ядерной и космической отраслях дали стране более 10 млн рабочих мест с хорошими зарплатами. Был огромный объем промышленного производства. В СССР промышленность работала на себя, а потом на других. На современном этапе экономика работает в рамках парадигмы продаж на глобальном рынке уже более 25 лет и это не приносит должного результата. В России должна присутствовать структура планирования, которая по своей собственной модернизированной и отлаженной системе, приносила бы пользу на всех уровнях власти.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Абрамов В. И., Евдокимов Д. С. Автоматизированные системы управления экономикой СССР как прообразы современных ситуационных центров российской федерации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. Т. 117. № 7. С. 13–24.
- Абрамов В. И., Евдокимов Д. С. Ситуационный центр как механизм государственного управления: российский и зарубежный опыт // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. Т. 108. № 10. С. 21–35.
- Бурилина М. А., Евдокимов Д. С. Агент-ориентированное моделирование для поддержки принятия решений и прогнозирования в условиях перехода к цифровой экономике. М.: ЦЭМИ РАН, 2020. 148 с.
- Глушков В. М. Макроэкономические модели и принципы построения ОГАС. М.: Статистика, 1975. 160 с.
- Глушков В. М. Основные принципы построения автоматизированных систем управления. М., 1969. 36 с.
- Глушков В. М. Основы безбумажной информатики. М.: Наука, 1982. 552 с.
- Глушков В. М., Валах В. Я. Что такое ОГАС? М.: Наука, 1981. 159 с.
- Деркач В. П. Академик В. М. Глушков – пионер кибернетики. Киев: Юниор, 2003. 384 с.
- Евдокимов Д. С. Стратегическое развитие систем управления современных ситуационных центров // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 89–98. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-89-98>.
- Зацаринный А. А., Шабанов А. П. Эффективность ситуационных центров и человеческий фактор // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2013. Т. 5. № 3. С. 43–53.
- Ильин Н. И., Демидов Н. Н., Новикова Е. В. Ситуационные центры. Опыт, состояние, тенденции развития. М.: МедиаПресс, 2011. 335 с.
- Использование агент-ориентированных моделей для расширения стратегического функционала ситуационного центра Кузбасса // Экономика

<sup>60</sup> Ильин Н. И., Демидов Н. Н., Новикова Е. В. Ситуационные центры. Опыт, состояние, тенденции развития. М.: МедиаПресс, 2011. 335 с.

<sup>61</sup> Зацаринный А. А., Шабанов А. П. Эффективность ситуационных центров и человеческий фактор // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2013. Т. 5. № 3. С. 43–53.

<sup>62</sup> Глушков В. М. Основы безбумажной информатики...

<sup>63</sup> Использование агент-ориентированных моделей для расширения стратегического функционала ситуационного центра Кузбасса // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 300–307. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-300-307>.

<sup>64</sup> Raikov A. Convergent networked decision – making using group insights // Complex and Intelligent Systems. 2015. Vol. 1. № 1–4. P. 57–68. <https://doi.org/10.1007/s40747-016-0005-9>.

- промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 300–307. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-300-307>.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
  - Квинт В. Л., Трачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: Дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>.
  - Китов А. И. Кибернетика и управление народным хозяйством // Кибернетику – на службу коммунизма. Том 1. М.-Л.: Госэнергоиздат. 1961. С. 203–218.
  - Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
  - Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Модели принятия верных решений // Бюджет. 2018. Т. 190. № 10. С. 92–96.
  - Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления // Управленческое консультирование. 2016. № 6. С. 26–39.
  - Малиновский Б. Н. История вычислительной техники в лицах. Киев: КИТ, 1995. 384 с.
  - Малышев С. А., Михайлов А. В., Черемных Е. Н. Библиографический справочник по автоматизированным системам управления, отражающий работы по ОГАС, РАСУ и звеньям РАСУ. М., 1975. 147 с.
  - Моев В. А. Бразды управления: Беседы с акад. В. М. Глушковым. М.: Политиздат, 1974. 174 с.
  - Обеспечение систем управления: Информационно-техническая база, организационные структуры, правовое обеспечение управления народным хозяйством / В. Спрух [и др.]. М.: Экономика, 1984. 271 с.
  - Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Черняк Ю. И. Анализ и синтез систем в экономике. М.: Экономика, 1970. 150 с.
  - Шевяков А. Ю. Моделирование социальных аспектов народнохозяйственного планирования. М.: ЦЭМИ, 1988. 181 с.
  - Bartol K. M. Soviet computer centres: Network or tangle? // Soviet Studies. 1972. Vol. 23. № 4. P. 608–618.
  - Conyngham W. J. Technology and decision making: Some aspects of the development of OGAS // Slavic Review. 1980. Vol. 39. № 3. P. 426–445. <https://doi.org/10.2307/2497163>.
  - Gerovitch S. InterNyet: Why the Soviet Union did not build a nationwide computer network // History and Technology. 2008. Vol. 24. № 4. P. 335–350. <https://doi.org/10.1080/07341510802044736>.
  - Raikov A. Convergent networked decision – making using group insights // Complex and Intelligent Systems. 2015. Vol. 1. № 1–4. P. 57–68. <https://doi.org/10.1007/s40747-016-0005-9>.
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА:** Д. С. Евдокимов – написание рукописи, ее корректура до подачи в редакцию, проведение анализа архивных документов по теме исследования. Д. С. Кравченко – проведение обзора литературных источников по исследуемой тематике и дополнение рукописи.
- ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Работа выполнена при поддержке гранта Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 18-29-03139 мк).
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Евдокимов Дмитрий Сергеевич, аспирант, научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Москва, Россия; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>  
Дмитрий Сергеевич Кравченко, аспирант, Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия; [kravch1994@gmail.com](mailto:kravch1994@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3180-0647>

