

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2782-2435 (PRINT)
2782-2621 (ONLINE)



2023
ISSUE 4
VOLUME 3

**СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**
рецензируемый журнал

МИССИЯ: создание про-
рывной коммуникационной
площадки для взаимодействия
ученых, политиков, предпри-
нимателей и других участни-
ков экосистемы инноваций
для обсуждения разнообраз-
ных аспектов стратегиро-
вания, научно-технической
политики и создания техно-
логических, управленческих,
продуктовых, культурных
и социальных инноваций.

ЦЕЛЬ: способствовать теоре-
тическому обоснованию, раз-
работке и практической реали-
зации наиболее эффективных
национальных, региональных,

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE
peer-reviewed journal

MISSION: We create a break-
through communication plat-
form where scientists, politi-
cians, 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.

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

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。

корпоративных и индустри-
альных стратегий.

ЗАДАЧИ: обсуждение опы-
та стратегического развития
городов, регионов, государств,
отраслей; реализация конку-
рентных преимуществ высо-
кой социальной значимо-
сти как для индустриальных
гигантов, так и предприятий
малого и среднего бизнеса.

ЧТО ПУБЛИКУЕТ: ори-
гинальные научные статьи
с результатами теоретических,
методологических и практиче-
ских исследований в ключе-
вых областях стратегирования
глобального, национального,
регионального и отраслевого
развития; обзорные статьи,
рецензии, краткие научные

TASKS: Our authors discuss
the experience of industrial,
urban, regional, and state stra-
tegic 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; infor-
mation content and news.

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。

сообщения; информационные
и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:

- национальные и региональ-
ные стратегии;
- отраслевое, индустри-
альное и корпоративное
стратегирование;
- использование экономико-
математических методов
в процессе стратегирования;
- оценка общественной и эко-
номической эффективности
стратегии;
- стратегирование челове-
ческого потенциала;
- инновационные стратегии
развития;
- стратегирование в чрезвы-
чайные периоды;
- стратегирование креатив-
ных индустрий экономики.

TOPICS:

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

АУДИТОРИЯ: стратегиче-
ские лидеры, высший и сред-
ний управленческий персонал,
ученые, инженеры, экономи-
сты и практики всех отрас-
лей производства, его циф-
ровизации, технологической
роботизации и других инно-
вационных преобразований,
ориентированных на повы-
шение всех аспектов качества
жизни: материальных, интел-
лектуальных, эмоциональных.

TARGETING AUDIENCE:

strategic leaders, senior
and middle management
personnel, scientists, engineers,
economists and practitioners
of production, digitalization,
robotization, and other inno-
vations that improve material,
intellectual, and emotional
aspects of life.

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

2023
ISSUE 4
VOLUME 3

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

Издается с 2021 года. Выходит 4 раза в год.

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

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

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

Адрес редакции: Россия, г. Москва, микрорайон Ленинские Горы, 1, стр. 46; office@strategy.msu.ru

Подписной индекс в интернет-магазине периодических изданий «Пресса по подписке» – Е14353.

Журнал представлен в открытом доступе на сайте журнала <https://jstrategizing.ru> и Научной электронной библиотеки <https://www.elibrary.ru>. Включен в базу данных «Российский индекс научного цитирования».

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

Все научные статьи, поступившие в редакцию журнала, проходят двойное слепое рецензирование.

Контакт для сотрудничества:

Khvorostyanaya Anna Sergeevna, канд. экон. наук, доцент 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

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 4 times per year.

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

Publisher, founder: Kemerovo State University.

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: bild. 46, 1, Leninskie gory, Moscow, Russia; office@strategy.msu.ru

Free access to the Journal is provided at the website <https://jstrategizing.ru> and Scientific Electronic Library <https://www.elibrary.ru>.

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.), Associate Professor 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+

Ответственный за выпуск: Лосева А. И.

Редакторы выпуска: Курникова А. Ю., Рабкина Н. В., Волкова Е. В.

Executive Editor: A.I. Loseva.

Publishing Editors: A.Yu. Kurnikova, N.V. Rabkina, E.V. Volkova

Стратегирование: теория и практика (Strategizing: Theory and Practice)

Подписано к печати 18.10.2023. Дата выхода в свет 28.11.2023.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 13,49. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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

Главный редактор



Квинт В. Л.
Vladimir L. Kvint
弗拉基米爾·克文特

Академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий 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 высшей награды Московского государственного университета – премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы: за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования» (Москва, Россия). Лауреат Государственной премии Республики Узбекистан степени в области науки и техники за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». Кавалер орденов Александра Невского, Почета, Дружбы.

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). State Award of the Republic of Uzbekistan for Achievements in Science and Technology for the scientific monograph on the Strategic Leadership of Amir Timur: Comments on the Code. Holder of the Orders of Alexander Nevsky, Honor and Friendship.

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）。弗拉基米尔·昆特院士因其科学专著《阿米尔·帖木儿的战略领导：对法典的评论》荣获乌兹别克斯坦共和国科学技术领域国家奖。他是亚历山大·涅夫斯基勋章的骑士，因为他在科学和教学活动，合格专家的培训和多年的认真工作方面的优点。

Заместитель главного редактора



Новикова И. В.
Irina V. Novikova
伊丽娜·诺维科娃

Д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической 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.), Associate Professor at 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院战略研究中心主任研究员（莫斯科市，俄罗斯）

Редакционная коллегия



Акаев А. А.
Askar A. Akaev
阿斯卡尔·阿卡耶夫

Академик, 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

Д-р техн. наук, доцент, проректор по развитию и инновациям, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).
Dr.Sc.(Tech.), Associate Professor, Vice-Rector for Development and Innovation, Head of the Department of Economics and Organization of

Production, Kazan State Power Engineering 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

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

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов (Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Director of the S. Yu. Witte Institute of New

Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (Russia).

经济博士、俄罗斯科学院通讯院士、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）



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

Канд. экон. наук, Президент ПАО «Тихоокеанская 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）



Журавлев Д. М.
Denis M. Zhuravlev
丹尼斯·朱拉夫列夫

Д-р экон. наук, директор научно-исследовательского института Социальных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Director of the Social Systems Research Institute, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济博士，一家研究机构的主任社会系统，罗蒙诺索夫莫斯科国立大莫斯科市，俄罗斯）



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

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.), Associate Professor, 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）



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

Академик 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). Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Phys. and Math.), Prof., Research Supervisor of the Central Institute

of Economics and Mathematics of the Russian Academy of Sciences, Director of the Graduate School of Public Administration at Lomonosov State University (Moscow, Russia).

俄罗斯科学院院士、数理学博士、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）



He Юнью
Yongyou Nie
聂永有

Проф., заместитель декана Школы экономики, Шанхайский университет (Шанхай, Китай).

Prof., Deputy 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）



Окрепилов В. В.
Vladimir V. Okrepilov
弗拉基米尔·奥克利皮洛夫

Академик РАН, д-р экон. наук, проф., научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН (Санкт-Петербург, Россия).

Full Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Research 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. Pakhomova
叶列娜·帕霍莫娃

Д-р пед. наук, проф., ректор Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Ed.), Prof., Rector of the Russian State Specialized Academy of Arts (Moscow, Russia).

教育学博士、代理校长 俄罗斯国家 专门的艺术学院（莫斯科市，俄罗斯）



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

Чл.-корр. РАН, д-р техн. наук, д-р биол. наук, проф., лауреат премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники, ректор Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Eng.), Dr.Sc.(Biol.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award of the Russian Federation Government, Rector of the Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

技术学博士、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

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., 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）



Сапир Жак
Jacques Sapir
雅克·萨皮

Академик, 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, Prof., Member of the French Academy of Sciences, Director of the

CEMI at Foundation Robert de Sorbon (Paris, France); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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)



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

Д-р экон. наук, проф., декан школы бизнеса, проректор по международному образованию и международным делам Университета Ла Салль (Филадельфия, США); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D., Prof., Dean of the College of Business, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University

(Philadelphia, USA); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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)



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

Д-р экон. наук, главный научный сотрудник Института экономических проблем имени Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН (Апатиты, Россия); профессор Высшей школы управления и бизнеса 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 at 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主任研究员、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·赫沃罗丝佳娜娅

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D.(Econ.), Associate Professor 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)



Чхотуга И. З.
Iona Z. Chkhotua
乔图阿·伊洛娜

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D.(Econ.), Associate Professor at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济学博士；莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）



Шамахов В. А.
Vladimir A. Shamakhov
沙马霍夫·弗拉基米尔

Д-р экон. наук, генерал-полковник, действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса; Научный руководитель Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Colonel-General, Acting State Councilor of the Russian Federation, 1st class; Research Supervisor of Northwestern Institute of Management at the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia).

经济学博士，上校将军，俄罗斯联邦一级国家顾问；俄罗斯总统直属国民经济与公共管理学院西北分院（俄罗斯，莫斯科）



Шмелева Н. В.
Nadezhda V. Shmeleva
什梅列娃·娜杰日达·瓦西里耶夫娜

Д-р экон. наук, доцент кафедры индустриальной стратегии Национального исследовательского технологического университета МИСИС (Москва, Россия).

Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor at the Department for Industrial Strategy, National University of Science and Technology MISIS (Moscow, Russia).