REFERENCES

- Abramov VI, Evdokimov DS. Automated economic management systems of the USSR as prototypes of modern situational centers of the Russian Federation. *Regional problems of transforming the economy*. 2020;117(7):13–24. (In Russ.)
- Abramov VI, Evdokimov DS. Situation center as a mechanism of state control management: Russian and foreign experience. *Regional problems of transforming the economy*. 2019;108(10):21–35. (In Russ.)
- Burilina MA, Evdokimov DS. Agent-based modeling for decision support and forecasting in the transition to the digital economy. Moscow: CEMI RAS; 2020. 148 p. (In Russ.)
- Glushkov VM. Makroekonomicheskie modeli i printsipy postroeniya OGAS [Macroeconomic models and principles of nationwide automated processing and control systems]. Moscow: Statistika; 1975. 160 p. (In Russ.)
- Glushkov VM. Osnovnye printsipy postroeniya avtomatizirovannykh sistem upravleniya [Basic principles of building automated control systems]. Moscow; 1969. 36 p. (In Russ.)
- Glushkov VM. Osnovy bezbumazhnoy informatiki [Fundamentals of digital informatics]. Moscow: Nauka; 1982. 552 p. (In Russ.)
- Glushkov VM, Valakh VYa. Chto takoe OGAS? [What are nationwide automated processing and control systems?]. Moscow: Nauka; 1981. 159 p. (In Russ.)
- Derkach VP. Akademik V. M. Glushkov – pioner kibernetiki [Academician V.M. Glushkov, a pioneer of cybernetics]. Kiev: Yuniur; 2003. 384 p. (In Russ.)
- Evdokimov DS. Strategic development of control systems of modern situation centers. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):89–98. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-89-98>.
- Zatsarinnyy AA, Shabanov AP. Effectiveness of situational centers and human factor. *Moscow Witte University Bulletin. Series 1: Economics and Management*. 2013;5(3):43–53. (In Russ.)
- Il'in NI, Demidov NN, Novikova EV. Situatsionnye tsenry. Opyt, sostoyanie, tendentsii razvitiya [Situation centers. Experience, state, and development trends]. Moscow: MediaPress; 2011. 335 p. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED, Abramov VI, Evdokimov DS. Using agent-based models to expand strategic functionality of the Kuzbass situation centers. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):300–307. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-300-307>.
- Kvint VL. *Strategizing Concept*. Vol. 1. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Trachuk AV, Dzgoev VD. *Strategirovanie natsional'nykh i regional'nykh innovatsionnykh sistem: Daydzhest mirovykh praktik dlya gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravlencheskogo personala* [Strategy of national and regional innovation systems: Digest of world practices for state and municipal management personnel]. Moscow: Byudzhnet; 2021. 199 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>.
- Kitov AI. *Kibernetika i upravlenie narodnym khozyaystvom* [Cybernetics and national economy management]. Kibernetiku – na sluzhbu kommunizma. Tom 1 [Cybernetics at the Service of Communism. Vol. 1]. Moscow-Leningrad: Gosehnergoizdat; 1961. pp. 203–218. (In Russ.)
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
- Makarov VL, Bakhtizin AR. Modeli prinyatiya vernykh resheniy [Models of decision making]. *Byudzhnet [Budget]*. 2018;190(10):92–96. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED. Situational modeling – the effective tool for strategic planning and management. *Administrative Consulting*. 2016;(6):26–39. (In Russ.)
- Malinovskiy BN. *Istoriya vychislitel'noy tekhniki v litsakh* [W is who in computing]. Kiev: KIT; 1995. 384 p. (In Russ.)
- Malyshev SA, Mikhaylov AV, Cheremnykh EN. *Bibliograficheskiy spravochnik po avtomatizirovannym sistemam upravleniya, otrazhayushchiy raboty po OGAS, RASU i zven'yam RASU* [Bibliographic reference book on automated control systems:

- OGAS, RASU and its links]. Moscow; 1975. 147 p. (In Russ.)
  - Moev VA. Brazdy upravleniya: Besedy s akad. V.M. Glushkovym [Reins of management: Conversations with Professor V.M. Glushkov]. Moscow: Politizdat; 1974. 174 p. (In Russ.)
  - Sprukh V, Oleynik-Ovod YuA, Bachilo IL, Boushka I, Ganev A. Obespechenie sistem upravleniya: Informatsionno-tekhnicheskaya baza, organizatsionnye struktury, pravovoe obespechenie upravleniya narodnym khozyaystvom [Provision of management systems: Information and technical base, organizational structures, legal support of management of the national economy]. Moscow: Ehkonomika; 1984. 271 p. (In Russ.)
  - Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Chernyak YuI. Analiz i sintez sistem v ehkonomie [Analysis and synthesis of systems in economics]. Moscow: Ehkonomika; 1970. 150 p. (In Russ.)
  - Shevyakov AYu. Modelirovanie sotsial'nykh aspektov narodnokhozyaystvennogo planirovaniya [Modeling the social aspects of national economic planning]. Moscow: TSEHMI; 1988. 181 p. (In Russ.)
  - Bartol KM. Soviet computer centres: Network or tangle? Soviet Studies. 1972;23(4):608–618.
  - Conyngham WJ. Technology and decision making: Some aspects of the development of OGAS. Slavic Review. 1980;39(3):426–445. <https://doi.org/10.2307/2497163>.
  - Gerovitch S. InterNyet: Why the Soviet Union did not build a nationwide computer network. History and Technology. 2008;24(4):335–350. <https://doi.org/10.1080/07341510802044736>.
  - Raikov A. Convergent networked decision – making using group insights. Complex and Intelligent Systems. 2015;1(1–4):57–68. <https://doi.org/10.1007/s40747-016-0005-9>.
- CONTRIBUTION: D.S. Evdokimov wrote the manuscript and analyzed archival documents. D.S. Kravchenko reviewed scientific publications and made some additions to the manuscript.
- FUNDING: This work was supported by a grant from the Russian Foundation for Basic Research (project No. 18-29-03139 MK).
- CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHORS: Dmitry S. Evdokimov, Ph.D. Cand., Researcher, Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia; [dimaevd15@gmail.com](mailto:dimaevd15@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8304-9448>  
Dmitry S. Kravchenko, Graduate Student, State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia; [kravch1994@gmail.com](mailto:kravch1994@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0002-3180-0647>

## РЕЦЕНЗИИ НА КНИГИ

Рецензия на книгу

### **15-летняя стратегия и 50-летняя перспектива в девятитомнике Библиотека «Стратегия Кузбасса»**

В. А. Шамахов

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; sziu@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3460-5038>

**Аннотация:** Социально-экономические трансформации, происходящие в регионах России в условиях глобализации, требуют качественного пересмотра подходов к определению долгосрочных перспектив развития. Для обеспечения роста уровня и качества жизни населения необходимо использовать прогрессивные методы долгосрочного стратегирования, обоснования и реализации стратегических приоритетов регионального развития. В российских регионах накоплен определенный опыт стратегирования. Однако разрабатываемые документы обладают крайне ограниченным потенциалом полноценной реализации. При этом имеется ряд позитивных примеров, которые могут и должны быть эффективно использованы при корректировке либо пересмотре стратегий развития большинства регионов страны.

**Ключевые слова:** стратегирование, региональные стратегии развития, региональные стратегические приоритеты, стратегия Кузбасса

**Цитирование:** Шамахов В. А. 15-летняя стратегия и 50-летняя перспектива в девятитомнике Библиотека «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 266–270. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-266-270>

Поступила в редакцию 28.10.2021. Принята к печати 01.11.2021.

Book Review

### **Fifteen-year strategy and fifty-year perspective in the nine-volume Kuzbass Strategy Library**

Vladimir A. Shamakhov

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia; sziu@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3460-5038>

**Abstract:** Globalization triggered a number of socio-economic transformations in the regions of Russia. These processes require new approaches to determine any long-term prospects. Only progressive methods of long-term strategy and careful strategic prioritizing can improve the quality of life of people in the regions. Most regions have already gained certain experience of strategizing, but the programs have a limited implementation potential. However, some positive examples may help to adjust or revise the development strategies in other regions.

**Keywords:** strategizing, regional development strategies, regional strategic priorities, Kuzbass strategy

**Citation:** Shamakhov VA. fifteen-year strategy and fifty-year perspective in the nine-volume Kuzbass Strategy Library. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):266–270. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-266-270>

Received 28 October 2021. Accepted 01 November 2021.