经济学博士，国立研究型技术大学MISIS产业战略系副教授（俄罗斯，莫斯科）



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

Профессор глобальных трансформаций и проблем управления факультета Управления и глобальных отношений Института безопасности и глобальных отношений Университета Leiden (Лейден, Нидерланды); содиректор Центра исследований глобального сотрудничества Университета Duisburg-Essen (Дуйсбург, Германия); визит-проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ 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）

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 355.451(571.17)

Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения

И. В. Середюк¹, И. В. Корчагина²

¹Правительство Кемеровской области – Кузбасса, Кемерово, Россия

²Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

¹seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Аннотация: Агломерация является одной из традиционных форм развития регионов. Однако вопрос о ее месте в контексте современной теории стратегии недостаточно изучен. В работе изучали региональные социально-экономические системы как объект стратегирования (в частности Кемеровская область – Кузбасс). Исследование основано на теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта, а именно на Законах стратегии и правилах стратегического мышления, а также на количественном анализе эмпирических данных. Необходимы новые подходы к созданию агломераций, которые были бы асимметричными и непредсказуемыми для конкурентов. На примере создания Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломераций показаны особенности кузбасского подхода – включение в состав агломерации всей территории региона. В соответствии с Законом экономии времени это позволяет опередить конкурентов, использующих более традиционные подходы. Обосновали обеспеченность стратегического приоритета создания агломераций в Кемеровской области – Кузбассе конкурентными преимуществами (плотность населения и дорожной сети, высокая урбанизация). Аргументировали соответствие стратегического проекта создания агломераций на базе территорий, не в полной мере охваченных соответствующими социально-экономическими связями и правилам стратегического мышления (ориентация на будущее, недопустимость в стратегии полагаться на повседневный «здравый смысл»). Кузбасский подход к созданию агломераций отличается от традиционных, что обеспечивает его соответствие Законам стратегии и правилам стратегического мышления.

Ключевые слова: теория стратегии, методология стратегирования, стратегический приоритет, конкурентное преимущество, агломерация, Кемеровская область – Кузбасс, население, урбанизация

Цитирование: Середюк И. В., Корчагина И. В. Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 379–392. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>

Поступила в редакцию 20.07.2023. Прошла рецензирование 30.07.2023. Принята к печати 10.08.2023.

original article

Agglomeration as a Strategic Track for the Regional Development: Prospects and Limitations

Ilya V. Seredyuk¹, Irina V. Korchagina²

¹Government of the Kemerovo Region – Kuzbass, Kemerovo, Russia

²Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

¹seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Abstract: Agglomeration is a traditional form of regional development. However, its place in the modern theory of strategizing has not been sufficiently studied. This research approached the Kemerovo Region as a socio-economic object of strategizing. It relied on V.L. Kvint's theory of strategy and methodology of strategizing, e.g., strategy laws, rules of strategic thinking, quantitative analysis of empirical data, etc. The new urban agglomerations need to be asymmetric and unpredictable for competitors, and their strategizing needs new approaches. The Kemerovo Region has two agglomerations, i.e., North Kuzbass and South Kuzbass, which are strategized as inherent parts of the region. In this case, the time-saving rule makes it possible to get ahead of those competitors who prefer more traditional approaches. The strategic priority of the regional agglomeration process possesses a number of competitive advantages, e.g., population density, road network, high urbanization, etc. The strategic project will eventually cover some territories that lack socio-economic ties. Another relevant rule of strategic thinking presupposes a certain commitment to the future, which makes it impossible to rely on the so-called everyday common sense. The Kemerovo Region chose a non-traditional agglomeration path, which ensures its compliance with the laws of strategy and the rules of strategic thinking.

Keywords: strategy theory, strategy methodology, strategic priority, competitive advantage, agglomeration, Kemerovo region – Kuzbass, population, urbanization

Citation: Seredyuk IV, Korchagina IV. Agglomeration as a Strategic Track for the Regional Development: Prospects and Limitations. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):379–392. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>

Received 20 July 2023. Reviewed 30 July 2023. Accepted 10 August 2023.

集聚作为区域发展的战略赛道：前景与局限性

谢列秋克·伊利亚·弗拉基米罗维奇¹，科尔恰吉娜·伊琳娜·瓦西里耶夫娜²

¹克麦罗沃州-库兹巴斯政府，俄罗斯克麦罗沃，

²克麦罗沃国立大学，俄罗斯克麦罗沃

¹seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

摘要：集聚是区域发展的传统形式之一。然而，它在现代战略理论中的地位问题尚未得到充分研究。研究对象是作为战略化对象的区域社会经济体系（特别是克麦罗沃州-库兹巴斯）。研究基于 V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论，即战略定律和战略思维原则，以及对经验数据的定量分析。文章认为需要采用新的方法来创建对竞争对手而言不对称和不可预测的集聚区。以北库兹巴斯和南库兹巴斯城市群的创建为例，反映了库兹巴斯方法的特点——将整个区域都纳入其中。根据时间节约原则，这使我们能够领先于使用更传统方法的竞争对手。论证了在克麦罗沃州-库兹巴斯具有竞争优势（人口密

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>

集、道路网络化、高度城市化)的地区创建集聚区的战略优先事项的物质保障。阐述了在相关社会经济联系和战略思维原则(面向未来、在战略中不允许依赖“常识”)未完全覆盖的地区创建集聚区的战略项目的合理性。库兹巴斯的集聚区创建方法不同于传统的集聚区创建方法,它确保符合战略定律和战略思维原则。

关键词: 战略理论、战略化方法论、战略优先事项、竞争优势、集聚区、克麦罗沃州-库兹巴斯、人口、城市化

编辑部收到稿件的日期: 2023年07月20日。评审日期: 2023年07月30日。接受发表的日期: 2023年08月10日

ВВЕДЕНИЕ

Регионы России вели и ведут активный поиск новых траекторий стратегического развития, а также факторов и условий, способных изменить инерционные экономические тренды¹. Перспективы преобразования сложившихся экономических моделей субъектов РФ ассоциируются не только с инновациями и новыми технологиями, но и с формированием современных моделей пространственного развития, использующих преимущества рационального размещения экономической активности и факторов производства^{2,3}.

Такие продуктивные формы пространственной организации экономики, как кластеры, экономические зоны с особыми условиями, технологические, индустриальные парки и т. п., обладают потенциалом^{4,5}. Однако он не реализуется автоматически, а предполагает использование доказательных научных представлений и продуктивных управленческих решений. В современной науке признано, что «пространство не нейтрально». Иными словами, размещение экономической деятельности само по себе влияет на ее результативность и эффективность «при прочих равных»⁶. В то же время современные

российские регионалисты критически оценивают унаследованную по преимуществу от советских времен модель размещения^{7,8}.

Стремление получить максимальную отдачу от имеющихся в регионе факторов производства стимулирует научно-практический интерес к феномену агломераций, с которыми связывали и связывают серьезные возможности для ускорения экономического роста и повышения его качества. Не вдаваясь в терминологическую дискуссию, авторы присоединяются к пониманию агломерации, представленному в документах стратегического планирования РФ: «совокупность компактно расположенных населенных пунктов и территорий между ними с общей численностью населения более 250 тыс. человек, связанных совместным использованием инфраструктурных объектов и объединенных интенсивными экономическими, в том числе трудовыми, и социальными связями». Наряду с «просто» городскими агломерациями действующие документы выделяют крупные и крупнейшие: с численностью населения 500–1000 тыс. человек и более 1 млн человек соответственно⁹.

¹ Болтунов С. А., Лапыгин Ю. Н. Развитие регионов и муниципальных образований в поисках методов разработки стратегии развития региона // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 115–121. https://doi.org/10.52176/2304831X_2021_02_115

² Proost S., Thisse J.-F. What can be learned from spatial economics? // Journal of Economic Literature. 2019. Vol. 57. № 3. P. 575–643. <https://doi.org/10.1257/jel.20181414>

³ Huang X., Li G., Liu J. The impact of spatial structure on economic efficiency of Beijing-Tianjin-Hebei megalopolis in China // Complexity. 2020. Vol. 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6038270>

⁴ Pilyasov A. N., Goncharov R. V. Location of productive forces in Russia in an innovation economy // Regional Research of Russia. 2023. Vol. 13. № 1. P. 129–141. <https://doi.org/10.1134/S207997052270054X>

⁵ Силин Я. П., Анимиди Е. Г., Новикова Н. В. Тенденции развития экономического пространства Уральского макрорегиона // Управленец. 2017. № 2. С. 2–11.

⁶ Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches // Journal of Regional Science. 2012. Vol. 52. № 1. P. 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>

⁷ Зубаревич Н. В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135–145. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145>

⁸ Suvorova A. V. Territorial capital of Russian regions and its spatial organization // R-Economy. 2022. Vol. 8. № 2. P. 106–119. <https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.2.009>

⁹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 года».

Позиционирование создания агломераций в качестве одного из потенциальных стратегических приоритетов регионов обусловлено преимуществами, которые можно систематизировать, обобщая авторитетные зарубежные и российские труды. Во-первых, географическая концентрация производителей и потребителей в рамках агломерации позволяет совместно использовать инфраструктуру (т. е. отдача от рубля вложений в создание инфраструктурных объектов выше) и сократить логистические издержки¹⁰. Во-вторых, агломерация формирует рынок труда, где востребованы специфический человеческий капитал и компетенции. Разнообразное предложение труда лучше соответствует потребностям большого числа фирм, что обуславливает рост его производительности¹¹.

В-третьих, агломерация создает «критическую массу» знаний, компетенций, разработок и технологических новшеств, обмен которыми способствует росту продуктивности широкого круга предприятий¹². В соответствии с общепринятыми моделями «открытых инноваций» серьезные разработки не могут быть созданы усилиями одного экономического актора (даже если это ведущая компания мирового класса)¹³. Критически важен именно обмен идеями и технологиями между большим числом участников. В силу этих эффектов

фирмы тяготеют к агломерациям, а в них самих эффективнее используется труд и капитал.

С началом активного поиска новых стратегических треков для регионов нашей страны (с конца 2000-х гг., когда резко активизировалась разработка документов стратегического планирования) возможности агломераций привлекли большое внимание исследователей и практиков, в том числе кузбасских. По данным Российского индекса научного цитирования, только с 2010 г. было опубликовано более 2 тыс. журнальных статей, в заголовке которых был заявлен термин «агломерация». Для Республики Татарстан были обоснованы перспективы создания трех агломераций – Казанской, Камской и Альметьевской, обсуждалась стратегия создания агломерации «большого Саратова», Барнаульской агломерации и др.^{14,15,16}. Для Кемеровской области – Кузбасса в литературе шли дискуссии о формировании как городских, так и сельских агломераций^{17,18}.

На момент выполнения исследования официально или институционально закреплённый единый перечень агломераций России отсутствует. Но российские регионалисты называют десятки фактически существующих агломерированных образований, отвечающих их идентификационным признакам^{19,20}. В ноябре 2022 г. Министерством экономического развития РФ была анонсирована

¹⁰ Rigby D. L., Brown W. M. Who benefits from agglomeration? // *Regional Studies*. 2015. Vol. 49. № 1. P. 28–43. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.753141>

¹¹ Giuliano G., Kang S., Yuan Q. Agglomeration economies and evolving urban form // *The Annals of Regional Science*. 2019. Vol. 63. P. 377–398. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00957-4>

¹² Rosenthal S. S., Strange W. C. How close is close? The spatial reach of agglomeration economies // *Journal of Economic Perspectives*. 2020. Vol. 34. № 3. P. 27–49. <https://doi.org/10.1257/jep.34.3.27>

¹³ Liao S., Liu Z., Chaoliang C. Direct and configurational paths of open innovation and organisational agility to business model innovation in SMEs // *Technology Analysis and Strategic Management*. 2019. Vol. 31. № 10. P. 1213–1228. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1601693>

¹⁴ Юсупова И. В., Голицына Л. А. Развитие агломераций – ключевое направление стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан // *Региональная экономика. Юг России*. 2021. Т. 9. № 2. С. 50–57. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.2.6>

¹⁵ Землянухина Н. С., Землянухина С. Г., Суворова В. В. Качество жизни населения России в контексте реализации стратегии развития городских агломераций // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2022. № 3. С. 16–26.

¹⁶ Робец Д. С. Создание агломерации как способ повышения эффективности социально-экономического развития территорий (на материалах барнаульской агломерации) // *Экономика устойчивого развития*. 2018. № 2. С. 249–255.

¹⁷ Городская агломерация: состояние, проблемы, пути развития (на примере Кемеровской области) / В. А. Шабашев [и др.]. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2016. 179 с.

¹⁸ Харитонов А. В., Бондарев Н. С., Бондарева Г. С. Процесс формирования сельской агломерации: экономический механизм // *Московский экономический журнал*. 2021. № 5.

¹⁹ Русановский В. А., Бровка А. В., Марков В. А. Моделирование эффекта пространственной локализации в городских агломерациях России // *Экономическая политика*. 2018. Т. 13. № 6. С. 136–163. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-6-136-163>

²⁰ Ворошилов Н. В. Развитие городских агломераций на территории Европейского Севера России // *Федерализм*. 2021. Т. 26. № 4. С. 54–74. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-54-74>

(на общероссийском форуме стратегического развития «Города России 2030: вызовы и действия 2.0») апробация долгосрочных планов развития городских агломераций в Краснодарском крае, Нижегородской и Свердловской областях²¹.

Имеются научные основания и институциональные предпосылки сделать выбор в пользу инициирования и стимулирования агломерационных процессов как одного из главных стратегических треков развития субъектов Российской Федерации. Однако присущая сегодняшнему этапу жизнедеятельности регионов серьезная ресурсная и темпоральная лимитированность, а также уровень рисков требуют точного определения стратегических ставок путем детального анализа конкретных ситуаций на основе современных научных достижений в области стратегии.

Библиографический поиск в национальных и международных базах данных практически не обнаруживает исследований, которые бы рассматривали агломерацию не с экономических, а со стратегическо-управленческих позиций, и выполняли ее критический анализ как стратегического трека и потенциального стратегического приоритета. Нельзя игнорировать имманентные ограничения урбанизации и агломерирования: высокий экологический риск и ухудшение экологической обстановки в крупных городских скоплениях, экстремальная нагрузка на инфраструктуру, включая дорожную, которая снижает выгоды от концентрации, чрезвычайно высокая стоимость жизни, особенно жилья, и др.^{22,23}.

Цель исследования – уточнить перспективы и ограничения агломераций в контексте страте-

гического развития регионов (как потенциального стратегического трека и возможного конкурентного преимущества).

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве объекта стратегирования исследовали региональные социально-экономические системы, где потенциально возможно инициирование агломераций как стратегического трека долгосрочного развития. Ряд эмпирических оценок уточняется на материалах Кемеровской области – Кузбасса, где в 2022 г. принят Закон «О создании и развитии агломераций в Кемеровской области – Кузбассе», а также официально закреплён статус Кемеровской агломерации (она была переименована в Северо-Кузбасскую) и Новокузнецкой агломерации (впоследствии Южно-Кузбасская)^{24,25,26}. Вся территория региона на институциональном уровне распределена между двумя агломерациями, но это только начало деятельности по преобразованию экономического пространства Кемеровской области – Кузбасса.

В управленческой науке известно большое число подходов, концепций и теорий стратегического менеджмента. Например, один из классиков стратегии Г. Минцберг с соавторами выделяет 10 базовых школ, сложившихся в XX веке²⁷. Авторы исследования являются приверженцами научной школы теории стратегии, методологии и практики стратегирования, основанной исследователем стратегии, иностранным членом РАН, профессором В. Л. Квинтом, возглавляющим кафедру экономической и финансовой стратегии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

²¹ Три пилотных региона получают долгосрочный план по развитию агломераций. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/tri_pilotnyh_regiona_poluchat_dolgosrochnyy_plan_po_razvitiyu_aglomeraciy.html (дата обращения: 15.06.2023).

²² Zhang W., Liu G., Yang Z. Urban agglomeration ecological risk transfer model based on Bayesian and ecological network // *Resources, Conservation and Recycling*. 2020. Vol. 161. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105006>

²³ Kuddus Md. A., Tynan E., McBryde E. Urbanization: A problem for the rich and the poor? // *Public Health Reviews*. 2020. Vol. 41. <https://doi.org/10.1186/s40985-019-0116-0>

²⁴ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 24.03.2022 № 28-ОЗ «О создании и развитии агломераций в Кемеровской области – Кузбассе».

²⁵ Постановление Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса от 14.04.2022 № 2459 «О создании Кемеровской агломерации».

²⁶ Постановление Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса от 14.04.2022 № 2458 «О создании Новокузнецкой агломерации».

²⁷ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2019. 512 с.

Методика данного исследования основана на работах^{28,29,30,31,32} и др.

Мы использовали фундаментальные Законы стратегии, сформулированные В. Л. Квинтом, и релевантные целям исследования правила стратегического мышления для того, чтобы на качественном уровне определить, насколько создание агломераций отвечает современной теории стратегии и методологии стратегирования, а также какие ограничения оно имеет. Иными словами, авторы рассматривают стратегические перспективы создания агломераций через призму основополагающих понятий стратегии, разработанных В. Л. Квинтом, – экономия времени, реализация приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами, ориентация на «хорошую жизнь» для людей и др.

В ряде случаев для придания большей доказательности качественным выводам использовались стандартные методы экономико-статистического анализа эмпирических количественных данных, полученных из материалов Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстата) и ее территориального органа по Кемеровской области – Кузбассу.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Теория стратегии опирается на ряд фундаментальных научных законов, выделенных В. Л. Квинтом. Первый из них – это Закон экономии времени, предполагающий задействовать фактор времени как определяющий, т. е. опережать конкурентов и противников, первым начинать перспективные виды деятельности и реализовывать стратегию выхода там, где условия стали неблагоприятными,

быстрее других выявлять и использовать инновации, которые могут обеспечить конкурентные преимущества³³.

С этой точки зрения создание агломераций является не чем-то принципиально новым, а стратегическим треком, который пока не используют многие конкурирующие регионы (на начальном этапе эти объекты складываются стихийно и не всегда возможно спрогнозировать, возникнет ли полноценная агломерация). Некоторые агломерации уже существуют в ряде субъектов РФ, а их деятельность регулируется нормативно-правовыми актами, включая программы развития. Известны примеры региональных законов, устанавливающих правовой статус агломерации.

С другой стороны, в рамках известных подходов и решений возможно опережение действий конкурентов за счет использования нетривиальных и неожиданных ходов. Именно по такому пути пошла Кемеровская область. Она не только официально зафиксировала наличие на территории региона двух агломераций (до этого шли споры о том, существует ли единая Кузбасская агломерация или это конурбация, либо агломерация другого типа, например, линейного), но и включила в сферу их действия практически все муниципальные образования. В этом состоит особенность агломераций Кемеровской области – Кузбасса как стратегического трека развития региона. В Северо-Кузбасскую агломерацию (ранее Кемеровская) входят город Кемерово; Анжеро-Судженский, Беловский, Березовский, Ленинск-Кузнецкий, Полысаевский, Тайгинский и Юргинский городские округа; Беловский, Ижморский, Кемеровский, Крапивинский, Ленинск-Кузнецкий, Мариинский,

²⁸ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

²⁹ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

³⁰ 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>

³¹ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.

³² Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской Академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

³³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. ...