Ярким примером региональной стратегии является Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г., утвержденная в качестве регионального Закона Парламентом Кузбасса 23 декабря 2020 г. Этот документ

был разработан коллективом ученых и специалистов под научным руководством выдающегося ученого, лидера стратегической мысли мирового уровня, теоретика и методолога стратегирования, д.э.н., профессора, заслуженного работника высшей школы РФ, заведующего кафедрой



экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, директора Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, Иностранного члена РАН Владимира Львовича Квинта. Среди разработчиков этого документа сотрудники различных факультетов и исследовательских институтов МГУ имени М. В. Ломоносова, Центрального экономико-математического института РАН, Кемеровского государственного университета и других ведущих научных учреждений страны. В разработке также принимали участие органы власти Кузбасса и делового сообщества региона.

Принятие этого документа стало знаковым событием для Кузбасса. Данная стратегия, в отличие от документов аналогичной направленности большинства регионов страны, начала реализовываться сразу после ее принятия. Был сформирован Экономический совет при губернаторе, в функции которого входит организация и мониторинг процесса реализации стратегии. Подобные результаты обусловлены ролью лидера Кузбасса – губернатора С. Е. Цивилева. Его стратегическое видение, умение вести за собой соратников и энтузиазм обеспечивают своевременность принимаемых стратегических решений. По каждому из 7 контуров стратегических приоритетов созданы группы компетентных специалистов под руководством одного из лидеров региональных министерств и ведомств. В общей сложности создано 39 рабочих групп в соответствии с количеством приоритетов стратегии. Каждая из этих групп осуществляет мониторинг и контроль реализации разработанных и утвержденных дорожных карт, в которых детально, с указанием этапов, ресурсов и ожидаемых результатов определены стратегические цели и задачи.

Теоретические основы и методология разработки стратегии Кузбасса, которые имеют не только практическую направленность, но и значительную научную новизну, стали основой уникального издания книг Библиотеки «Стратегия Кузбасса»:

1. Квint В. Л. Концепция стратегирования, 2020.
2. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса, 2020.
3. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике, 2020.

4. Стратегирование экологического развития Кузбасса, 2021.

5. Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса, 2021.

6. Стратегирование цифрового Кузбасса, 2021.

7. Стратегирование водных ресурсов Кузбасса, 2021.

8. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе, 2021.

9. Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива, 2021.

Данные работы подготовлены по методологии, под редакцией и при непосредственном научном лидерстве академика В. Л. Квинта. Теоретическую основу монографий составили труды таких ученых, как М. Портер, М. Кастельс, П. Кругман, Э. Фелпс и Й. Шумпетер. Книги серии Библиотека «Стратегия Кузбасса» представляют значительный научный и практический интерес для всех, кто осуществляет разработку и реализацию региональных стратегий, ученых и исследователей теории и практики стратегирования, студентов и слушателей курсов повышения квалификации.

Разработка стратегий на 15 лет является сложной задачей, требующей вовлеченной работы ученых, экспертов и практиков разных профилей, особенно при обосновании взгляда в более далекое будущее – на 50-летнюю перспективу, т. е. до 2071 года. Среди авторов ведущие российские ученые в сфере теории стратегии, методологии стратегирования и других научных направлений: академик В. Л. Квint, к.э.н. М. К. Алимуратов, д.э.н. К. Л. Астапов, член-корр. РАН А. Р. Бахтизин, к.э.н. Г. В. Задорожная, академик В. Л. Макаров, д.и.н. А. А. Маслов, д.э.н. И. В. Новикова, член-корр. РАН А. Ю. Просеков, д.х.н. С. Н. Ткаченко, к.и.н. М. Г. Леухова и др. Предисловие к каждому тому книг данной Библиотеки написал губернатор Кузбасса С. Е. Цивилев. Преимуществом книг серии Библиотека «Стратегия Кузбасса» является позитивное видение будущего региона, столь важное в условиях высокой неопределенности и изменчивости. Общее видение и использование единой методологии позволили авторам заложить направление развития региона, на которое должны ориентироваться как ученые, так и стратегические лидеры регионов и бизнеса.

Основные вызовы современности, которые призвана решать стратегия, обусловлены экологическими

и социальными факторами, рассмотренными в монографиях «Стратегирование экологического развития Кузбасса» и «Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса». Стратегические приоритеты ориентированы на повышение качества жизни людей и улучшение экологической ситуации в регионе. Пресной воде, которая становится все более дефицитным ресурсом, посвящена монография «Стратегирование водных ресурсов Кузбасса». Кузбасс, являясь одним из водо-обеспеченных регионов России, получит стратегическое конкурентное преимущество, если будет более ответственно относиться к сохранению водных ресурсов.

В монографии «Стратегирование цифрового Кузбасса» рассматриваются различные стратегические инициативы по цифровизации как для региона, так и для его отдельных отраслей. На повышение качества жизни горожан нацелена информационная система «умный город».

Кузбасс, находящийся в географическом центре страны, обладает стратегическими возможностями развивать туристическую отрасль. Это подробно рассмотрено в монографии «Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе». Туризм рассматривается как важнейший источник экспорта услуг, а Шерегеш как уникальная туристическая

дестинация Кузбасса, способная ответить на новые вызовы времени при наличии стратегии развития.

В монография «Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива» изложено видение будущего Кузбасса, который приобретает новый облик при реализации стратегических инициатив, хотя и остается индустриальным и угольным (а в будущем – водородным) сердцем России. Большое значение придается вопросам обеспечения безопасности в различных сферах деятельности, учитывается влияние кризиса, связанного с пандемией 2020–2021 гг.

Книги этой серии станут настольными для руководителей различного уровня и регионов. Эта Библиотека улучшит ознакомление широкой общественности со стратегией Кузбасса и будет способствовать повышению эффективности ее реализации. Подобный подход к стратегическим исследованиям, согласно которому не только разрабатывается и принимается практический документ, но и совершенствуется методологическая основа науки стратегирования, является ярчайшим примером согласованности фундаментальной и прикладной науки.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алимуратов М. К. Региональные стратегии как фактор снижения неопределенности при принятии промышленными предприятиями инвестиционных решений // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 4–17. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17>.
- Астапов К. Л. О трансформации экономической политики в условиях кризиса 2020 г. // Общество и экономика. 2020. № 11. С. 5–20. <https://doi.org/10.31857/S020736760012596-4>.
- Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года».
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>.
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы //

- Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>.
- Распоряжение Правительства РФ от 6.03.2021 № 556-р «Об утверждении программы социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса до 2024 г.».
  - Роль финансовых институтов в обеспечении реализации стратегических приоритетов Кузбасса / М. К. Алимуратов [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 399–408. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408>.
  - Стратегирование водных ресурсов Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 388 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>.
  - Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
  - Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2642-6>.
  - Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Фелпс Э. Массовое процветание. Как низовые инновации стали источником рабочих мест, новых возможностей и изменений // Экономическая социология. 2015. Т. 16. № 1. С. 22–37.
  - Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Шамахов Владимир Александрович, д-р экон. наук, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса, директор Северо-Западного института управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия; [sziu@ranepa.ru](mailto:sziu@ranepa.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3460-5038>

## REFERENCES

- Alimuradov MK. Regional strategies as an uncertainty reducing factor for investors. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(1):4–17. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-4-17>.
- Astapov KL. On the transformation of economic policy in the context of the 2020 crisis. *Society and Economics*. 2020;(11):5–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S020736760012596-4>.
- Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ “Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года” [Law of the Kemerovo Region – Kuzbass of December 26, 2018 № 122-ОЗ “On Approval of the Strategy for the Socio-Economic Development of the Kemerovo Region - Kuzbass for the Period until 2035”].
- Kvint VL. The concept of strategizing. Кемерово: Кемерово State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>.
- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: importance of human interactions. *Economics and Management*. 2014;109(11):15–17. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>.

- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>.
  - Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>.
  - Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):57–65. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>.
  - Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 6.03.2021 № 556-r "Ob utverzhdenii programmy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Kemerovskoy oblasti – Kuzbassa do 2024 g." [Order of the Government of the Russian Federation of March 6, 2021 № 556-r "On approval of the program of socio-economic development of the Kemerovo region – Kuzbass until 2024"].
  - Alimuradov MK, Astapov KL, Venger KG, Khabe-kova MK. The role of financial institutions in maintaining the realization of strategic priorities of Kuzbass. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(3):399–408. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-399-408>.
  - Sasaev NI, Alabina TA, Brel OA, Voronin VL, Gavrilina DN, Zaitseva AI, et al. Strategizing of Kuzbass region water resources. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 388 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2725-6>.
  - Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>.
  - Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>.
  - Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. Strategizing of Kuzbass human capacity. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.)
  - Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. Strategizing of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>.
  - Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>.
  - Phelps E. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. *Journal of Economic Sociology*. 2015;16(1):22–37. (In Russ.)
  - Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2016. 519 p.
- ABOUT AUTHOR: Vladimir A. Shamakhov, Dr.Sc. (Econ.), Acting State Advisor of the Russian Federation, 1st Class, Director of the North-West Institute of Management, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia; [szuu@ranepa.ru](mailto:szuu@ranepa.ru); <https://orcid.org/0000-0002-3>

**Рецензия на книгу В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» / В.Л. Квинт (предисл., коммент.). СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с. (Серия «Библиотека стратега»)**

И. В. Манаева

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия; in.manaeva@yandex.ru

Книга заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, доктора экономических наук, профессора, Иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы РФ, лауреата премии имени М. В. Ломоносова I степени Владимира Львовича Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» издана к 685-летию со дня рождения Амира Тимура. Книга является продолжением факсимильных изданий работ великих стратегов, публикуемых с 2017 г. по инициативе академика В. Л. Квинта в серии «Библиотека стратега». Для ученых различных научных направлений и экспертов это является отличным подарком.