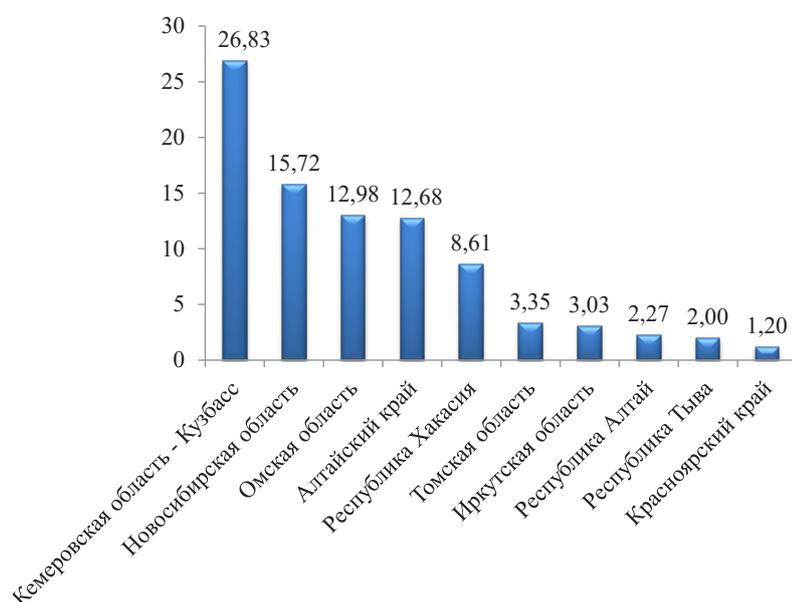


Рис. 1. Плотность населения в субъектах Сибирского федерального округа на 1 января 2023 г., человек на 1 км²

Fig. 1. Population density in Siberian Federal District (January 1, 2023), people per 1 km²

Промышленновский, Тисульский, Топкинский, Тяжинский, Чебулинский, Юргинский, Яйский и Яшкинский муниципальные округа. В Южно-Кузбасскую агломерацию (ранее Новокузнецкая) входят Новокузнецкий, Калтанский, Киселевский, Междуреченский, Мысковский, Осинниковский и Прокопьевский городские округа; Гурьевский и Прокопьевский муниципальные округа; Новокузнецкий и Таштагольский муниципальные районы; Загорское, Каларское, Коуринское, Красулинское, Кузедеевское, Кызыл-Шорское, Сосновское, Терсинское, Усть-Кабырзинское и Центральное сельские поселения; Казское, Мундыбашское, Спасское, Таштагольское, Темиртауское и Шерегешское городские поселения^{34,35}.

Регион сделал сильный нетривиальный ход, опираясь на наличие разветвленной сети населенных пунктов и высокую плотность населения, распределив всю территорию между двумя мощными агломерационными образованиями.

Данный подход отличается от практики остальных субъектов РФ, которые включают в состав агломераций лишь исторически сложившиеся и тесно

взаимосвязанные на момент юридического признания скопления населенных пунктов. С теоретических позиций можно возразить, что не все населенные пункты Кемеровской области – Кузбасса в полной мере отвечают строгим критериям агломерации, но регион стремится распространить агломерационные эффекты на всю территорию. Именно это создает условия для опережения конкурентирующих регионов, которые жестко зафиксировали границы имеющихся у них агломераций в соответствии с традиционными подходами. В отличие от Кемеровской области – Кузбасса остальные населенные пункты не испытывают положительного воздействия агломерационных эффектов.

Второй закон стратегии – «Закон реализации только и исключительно стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами»³⁶. Если рассматривать агломерацию как стратегический приоритет Кемеровской области – Кузбасса, то она обеспечена такими конкурентными преимуществами, как высокий уровень урбанизации и плотности населения (рис. 1³⁷ и 2).

³⁴ Постановление Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса от 14.04.2022 № 2459...

³⁵ Постановление Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса от 14.04.2022 № 2458...

³⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд....

³⁷ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2022. М.: Росстат, 2022. 1122 с.

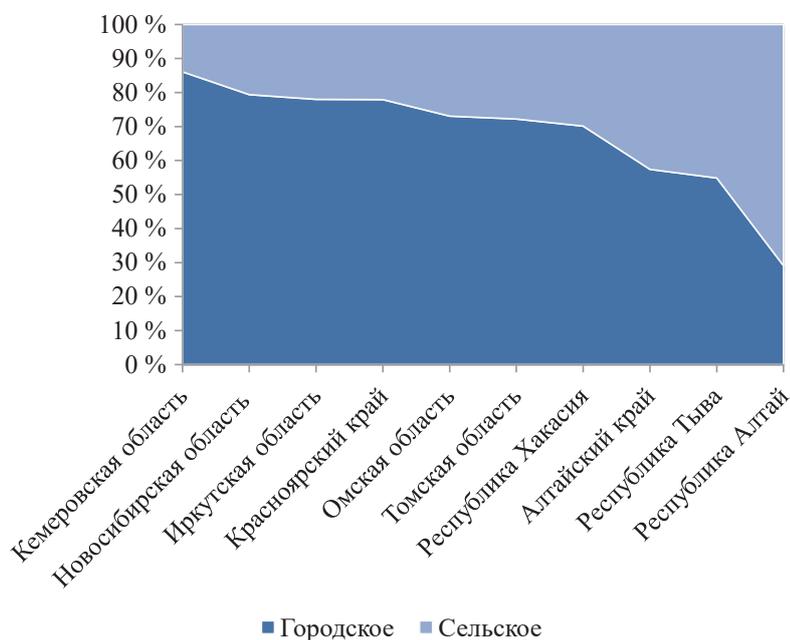


Рис. 2. Удельный вес городского и сельского населения в регионах Сибирского федерального округа на 2021 г., %

Fig. 2. Urban vs. rural population in Siberian Federal District in 2021, %

Таблица 1. Уровень урбанизации в Кемеровской области – Кузбассе, %

Table 1. Urbanization in Kemerovo Region, %

2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
85,0	84,9	85,7	85,8	85,8	86,0	86,0	86,1	86,1	86,1

Данные рисунка 1 показывают, что Кемеровская область – Кузбасс занимает первое место в Сибирском федеральном округе по плотности населения, почти вдвое опережая Новосибирскую и Омскую области (где имеются города с численностью населения более 1 млн человек). Плотность населения – это важный фактор для развития агломераций, поскольку они предполагают тесное смыкание заселенных территорий и высокую интенсивность связей. Для этого требуется концентрация жителей. Население распределено по территории Кемеровской области – Кузбасса более равномерно, чем в других сибирских регионах, благодаря наличию мощного городского каркаса расселения, который можно отнести к уникальным конкурентным преимуществам. В других субъектах Сибирского федерального округа сеть городов слабее при доминирующей роли административного центра.

Что касается уровня урбанизации, то он считается компонентом конкурентного преимущества в создании агломераций, поскольку регион является лидером в федеральном округе по этому показателю (рис. 2). Более 85 % кузбассовцев живет в городах, что создает благоприятные возможности для укрепления и интенсификации агломерационных связей. Таким образом, по плотности населения, урбанизации и городской сети Кемеровская область – Кузбасса имеет конкурентные преимущества развития агломераций.

Уровень урбанизации в регионе в последние годы остается стабильным, что указывает на достижение предельно возможного и рационального значения, дальнейший рост которого нецелесообразен (табл. 1³⁸).

Конкурентные преимущества региона в сфере демографии дополняются лидирующими позициями по плотности железнодорожных путей: 175 км

³⁸ Статистический ежегодник «Кузбасс». URL: https://42.rosstat.gov.ru/books_statistic/document/40618 (дата обращения: 20.06.2023).

путей на 10 тыс. км² территории. В среднем по стране эта величина составляет 51 км, по Сибирскому федеральному округу – 25 км, в занимающей второе место по этому показателю Республике Хакасия – 108 км. По плотности автомобильных дорог Кемеровская область – Кузбасс занимает второе место в Сибирском федеральном округе, уступая Алтайскому краю (180 и 202 км путей на 1 тыс. км² территории) и опережая средний уровень как по стране, так и по округу³⁹. Следовательно, высокая плотность населения, урбанизация и пространственная связность создают конкурентные преимущества для развития через агломерации, охватывающие всю территорию региона.

В ходе работы показали соответствие создания агломераций в Кемеровской области – Кузбассе Законам стратегии В. Л. Квинта, в том числе с учетом определенных ограничений, а также того, что ряд задач еще только предстоит решить, успех которых не гарантирован. Нестандартный подход к стратегической кластеризации всей экономики и системы расселения на две агломерации имеет перспективы, но с позиции «здравого смысла» может вызвать возражения. Пока не все населенные пункты Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломераций объединены в единое социально-экономическое пространство, векторы тяготения ориентированы на их центры (низкая интенсивность связей между остальными населенными пунктами). Например, Юргинский городской округ испытывает сильную гравитацию со стороны Томска, т. е. другого субъекта федерации.

Однако с точки зрения ряда правил стратегического мышления В. Л. Квинта здесь нет никакого противоречия. В соответствии с правилом «В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл» она должна открывать принципиально новую реальность, которую проектирует стратег, отталкиваясь не от существующей ситуации, а от желаемого

облика будущего^{40,41}. Поэтому агломерация как стратегический проект должна задавать контуры перспективного облика Севера и Юга Кузбасса, для реализации которого на практике нужны технологические и социальные инновации (новые транспортные проекты, возможности обеспечения мобильности и траектории межгородских связей). Если бы мы ограничились констатацией факта сегодняшней недостаточной интенсивности связей внутри агломераций, то это не имело бы отношения к опережающему мышлению стратега (правило «В стратегии настоящее – это уже прошлое»)⁴².

Проанализировали выполнение правил «Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии» и «Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных»⁴³. Создание агломераций нельзя назвать непредсказуемой и асимметричной по отношению к конкурентам стратегией. Это традиционный трек развития многих регионов, который часто используется в России. Тем не менее рассмотренный в работе подход к созданию агломерации является менее предсказуемым, поскольку он выходит за стандартные рамки сложившихся к моменту разработки стратегии скоплений населенных пунктов. Это позволяет рассматривать кузбасский подход как асимметричный по отношению к практикам других регионов.

Авторы считают важным отметить для своего исследования значимость правила «Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества»⁴⁴. Однако его роль в контексте создания агломераций нового типа двояка. С одной стороны, повышение связности разрозненных населенных пунктов (например, из Березовского и Топок многие ездят работать в Кемерово, но из Березовского в Топки крайне мало) требует новые инновационные технологии в сфере транспорта,

³⁹ Регионы России. Социально-экономические показатели...

⁴⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. ...

⁴¹ Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

⁴² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. ...

⁴³ Там же.

⁴⁴ Там же.

а также мониторинга и использования компетенций агломераций в рамках целостного рынка труда. Для максимально эффективного использования имеющегося парка автобусов и автомобилей могут быть востребованы методы анализа больших данных (Big Data), для развития рынка труда и востребования, в том числе неиспользуемых компетенций, – проекты по цифровому мониторингу, биржи компетенций и базы данных с заявками хозяйствующих субъектов. От генерации таких инноваций будут зависеть перспективы обеспечения высокого уровня связности всей территории Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломераций.

С другой стороны, агломерация предназначена для ускорения инновационного процесса. Вероятность создания инноваций и их последующего тиражирования бизнесом прямо пропорциональна, во-первых, числу участников инновационного процесса (в который каждый субъект должен внести что-то свое), во-вторых, количеству их взаимодействий. Формирование агломераций, охватывающих практически всех потенциальных участников инновационного процесса, отвечает данной цели и позволяет рассчитывать на генерацию внутри региона новых технологий и практик в интересах стратегического лидерства Кемеровской области – Кузбасса⁴⁵.

ВЫВОДЫ

Анализ стратегических перспектив создания агломераций как трека развития, открывающего новые возможности для регионов, показал, что они могут выступить в этом качестве при использовании нетривиальных подходов, их комплексной и полной реализации. Оценка соответствия проектов создания агломераций (Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской) законам стратегии В. Л. Квинта показала следующее. Агломерации нельзя считать стратегией кардинального опережения конкурентов, поскольку это широко используемая практика. Однако кузбасский подход к их созданию – объеди-

нение всего экономического пространства региона в рамках двух агломераций – носит нетривиальный характер. До появления Северо-Кузбасской и Южно-Кузбасской агломераций в остальных регионах России практиковалось объединение уже тесно взаимосвязанных населенных пунктов. Это оставляло другие территории вне позитивных агломерационных эффектов. Подход Кузбасса ставит целью развитие всего пространства региона как двух агломераций.

Поэтому кузбасский подход отвечает Закону экономии времени, поскольку он применен раньше конкурентов и стал неожиданным для них. Как показал количественный анализ, создание агломераций в Кемеровской области – Кузбассе отвечает закону реализации лишь тех приоритетов, которые обеспечены конкурентными преимуществами. Такими преимуществами являются лидерство по плотности населения и уровню урбанизации, наличие мощного городского каркаса расселения, а также высокая насыщенность территории железными и автомобильными дорогами.

Созданные в 2022 г. агломерации являются перспективными проектами, поскольку не все населенные пункты имеют высокую интенсивность связей, обеспечивающих агломерационные эффекты. В исследовании показано, что такой кузбасский подход отвечает ряду правил стратегического мышления В. Л. Квинта, т. к. он отталкивается не от ситуации сегодняшнего дня, а от стратегического видения будущего и проектирования новой реальности. Данный подход носит асимметричный и непредсказуемый для конкурентов характер за счет новых принципов и видения будущего агломераций (асимметрично и непредсказуемо не само создание агломераций, а именно подход к их формированию). Важной гранью стратегического развития через агломерации, в соответствии с одним из правил стратегического мышления, станет более быстрая и активная генерация инноваций за счет увеличения интенсивности внутренних связей.

⁴⁵ Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

ЛИТЕРАТУРА

- Болтунов С. А., Лапыгин Ю. Н. Развитие регионов и муниципальных образований в поисках методов разработки стратегии развития региона // Муниципальная академия. 2021. № 2. С. 115–121. https://doi.org/10.52176/2304831X_2021_02_115
- Ворошилов Н. В. Развитие городских агломераций на территории Европейского Севера России // Федерализм. 2021. Т. 26. № 4. С. 54–74. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-54-74>
- Городская агломерация: состояние, проблемы, пути развития (на примере Кемеровской области) / В. А. Шабашев [и др.]. Кемерово: Кузбассвуиздат, 2016. 179 с.
- Землянухина Н. С., Землянухина С. Г., Суворова В. В. Качество жизни населения России в контексте реализации стратегии развития городских агломераций // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 3. С. 16–26.
- Зубаревич Н. В. Стратегия пространственного развития: приоритеты и инструменты // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 135–145. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.
- 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., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской Академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Мицберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2019. 512 с.
- Робец Д. С. Создание агломерации как способ повышения эффективности социально-экономического развития территорий (на материалах барнаульской агломерации) // Экономика устойчивого развития. 2018. № 2. С. 249–255.
- Русановский В. А., Бровкова А. В., Марков В. А. Моделирование эффекта пространственной локализации в городских агломерациях России // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 6. С. 136–163. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-6-136-163>
- Силин Я. П., Анимица Е. Г., Новикова Н. В. Тенденции развития экономического пространства Уральского макрорегиона // Управленец. 2017. № 2. С. 2–11.
- Харитонов А. В., Бондарев Н. С., Бондарева Г. С. Процесс формирования сельской агломерации: экономический механизм // Московский экономический журнал. 2021. № 5.
- Юсупова И. В., Голицына Л. А. Развитие агломераций – ключевое направление стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9. № 2. С. 50–57. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.2.6>

- Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches // *Journal of Regional Science*. 2012. Vol. 52. № 1. P. 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
- Giuliano G., Kang S., Yuan Q. Agglomeration economies and evolving urban form // *The Annals of Regional Science*. 2019. Vol. 63. P. 377–398. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00957-4>
- Huang X., Li G., Liu J. The impact of spatial structure on economic efficiency of Beijing-Tianjin-Hebei megalopolis in China // *Complexity*. 2020. Vol. 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6038270>
- Kuddus Md. A., Tynan E., McBryde E. Urbanization: A problem for the rich and the poor? // *Public Health Reviews*. 2020. Vol. 41. <https://doi.org/10.1186/s40985-019-0116-0>
- Kvint V. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>
- Liao S., Liu Z., Chaoliang C. Direct and configurational paths of open innovation and organisational agility to business model innovation in SMEs // *Technology Analysis and Strategic Management*. 2019. Vol. 31. № 10. P. 1213–1228. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1601693>
- Pilyasov A. N., Goncharov R. V. Location of productive forces in Russia in an innovation economy // *Regional Research of Russia*. 2023. Vol. 13. № 1. P. 129–141. <https://doi.org/10.1134/S207997052270054X>
- Proost S., Thisse J.-F. What can be learned from spatial economics? // *Journal of Economic Literature*. 2019. Vol. 57. № 3. P. 575–643. <https://doi.org/10.1257/jel.20181414>
- Rigby D. L., Brown W. M. Who benefits from agglomeration? // *Regional Studies*. 2015. Vol. 49. № 1. P. 28–43. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.753141>
- Rosenthal S. S., Strange W. C. How close is close? The spatial reach of agglomeration economies // *Journal of Economic Perspectives*. 2020. Vol. 34. № 3. P. 27–49. <https://doi.org/10.1257/jep.34.3.27>
- Suvorova A. V. Territorial capital of Russian regions and its spatial organization // *R-Economy*. 2022. Vol. 8. № 2. P. 106–119. <https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.2.009>
- Zhang W., Liu G., Yang Z. Urban agglomeration ecological risk transfer model based on Bayesian and ecological network // *Resources, Conservation and Recycling*. 2020. Vol. 161. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105006>

REFERENCES

- Boltunov SA, Lapygin YuN. Development of regions and municipalities in search of methods for developing a regional development strategy. *Municipal Academy*. 2021;(2):115–121. (In Russ.) https://doi.org/10.52176/2304831X_2021_02_115
- Voroshilov NV. Development of urban agglomerations in the European North of Russia. *Federalism*. 2021; 26(4):54–74. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-54-74>
- Shabashev VA, Zobova LL, Babun RV, Demchuk NV, Verzhitsky DG, Barylnikov VV, et al. *Agglomeration cities: condition, problems, ways of development (the Kemerovo region)*. Kemerovo: Kuzbassvuzizdat; 2016. 179 p. (In Russ.)
- Zemlyanukhina NS, Zemlyanukhina SG, Suvorova VV. Quality of life of the Russian population in the context of implementation of the urban agglomerations development strategy. *Actual Problems of Economics and Management*. 2022;(3):16–26. (In Russ.)
- Zubarevich NV. Spatial development strategy: priorities and instruments. *Voprosy Ekonomiki*. 2019;(1): 135–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-135-145>
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. 2nd Ed. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-379-392>

- Kvint VL. Development of Strategy: Scanning and Forecasting of External and Internal Environments. *Administrative Consulting*. 2015;(7):6–11. (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, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(5):412–425. (In Russ.) <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- A conceptual future for the Kuzbass region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Editor Kvint VL. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Mintsberg G, Al'strand B, Lampel' Zh. Strategicheskoe safari. Ehkskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic safari: A tour through the wilderness of strategic management]. Moscow: Al'pina Publisher; 2019. 512 p. (In Russ.)
- Robets DS. Creation of agglomeration as a way to increase the efficiency of social and economic development of territories (on the materials of the Barnaul agglomeration). *Economics of Sustainable Development*. 2018;(2):249–255. (In Russ.)
- Rusanovskiy VA, Brovkova AV, Markov VA. Modeling the effects of spatial localization in urban agglomerations of Russia. *Economic Policy*. 2018;13(6):136–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-6-136-163>
- Silin YaP, Animitsa YeG, Novikova NV. Trends in the development of the Ural macroregion's economic space. *The Manager*. 2017;(2):2–11. (In Russ.)
- Kharitonov AV, Bondarev NS, Bondareva GS. Formation process of rural agglomeration: Economic mechanism. *Moscow Economic Journal*. 2021;(5). (In Russ.)
- Yusupova IV, Golitsyna LA. The development of agglomerations is a key direction of the social and economic development strategy of the Republic of Tatarstan. *Regional Economy. South of Russia*. 2021;9(2):50–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.2.6>
- Barca F, McCann P, Rodríguez-Pose A. The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of Regional Science*. 2012;52(1):134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
- Giuliano G, Kang S, Yuan Q. Agglomeration economies and evolving urban form. *The Annals of Regional Science*. 2019;63:377–398. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00957-4>
- Huang X, Li G, Liu J. The impact of spatial structure on economic efficiency of Beijing-Tianjin-Hebei megalopolis in China. *Complexity*. 2020;2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6038270>
- Kuddus MdA, Tynan E, McBryde E. Urbanization: A problem for the rich and the poor? *Public Health Reviews*. 2020;41. <https://doi.org/10.1186/s40985-019-0116-0>
- Kvint V. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. New York: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>
- Liao S, Liu Z, Chaoliang C. Direct and configurational paths of open innovation and organisational agility to business model innovation in SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2019; 31(10):1213–1228. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1601693>