В книге «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» профессор В. Л. Квинт подчеркивает значимость и важность постижения системы стратегического мышления Великого Тимура, систематически и всесторонне иллюстрирует актуальность мыслей 600-летнего прошлого для современных вызовов и угроз глобализации. Автор интерпретирует правила и положения Амира Тимура через призму собственного опыта стратегирования и стратегического управления.

Амир Тимур сформировал двенадцать правил, которые стали системой руководства в поведении и управлении государством. В данной системе объединены основные принципы стратегического управления (планирование, мотивация и контроль). Данные правила имеют взаимосвязь с двенадцатью классами служащих. Владимир Львович подчеркивает, что «деятельность своих соратников, верных ему людей и, собственно, функционал всех подданных Амир Тимур структурировал, а затем руководил ими, учитывая их способности, самоотверженность, их знания, верность и преданность».

Касательно вопросов коррупции в высших эшелонах власти Амир Тимур советует лидеру не торопиться:

«у этих сановников вообще много врагов, завидующих им». В комментариях В. Л. Квинт отмечает, что если при принятии решений ориентироваться исключительно на завистников, то можно разрушить жизнь многих хороших руководителей, подорвать стабильность власти в стране и регионе.

Особый интерес представляет комментарий В. Л. Квинта на отношение Амира Тимура к ученым. Он заключает, что действия Тимура в данном направлении соответствуют одному из важнейших правил стратегического мышления: изучение и использование опыта успешных реализованных победных стратегий, а также учет ошибок прошлого.

По мнению В. Л. Квинта, реализация такой функции стратегического управления, как мотивация, проявлялась в толерантности Амира Тимура. Он никогда, как и должен стратег, не боялся переоценивать достоинства даже поверженного неприятеля, мог принять побежденного противника к себе на службу с повышением в должности и воинском звании. Тимур соотносит эффективность реализации функции мотивации и контроля с вопросами стратегической безопасности.

Книга профессора В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» имеет теоретическую и практическую значимость для студентов, аспирантов, ученых и управленцев. Она также будет интересна тем, кто изучает теорию и реализует принципы стратегирования на различных уровнях государственного и хозяйственного управления.

Манаева Инна Владимировна – д-р экон. наук, доцент кафедры мировой экономики, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия; in.manaeva@yandex.ru

## **Рецензия на книгу Makarov V. L., Bakhtizin A. R. Agent-based modeling for a complex world. M.: GAUGN, 2021. 74 p.**

А. С. Хворостяная

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com

Книга академика РАН, доктора физико-математических наук, профессора, научного руководителя ЦЭМИ РАН, директора Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Валерия Леонидовича Макарова, члена-корреспондента РАН, доктора экономических наук, профессора, директора ЦЭМИ РАН Альберта Рауфовича Бахтизина «Agent-Based Modeling for a Complex World» под редакцией профессора эпидемиологии Колледжа глобального общественного здравоохранения Нью-Йоркского университета Джошуа М. Эпштейна посвящена уникальному направлению в экономических и общественных науках – агент-ориентированному моделированию.

Агент-ориентированное моделирование обладает безграничными стратегическими возможностями. Оно позволяет не только качественно дополнить традиционные аналитические методы, но и помочь идентифицировать критические моменты времени, после наступления которых чрезвычайные последствия разных событий будут иметь необратимый характер.

В книге «Agent-Based Modeling for a Complex World» авторы обобщают и систематизируют ключевые научные исследования в областях искусственного общества и агентного моделирования. Основная ценность книги связана с тем, что авторы предлагают методологию использования этого нового инструментария. Он может способствовать решению некоторых из наиболее сложных научных и практических проблем современности, повышать экономическую и общественную эффективность.

Книга состоит из 9 взаимосвязанных глав. Первая затрагивает историческую перспективу развития агентных моделей. Основная часть книги посвящена лучшим практикам применения данного инструментария в эпидемиологии, землепользовании, транспортных системах и демографических процессах. Заключительные главы

посвящены вопросам моделирования исторических событий, конфликтных ситуаций и экономических систем.

Также в книге авторы подчеркивают значимость применения данного инструментария для разработчиков национальных, региональных, отраслевых и корпоративных стратегий. Они нуждаются в модельном инструменте, который позволит проигрывать как различные сценарии изменения внешней среды, так и последствия реализации планируемых управленческих мер для выбора наиболее приемлемого варианта. Одним из основных векторов для создания стратегических приоритетов является освоение и внедрение сложных имитационных моделей с применением агент-ориентированного моделирования. Продвижение этого перспективного механизма, имеющего многофункциональные инструменты эффективного электронного администрирования и управления социо-эколого-экономическими процессами, позволит осуществлять тотальный контроль за важнейшими приоритетами долгосрочной стратегии. Универсальность и гибкость данного подхода заключается в его широкомасштабных возможностях, позволяющих заниматься детализированным мониторингом, анализом, прогнозированием и стратегированием.