- Pilyasov AN, Goncharov RV. Location of productive forces in Russia in an innovation economy. *Regional Research of Russia*. 2023;13(1):129–141. <https://doi.org/10.1134/S207997052270054X>
- Proost S, Thisse J-F. What can be learned from spatial economics? *Journal of Economic Literature*. 2019;57(3):575–643. <https://doi.org/10.1257/jel.20181414>
- Rigby DL, Brown WM. Who benefits from agglomeration? *Regional Studies*. 2015;49(1):28–43. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.753141>
- Rosenthal SS, Strange WC. How close is close? The spatial reach of agglomeration economies. *Journal of Economic Perspectives*. 2020;34(3):27–49. <https://doi.org/10.1257/jep.34.3.27>
- Suvorova AV. Territorial capital of Russian regions and its spatial organization. *R-Economy*. 2022;8(2): 106–119. <https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.2.009>
- Zhang W, Liu G, Yang Z. Urban agglomeration ecological risk transfer model based on Bayesian and ecological network. *Resources, Conservation and Recycling*. 2020;161. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105006>

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

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Середюк Илья Владимирович, первый заместитель Губернатора, председатель Правительства Кемеровской области – Кузбасса, Кемерово, Россия; seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

Корчагина Ирина Васильевна, канд. экон. наук, директор Института экономики и управления, доцент кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и финансов, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

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

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

ABOUT AUTHORS: Ilya V. Seredyuk, First Deputy Governor, Chairman of the Government of the Kemerovo Region – Kuzbass, Kemerovo, Russia; seriv009@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0003-4061-3274>

Irina V. Korchagina, Ph.D.(Econ.), Director of the Institute of Economics and Management, Associate Professor at the Department of Accounting, Taxation and Finance, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Оригинальная статья

УДК 339.138

Стратегическое управление рекламной деятельностью в социальных медиа

И. В. Шацкая

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

Аннотация: Реклама считается эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций. Благодаря рекламе формируется привлекательный публичный имидж предприятия, поскольку информация, содержащаяся в рекламных сообщениях, может быть наполнена фактами о достижениях предприятия в его стремлении удовлетворить потребности клиентов. Цель исследования – изучение потенциала использования социальных сетей в рекламе, а также формирование системы стратегического управления рекламной деятельностью в социальных сетях для развития этого потенциала. Исследование базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, при помощи которых дали описание основных элементов системы стратегического управления рекламной деятельностью в социальных сетях. Использовали совокупность научных методов и подходов: анализа и синтеза, сравнения, обобщения и научной абстракции. Дали описание основных элементов системы стратегического управления рекламной деятельностью в социальных медиа. Правильно выстроенная стратегия, учитывающая интересы производителя (продавца)/потребителя (покупателя) и базирующаяся на планировании, мотивации, мониторинге и контроле за достижимостью целей стратегического управления, способна повысить результативность рекламной деятельности в социальных медиа. Результативное стратегическое управление рекламной деятельностью в цифровом пространстве при помощи маркетинга социальных медиа требует соблюдения методологии стратегирования В. Л. Квинта, предусматривающей преодоление всех ее этапов.

Ключевые слова: стратегическое управление, рекламная деятельность, социальные сети, сетевое сообщество, маркетинг

Цитирование: Шацкая И. В. Стратегическое управление рекламной деятельностью в социальных медиа // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 393–402. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-393-402>

Поступила в редакцию 10.09.2023. Прошла рецензирование 20.09.2023. Принята к печати 30.09.2023.

original article

Strategic Management in Social Media Marketing

Irina V. Shatskaya

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

Abstract: Advertising remains the most effective tool of marketing communication. Advertising can create an attractive public image for a company by promoting its achievements and efforts to satisfy customer needs. This research featured the potential of social media marketing and a system for strategic management

of advertising activities in social networks that could develop this potential. The authors appealed to the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint in an attempt to describe the core elements of the social media marketing system and their strategic management. Other research methods involved standard analysis, synthesis, comparison, generalization, and scientific abstraction. The study made it possible to draw the following conclusions. A well-structured strategy takes into account the interests of the manufacturer (seller) and consumer (buyer). It relies on planning, motivation, monitoring, and control over the achievability of strategic management goals. Such a strategy can increase the effectiveness of social media marketing. The methodology proposed by V.L. Kvint makes it possible to navigate a social media marketing project through all its stages.

Keywords: strategic management, advertising, social networks, online community, marketing

Citation: Shatskaya IV. Strategic Management in Social Media Marketing. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(4):393–402. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-393-402>

Received 10 September 2023. Reviewed 20 September 2023. Accepted 30 September 2023.

社交媒体广告活动的战略管理

沙茨卡娅·伊琳娜·维亚切斯拉沃夫娜

俄罗斯技术大学 (MIREA), 俄罗斯莫斯科

shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

摘要: 广告被认为是最有效的营销传播工具。广告为企业创造了有吸引力的公众形象, 因为广告信息中包含了企业在满足客户需求方面所取得的成就。研究的目的是调查在广告中使用社交媒体的潜力, 并形成社交媒体广告活动的战略管理系统, 以开发这种潜力。研究以 V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础, 在此基础上对社交网络广告活动战略管理系统的主要战略管理要素进行了描述。文章采用了一套科学的方法和手段: 分析与综合、比较、概括、科学抽象。描述了社交媒体广告活动战略管理系统的基本要素。得出的结论是, 考虑到生产者(卖方)和消费者(买方)的利益, 在对战略管理目标的可实现性进行规划、激励、监督和控制在基础上适当构建战略, 可以提高社交媒体广告活动的有效性。借助社交媒体营销对数字空间中的广告活动进行有效的战略管理需要严格遵守 V. L. 昆特的战略化方法论。

关键词: 战略管理、广告活动、社交网络、网络社区、营销

编辑部收到稿件的日期: 2023年09月10日。 评审日期: 2023年09月20日。 接受发表的日期: 2023年09月30日

ВВЕДЕНИЕ

Реклама является эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций. Наряду со стимулированием сбыта, личными продажами, связями с общественностью и иными инструментами продвижения товарной продукции и услуг на рынке реклама служит производителю в интересах доведения полезной информации до реальных и потенциальных потребителей. Транслируемая информация приобретает свойства триггера, провоцирующего потребителя на совершение покупки. Грамотная рекламная кампания помогает расширять масштабы целевой аудитории предприятия не только на мест-

ном, но и на региональном и национальном рынках. Реклама служит источником информации о новых товарах и услугах, находящихся на стадии проникновения на рынок. Коммерческий успех нового предприятия будет обречен на провал, если предприятие не обеспечит свою презентацию широкой публике посредством рекламы, которая быстрыми темпами обеспечит ему известность на рынке.

Благодаря рекламе формируется привлекательный публичный имидж предприятия, поскольку информация, содержащаяся в рекламных сообщениях, может быть наполнена фактами о дости-

жениях предприятия в его стремлении удовлетворить потребности клиентов. Это не только способствует росту деловой репутации предприятия, но и обеспечивает укрепление его конкурентного статуса, что служит побудительным мотивом для других участников рынка к совершенствованию своей деятельности на благо клиентской аудитории в интересах равноправной конкурентной борьбы.

С точки зрения организации национального и регионального производства важной является функция рекламы, связанная со стимулированием массового выпуска продукции. Реклама поощряет производство товаров в больших масштабах, поскольку широкий охват целевой аудитории, доступный ему благодаря рекламе, гарантирует предприятию возможность продажи продукции даже в географически отдаленных регионах страны. Кроме того, массовое производство снижает себестоимость единицы продукции за счет экономичного использования различных факторов производства (в экономической теории это явление описывается как «эффект масштаба»). Поэтому положительный эффект рекламы распространяется не только на предприятие, извлекающее прибыль от продажи каждой дополнительной единицы товара, но и на регион – бюджетополучатель налоговых выплат.

К положительным результатам рекламной деятельности предприятия следует отнести стимулирование исследовательских и опытно-конструкторских работ¹. Распространение предприятием рекламы своей продукции приводит к обострению конкурентной ситуации. Это вынуждает других участников рынка – прямых и косвенных конкурентов предприятия – искать возможности для формирования собственных конкурентных преимуществ. Этого добиться сложнее, если речь идет не о новом, а о существующем рынке сбыта, где покупатели осведомлены об основном товаре и его аналогах, а главное – сформировали свои потребительские предпочтения. В этой ситуации конкурентам приходится создавать технологические инновации или модернизировать свою продукцию, чтобы

сделать ее отличной от товаров-аналогов. Это может способствовать дифференциации потребительского спроса и росту прибыльности бизнеса. Если предприятие не занимается исследовательской деятельностью, не анализирует потребительские потребности и не запускает производство принципиально новых или усовершенствованных старых товаров, то его ждет уход с рынка.

Реклама играет огромную роль в системе маркетинговых коммуникаций как для предприятия (рекламодатель и его целевая аудитория), так и для товарного рынка, основными субъектами которого являются предприятие и потребители его продукции, а также для экономики страны или региона, на территории которых предприятие осуществляет свою коммерческую деятельность. Даже блестящие и оригинальные рекламные идеи рискуют не сработать, если они не будут представлены на обозрение потенциальным или реальным потребителям в нужное время и в нужном месте. Правильный выбор средств массовой информации важен для достижения целей рекламы.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные достижения ученых и практиков в области маркетинга социальных медиа и рекламы. Для обоснования достигнутых результатов использовали совокупность научных методов и подходов: анализа и синтеза, сравнения, обобщения и научной абстракции.

Исследование базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта, при помощи которых сформулировали основные элементы стратегического управления рекламой в социальном медиапространстве.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В условиях цифровизации общества с каждым годом все большую значимость приобретают электронные средства массовой информации, среди которых ведущая роль отводится социальным сетям.

¹ Шацкая И. В. Эффекты социальных медиа и рекламы в цифровой экономике. М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2023.

Сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают доверие у потенциальных потребителей товара или услуги.

Как отмечают Д. Р. Амирова и О. И. Запорожец, «социальные сети представляют собой эффективный маркетинговый инструмент, позволяющий охватить огромную аудиторию. Кроме того, они могут оказывать значительное влияние на формирование мнения пользователей о компании, продукции, бренде»². Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию и выбирать площадки, где эта аудитория представлена, и подходящие способы коммуникации с ней, в наименьшей степени затрагивая не заинтересованных в этой рекламе людей.

Продвижение в соцсетях применяется не только в отношении товаров и услуг. Активно используют данную технологию средства массовой информации. Они создают свои учетные записи в социальных сетях, размещают свой контент и собирают подписчиков (почитателей своего продукта).

Социальные сети – это средство коммуникации, влияющее на целевую аудиторию, включая людей, которые проживают в удаленных частях страны или региона. Социальные сети служат для создания и упрочения личных связей между людьми, не взирая на географическое расстояние между ними, что способствует поддержанию эмоциональной и дружеской связи. Социальные сети являются источником новостных сообщений и средством обмена информацией между людьми. Например, службы оповещения МЧС, работающие посредством использования социальных сетей, при помощи Push-уведомлений сообщают пользователям о негативных природных процессах. Это дает возможность заранее подготовиться и снизить риск неблагоприятных последствий. Мгновенный обмен информацией между миллионами пользователей упрощает поддержку и продвижение благотворительных акций, популяризируя важные

социальные проблемы и обеспечивая сбор средств на программы и проекты. Хотя социальные сети изначально создавались не для академических целей, сегодня они используются как средство коммуникации между преподавателями и студентами. Это делает их элементом процесса преподавания и обучения, предлагая новые возможности для общения и взаимодействия, а также создавая новые учебные пространства.

Принимая во внимание общественную, экономическую и психологическую роль социальных сетей в современном обществе, а также то, что социальные сети – один из самых действенных инструментов современного маркетинга, следует обратить внимание на вопрос стратегического управления их развитием. Учитывая многогранность данного вопроса, рассмотрим его на примере рекламной деятельности. В целях проработки системы стратегического управления рекламной деятельностью в социальных медиа воспользуемся теорией стратегии и методологией стратегирования академика В. Л. Квинта.

В соответствии с методологией стратегирования система стратегического управления может быть проиллюстрирована при помощи представленной на рисунке 1 схемы³.

Согласно схеме первым элементом стратегического управления является лидер. Как отмечает И. В. Новикова, в качестве лидера рассматривается «идейный вдохновитель реализации стратегии, объект для подражания, обладающий четкой самодисциплиной и самоорганизацией»⁴.

Так как маркетинг – это функция менеджмента, ответственная за обеспечение связи между внутренней средой предприятия и его внешним окружением, то ключевыми субъектами маркетинговой деятельности являются производитель (продавец) и потребитель (покупатель). В контексте методологии стратегирования именно эти участники рыночных отношений должны принять на себя стратеги-

² Амирова Д. Р., Запорожец О. И. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения // Вестник европейской науки. 2019. Т. 11. № 2.

³ Манаева И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России. М., 2020. 405 с.

⁴ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>



Рис. 1. Элементы системы стратегического управления

Fig. 1. Elements of a strategic management system

ческую функцию стратегической мотивации всех участников, вовлеченных в стратегическое управление рекламной деятельностью. Потребитель – это источник вдохновения предприятия-производителя, носитель потребностей, ради удовлетворения которых производитель осуществляет свою операционную деятельность. Производитель – это генератор идеи: какими именно способами можно удовлетворить потребности потребителя самым оптимальным с точки зрения соотношения цены и качества способом. Идея стратегического лидерства означает необходимость использования навыков стратегического мышления, включая навык предвидения будущих потребностей до момента их оформления потребителем в конкретный запрос. Реклама становится транслятором целевой аудитории маркетинговой информации о товарной продукции и услугах предприятия, т. е. о способах и возможностях удовлетворения потребностей этой аудитории.

Организационная структура – второй элемент в системе стратегического управления, который не только формирует требования к прочим элементам системы, но и предопределяет эффективность реализации функций управления. Как отмечает В. Л. Квинт, «организационная структура стратегизируемого объекта должна быть разработана таким образом, чтобы отражать характеристики среды, в которой данный объект осуществляет свою деятельность, и соответствовать им»⁵. В рамках созданной организационной структуры будут разрабатываться и приниматься решения, от согласованности которых зависит достижение намеченных целей в нужные сроки и с необходимым балансом задействованных ресурсов. Поэтому в состав службы предприятия, занимающейся маркетингом социальных медиа, следует включать следующих специалистов: таргетолог, копирайтер или специалист по контенту, коммуникатор или комьюнити-менеджер, веб-дизайнер и др.^{6,7,8}.

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

⁶ The Future of digital communication: Emerging trends and opportunities. URL: <https://growthtribe.io/blog/digital-communication-trends> (дата обращения: 20.08.2023).

⁷ The future of ecommerce: How ecommerce will change in 2024. URL: <https://www.oberlo.com/blog/future-of-ecommerce> (дата обращения: 20.08.2023).

⁸ The ultimate guide to content marketing in 2023. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing> (дата обращения: 20.08.2023).

Работа таргетолога состоит в организации проведения рекламных кампаний, их запуске и оптимизации. Конечной целью деятельности таргетолога является увеличение продаж товаров или услуг, привлечение внимания пользователей и создание положительного имиджа предприятия среди потенциальных покупателей.

Специалист по контенту отвечает за разработку стратегии контент-маркетинга, находясь в тесном контакте с командой веб-дизайнеров и копирайтеров для создания высококачественного контента. Также он занимается оптимизацией контента с учетом показателей веб-трафика и в целях повышения вовлеченности целевой аудитории.

Сетевые сообщества трансформировали отношения между интернет-пользователями и предприятиями. Это требует привлечения комьюнити-менеджеров к стратегическому управлению рекламной деятельностью в социальных медиа. Комьюнити-менеджер выступает в качестве связующего звена между предприятием и его аудиторией. Это специалист, задающий тон коммуникациям и являющийся модератором бренда посредством поддержки сообщества, распространения контента и цифрового взаимодействия для укрепления присутствия бренда и создания атмосферы доверия к предприятию и его продукции как в цифровой среде, так и офлайн.

За разработкой и утверждением организационной структуры следует подбор или перераспределение руководителей, менеджеров и вспомогательного управленческого персонала.

Следующим элементом системы стратегического управления является процесс принятия стратегических решений. В соответствии с методологией В. Л. Квинта «любое стратегическое решение должно учитывать и прогнозы векторов и динамики изменений законов и подзаконных нормативных актов, и степень политической воли в их реализации»⁹. По мнению И. В. Новиковой, чем быстрее бу-

дет сформирована новая организационная структура и определены функционал и лидеры, тем быстрее начнется полноценная реализация сформулированной стратегии¹⁰. Управленческие инструменты, инфраструктура и информационные технологии упорядочивают реализацию стратегии, обладают мотивационным эффектом и обеспечивают контроль выполнения задач, возложенных руководством на исполнителей, которые участвуют в системе стратегического управления рекламной деятельностью в социальных медиа. В современных условиях на базе цифровых платформ появляются автоматизированные процессные модели управления, которые могли бы обеспечить реализацию принципов целевого управления сетевым сообществом.

Одной из главных задач в системе стратегического управления рекламной деятельностью в социальных медиа является согласование интересов участников сетевого сообщества. В теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта основными функциями, без которых невозможно решить эту задачу и достичь высоких результатов от реализации стратегии, являются стратегическое планирование, стратегическая мотивация и стратегический мониторинг и контроль¹¹.

Планирование – функция управления. «Оно сфокусировано на управленческих процессах, результатом же является стратегический абрис, а затем и планы разной детальности (в зависимости от горизонта планирования)»¹². Планирование в маркетинге социальных медиа подразумевает разработку контент-плана. Контент рекомендуется разделять на три категории: рекламный, развлекательный и информативный. Планирование требует определения времени и частоты показа информационных сообщений. Это зависит от того, последовательно ли предприятие публикует свой контент, ожидают ли подписчики появления нового и может ли он быть привязан к конкретным датам, например, праздничным.

⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁰ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами...

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹² Там же.

Система стратегической мотивации «создается и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами мотивации... Система должна вдохновлять сотрудников, участвующих в процессах разработки и реализации стратегии»¹³. В системе стратегического управления следует выстроить прозрачную иерархию системы мотивации в отношении лидеров, разработчиков стратегии и исполнителей для того, чтобы каждый участник системы осознавал свои стратегические задачи и роль в реализации стратегии¹⁴.