Книга профессоров В. Л. Макарова, А. Р. Бахтизина «Agent-Based Modeling for a Complex World» под редакцией Дж. М. Эпштейна имеет теоретическую и практическую значимость для бакалавров, магистров, аспирантов, стратегических лидеров и руководителей разного уровня.

Хворостяная Анна Сергеевна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований сложной системы; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com

## НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

**Книга члена редакционной коллегии журнала «Стратегирование: теория и практика», к.э.н. А. С. Хворостяной вошла в шорт-лист Общественной премии «Экономическая книга года – 2021»**



11 ноября 2021 года состоялось VI Всероссийское экономическое собрание, посвященное 30-летию Международного Союза экономистов и профессиональному празднику «День экономиста», на котором были награждены лауреаты Общественной премии «Экономическая книга года – 2021».

Книга «Стратегирование индустрии моды: теория и практика» к.э.н., преподавателя кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, в.н.с. ЦСИ ИМИСС МГУ А. С. Хворостяной под научным руководством академика, Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора, заведующего кафедрой Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, директора ЦСИ ИМИСС МГУ, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации, лауреата премии имени М.В.Ломоносова I степени за научные работы В. Л. Квинта вошла в шорт-лист премии. Из 2 000 присланных книг со всей России она оказалась среди 19-ти, отобранных в шорт-лист.

Монография представляет собой комплексное исследование стратегических приоритетов развития индустрии моды как наиболее динамичной подотрасли креативной экономики и легкой промышленности. Впервые данная индустрия получила освещение не как культурный или социальный феномен, а как заслуживающая глубокого исследования отрасль креативной экономики, неразрывно связанная с современным промышленным производством. Ценность работы в детализации теоретической и методологической системы разработки, реализации и оценки эффективности стратегии предприятий индустрии моды (фэшн-стратегирование).

Книга адресована современным лидерам, отраслевым стратегам (фэшн-стратегам) и другим специалистам в области легкой промышленности, а также всем заинтересованным в стратегическом долгосрочном развитии предпринимательства в этой наиболее динамично развивающейся отрасли экономики – индустрии моды.

### V Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования»

В первой половине 2022 г. состоится V Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования», предлагающая многообразие тематических секций, охватывающих теоретические, методологические и практические аспекты стратегирования (индустриальные, региональные, отраслевые, корпоративные, национальные и др.), учитывающие тренды, специфику разных направлений исследований. Запланированы следующие сессии конференции:

- «Московский Университариум Стратега» (17-18 февраля, Москва)
- «Индустриальный Университариум Стратега» (22 февраля, Москва)
- «Арктический Университариум Стратега» (28 февраля, Мурманск)
- «Кузбасский Университариум Стратега» (9-11 марта, Кемерово, Новокузнецк, Мариинск);
- «Киргизский Университариум Стратега» (8 сентября, Бишкек).

Организаторы конференции кафедра экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, Междисциплинарная научно-образовательной школа Московского университета «Математические методы анализа сложных систем», Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ.

По результатам работы каждой сессии будет опубликован специальный том сборника научных статей, индексируемый в РИНЦ. Выступающие будут отмечены сертификатами и наградами за интересные доклады!

Для получения оперативной информации можно отправить свою электронную почту по адресу [msemsu@mail.ru](mailto:msemsu@mail.ru)

**NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES**

Kuzbass Strategy over 50-year Planning Horizon:  
Publications on Strategy of the Kuzbass Region  
*Kvint V. L., Astapov K. L.*

国家和地区战略  
库兹巴斯战略丛书中的库兹巴斯50年战略  
昆特 V. L., 阿斯塔波夫 K. L. 124

Noonomy as a Strategical Project  
*Bodrunov S. D.*

智力经济是一项战略工程  
博德鲁诺夫 S. D. 137

Strategic Roadmap in Five Priority Development  
Areas of the Republic of Uzbekistan in 2017–2021:  
Strategizing of Socio-Economic Processes  
*Mirziyoeva S. Sh.*

在实施2017 - 2021乌兹别克斯坦共和国五大  
优先发展领域行动战略的背景下, 对社会和  
经济进程进行战略规划。  
米尔济约耶娃 S. Sh. 152

Interregional Competition for Strategic Economic  
Factors  
*Alimuradov M. K.*

地区之间战略性经济要素的竞争  
阿里穆拉多夫 M. K. 164

A Strategic Approach to Russian Media System  
Analysis: Defining Mission, Values and Priorities  
*Vartanov S. A.*

分析俄罗斯媒体系统的战略方法: 确定使  
命、价值观和优先事项  
瓦尔塔诺夫 S. A. 174

Strategic Analysis of the Region's Competitive  
Advantages in the Context of Industrial Tourism  
Development  
*Chkhotua I. Z., Vlasyuk L. I.*

工业旅游发展背景下地区竞争优势的战略分析  
奇霍图阿 I. Z., 弗拉修克 L. I. 191

**SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE STRATEGIZING**

Organizational, Economic, and Strategic Aspects  
of Capitalization of Multipurpose Forest Industries  
*Prosekov A. Yu., Lisina N. L.*

行业, 工业和企业战略  
发展多功能林业资本化的组织、经济和战略方面  
普罗塞科夫 A. Yu., 利西娜 N. L. 207

Diagnosing the Business Development during  
Strategizing  
*Kalinskiy O. I., Isaeva N. A.*

企业可持续发展诊断方法在战略规划过程中  
的应用  
卡林斯基 O. I., 伊萨耶娃 N. A. 217

Conservation of Biodiversity and Protection  
of Forest and Water Resources: a Strategy for  
Boreal Zone  
*Onuchin A. A., Pimenov A. V., Sokolov V. A.*

北方地区保持生物多样性, 森林及水资源保  
护战略  
奥努钦 A. A., 皮梅诺夫 A. V., 索科洛夫 V. A. 226

Strategizing of the Russian Far East Gas Industry:  
Systematization of Main Interests  
*Sasaev N. I.*

远东天然气工业战略: 主要利益的系统化  
萨萨耶夫 N. I. 243

**ECONOMIC AND MATHEMATICAL METHODS OF STRATEGIZING**

Automated Control Systems as a Strategic Tool for  
Decision Making and Forecasting in a State-Planned  
Economy  
*Evdokimov D. S., Kravchenko D. S.*

战略规划的经济和数学方法  
自动化管理系统是计划经济中决策和预测的  
战略工具  
叶夫多基莫夫 D. S., 克拉夫琴科 D. S. 253

**BOOK REVIEW**

Fifteen-year strategy and fifty-year perspective  
in the nine-volume Kuzbass Strategy Library  
*Shamakhov V. A.*

266



**СОДЕРЖАНИЕ**

**НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ**

Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу  
в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса»  
*Квинт В. Л., Астапов К. Л.* 123

Ноономика как стратегический проект  
*Бодрунов С. Д.* 136

Стратегирование социально-экономических  
процессов в контексте реализации Стратегии  
действий по пяти приоритетным направлениям  
развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг.  
*Мирзиёева С. Ш.* 151

Межрегиональная конкуренция за стратегиче-  
ские экономические факторы  
*Алимурадов М. К.* 163

Стратегический подход к анализу медиасистемы  
России: к определению миссии, ценностей  
и приоритетов  
*Вартанов С. А.* 173

Стратегический анализ конкурентных преиму-  
ществ региона в контексте развития промыш-  
ленного туризма  
*Чхотуа И. З., Власюк Л. И.* 190

**ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ  
СТРАТЕГИРОВАНИЕ**

Развитие организационно-экономических и стра-  
тегических аспектов капитализации отрасли  
многоцелевого использования лесов  
*Просеков А. Ю., Лисина Н. Л.* 206

Применение методики диагностики устой-  
чивого развития предприятия в процессе  
стратегирования  
*Калинский О. И.1, Исаева Н. А.2* 216

Стратегия сохранения биологического разно-  
образия, охраны лесных и водных ресурсов  
бореальной зоны  
*Онучин А. А., Пименов А. В., Соколов В. А.* 225

Стратегирование газовой отрасли  
Дальнего Востока: систематизация основных  
интересов  
*Сасаев Н. И.* 242

**ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ  
СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

Автоматизированные системы управления –  
стратегический инструмент для принятия реше-  
ний и прогнозирования в условиях плановой  
экономики  
*Евдокимов Д. С., Кравченко Д. С.* 252

**РЕЦЕНЗИИ НА КНИГИ**

15-летняя стратегия и 50-летняя перспек-  
тива в девятитомнике Библиотека «Стратегия  
Кузбасса»  
*Шамахов В. А.* 266

Рецензия на книгу В. Л. Квинта  
«Стратегическое лидерство Амира Тимура:  
комментарии к Уложению» / В.Л. Квинт (пре-  
дисл., коммент.). СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС,  
2021. 204 с. (Серия «Библиотека стратега»)  
*Манаева И. В.* 271

Рецензия на книгу Makarov V. L., Bakhtizin A. R.  
Agent-based modeling for a complex world. M.:  
GAUGN, 2021. 74 p.  
*Хворостяная А. С.* 272