Стратегический мониторинг и контроль – функция управления, частью которой является «регулярная оценка деятельности ответственных за стратегию руководителей и менеджеров, а также общественной и экономической эффективности самой стратегии»¹⁵. По мнению И. В. Новиковой, от своевременности и маневренности системы стратегического мониторинга и контроля будет зависеть конкурентоспособность объекта стратегирования в современных и будущих условиях¹⁶. В рамках стратегического мониторинга и контроля предприятию необходимо проанализировать цели маркетинга в социальных медиа. Бизнес-цели предприятия не только будут направлять маркетинг, но и помогут определить показатели эффективности для контроля его результативности.

Следует оценивать вовлеченность пользователей в деятельность предприятия в социальных сетях и выяснять, соответствует ли эта вовлеченность целям. Подсчитывать лайки, комментарии, репосты или повторные публикации, чтобы понять, как пользователи взаимодействуют с сетевым сообществом предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

Амирова Д. Р., Запорожец О. И. Социальный медиа-маркетинг как эффективный инструмент продвижения // Вестник европейской науки. 2019. Т. 11. № 2.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты: раскрыть содержание маркетинга социальных медиа; рассмотреть возможности использования сетевых сообществ в целях продвижения товаров и услуг предприятий при помощи рекламы; раскрыть содержание основных элементов системы стратегического управления рекламной деятельностью в социальных медиа.

Реклама прошла долгий путь своего становления и распространения. Благодаря научно-техническому прогрессу каждый день появляется все больше новых средств для проведения успешной рекламной кампании. Интернет, который стал самым популярным рекламным каналом среди клиентской аудитории, превратился в главного фаворита рекламодателя. Интернет-реклама имеет много преимуществ с точки зрения экономической эффективности и охвата целевой аудитории, включая легкость перехода от получения информации к ответным действиям (лайки, репосты, пожертвования) и др. Кроме того, Интернет-реклама гораздо более таргетирована, ее эффективность можно повысить при помощи ключевых слов, предназначенных для привлечения конкретной аудитории.

Цифровое продвижение – полезная функция, не только обеспечивающая связь предприятия с клиентами и бизнес-партнерами и нацеленная на совершение покупок или формирование положительного образа бренда в цифровом пространстве, но и целая отрасль, которая развивается и становится движущей силой цифрового развития экономики и общества, вмещающая в себя новейшие информационно-коммуникационные технологии.

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁴ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами...

¹⁵ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹⁶ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами...

- Ашальян Л. Н., Хворостяная А. С., Филиппова Л. А. Теоретические аспекты создания бренда // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. Т. 58. № 11. С. 1403–1406.
- 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. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Манаева И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России. М., 2020. 405 с.
- 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>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
- Новикова И. В., Хворостяная А. С. Поведенческая теоретико-игровая модель стратегии развития личного бренда в цифровой экономике // Новая экономика, бизнес и общество: Сборник материалов Апрельской научно-практической конференции молодых исследователей. Владивосток, 2022. С. 309–316. <https://doi.org/10.24866/7444-5339-8>
- Филиппова Л. А., Хворостяная А. С. Стратегический брендинг в России: барьеры развития // Управленческое консультирование. 2018. Т. 117. № 9. С. 167–176. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-9-167-176>
- Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 340 с.
- Шацкая И. В. Маркетинг образовательных услуг высшей школы. М.: Спутник+, 2017. 140 с.
- Шацкая И. В. Маркетинг. М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2020. 180 с.
- Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Шацкая И. В. Эффекты социальных медиа и рекламы в цифровой экономике. М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2023.
- Щетинина Е. Д. Контекстная реклама в сети Интернет // Маркетинг. 2019. № 1. С. 15–17.
- Яковлев А. А. Оценка стратегии Интернет-маркетинга // Бизнес. 2019. № 7. С. 23–29.
- Aghazadeh H. Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 207. P. 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Business sustainability management in the current scientific and technical climate / S. Yu. Ilyin [et al.] // E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 208. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020803034>

REFERENCES

- Amirova DR, Zaporozhets OI. Social media marketing as an effective tool promotion. Eurasian Scientific Journal. 2019;11(2). (In Russ.)
- Ashalyan LN, Khvorostyanaya AS, Filippova LA. Teoreticheskie aspekty sozdaniya brenda [Theoretical aspects of branding]. Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology. 2017; 58(11):1403–1406. (In Russ.)

- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik CEMI*. 2018;(1). <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- 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>
- Manaeva IV. Formirovanie metodologii strategirovaniya prostranstvennogo razvitiya gorodov Rossii [Developing a methodology for strategizing the spatial development of Russian cities]. Moscow, 2020. 405 p. (In Russ.)
- 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>
- Novikova IV. Strategic management of labor resources. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2018; 11(4):318–326. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326>
- Novikova IV, Khvorostyanaya AS. Povedencheskaya teoretiko-igrovaya model' strategii razvitiya lichnogo brenda v tsifrovoy ehknomike [Behavioral game-and-theory, model of personal brand development strategy in the digital economy]. *Novaya ehkonomika, biznes i obshchestvo: Sbornik materialov Aprel'skoy nauchno-prakticheskoy konferentsii molodykh issledovateley* [New Economy, Business, and Society: Collection of materials of the April scientific and practical conference of young researchers]; 2022; Vladivostok. Vladivostok: Far Eastern Federal University; 2022. p. 309–316. (In Russ.) <https://doi.org/10.24866/7444-5339-8>
- Filippova LA, Khvorostyanaya AS. Strategic branding in Russia: Development barriers. *Administrative Consulting*. 2018;117(9):167–176. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-9-167-176>
- Shatskaya IV. The concept of strategic personnel management for innovative development of Russia. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2021. 340 p. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Marketing obrazovatel'nykh uslug vysshey shkoly [Marketing of academic services in the sphere of higher education]. Moscow: Sputnik+; 2017. 140 p. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Marketing. Moscow: MIREA – Russian Technological University; 2020. 180 p. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Strategizing and lifelong education development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Shatskaya IV. Ehffekty sotsial'nykh media i reklamy v tsifrovoy ehknomike [Effects of social media and advertising on the digital economy]. Moscow: MIREA – Russian Technological University; 2023. (In Russ.)
- Shchetinina ED. Kontekstnaya reklama v seti Internet [Contextual advertising on the Internet]. *Marketing*. 2019;(1):15–17. (In Russ.)
- Yakovlev AA. Otsenka strategii Internet-marketinga [Assessing the Internet marketing strategy]. *Biznes* [Business]. 2019;(7):23–29. (In Russ.)
- Aghazadeh H. Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015;207:125–134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Ilyin SYu, Krasnyanskaya OV, Shatskaya IV, Beketova ON. Business sustainability management in the current scientific and technical climate. *E3S Web of Conferences*. 2020;208. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020803034>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Шацкая Ирина Вячеславовна, д-р экон. наук, доцент, заместитель директора по научной работе Института технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

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

ABOUT AUTHOR: Irina V. Shatskaya, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Deputy Director for Scientific Work at the Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

Оригинальная статья

УДК 303.4(470+571)

О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России

К. Л. Астапов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

Аннотация: Практика разработки стратегий в России нуждается в корректировках, позволяющих, с одной стороны, учитывать высокую степень изменчивости внешней среды и отвечать долгосрочным трендам, в том числе связанным с регулированием климатических изменений, зеленой и энергетической трансформацией, а с другой – реализовывать долгосрочные цели и видение. Целью исследования являлось совершенствование методологии разработки стратегий на отраслевом уровне для обеспечения устойчивого и инновационного развития российской экономики. В работе использовалась методология стратегирования. Несмотря на быстрые изменения, которые нашли свое отражение в концепциях VUCA и BANI, стратегии могут поддержать эффективные преобразования компаний и отраслей, каскадируя и синхронизируя цели экономической политики. Часть отраслевых стратегий, утвержденных на государственном уровне, хотя и содержит глубокий анализ текущей ситуации в отраслях, выявляет наиболее значимые проблемы. Однако в стратегиях отсутствует долгосрочное видение, и стратегии рассматриваются как инструмент решения текущих проблем. В этом случае стратегии становятся стратегиями догоняющего развития, неспособными формировать лидирующие позиции в будущем. При разработке инновационных стратегий важно не только использовать имеющиеся компетенции, конкурентные преимущества и ресурсные возможности, но и на основе долгосрочного видения привлекать дополнительные ресурсы и создавать новые конкурентные преимущества на всем периоде реализации стратегии. На первом этапе реализации отраслевых стратегий можно ограничиться минимально допустимым уровнем инвестиций, создавая механизмы эффективного взаимодействия бизнеса, науки и государства, в том числе на основе механизма особых экономических зон, промышленных кластеров, цифровых платформ и т. д. Это позволит формировать эффективные горизонтальные связи, повышая устойчивость экономической системы к изменениям во внешней среде.

Ключевые слова: стратегия, тренды, цели устойчивого развития, Парижское соглашение по климату

Цитирование: Астапов К. Л. О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 403–415. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415>

Поступила в редакцию 10.07.2023. Прошла рецензирование 17.07.2023. Принята к печати 31.07.2023.

original article

Innovative Strategizing for Sustainable Development: Russian Patterns

Kirill L. Astapov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

Abstract: The current domestic strategizing practice needs significant improvements. On the one hand, innovative strategies should factor in the extreme variability of external environment. On the other hand, they should address long-term trends and goals, e.g., climate change, low-carbon economy, etc. This research featured the industrial strategizing of the Russian economy. In spite of the rapid changes postulated by the concepts of VUCA and BANI, proper strategizing can support effective transformations of companies and industries by cascading and synchronizing different economic policies. Most state-approved industrial strategies provide an effective in-depth situation analysis and problem definition but, being aimed at solving current problems, lack a long-term vision. As a result, they turn into catch-up development strategies that are unable to form leading positions in the future. The long-term goal of any innovative strategy is to develop the existing competencies, competitive advantages, and resource opportunities in order to attract additional resources and create new competitive advantages. Initially, industrial strategies can be limited to minimum allowable investment level that provide effective interaction between business, science, and the state, e.g., special economic zones, industrial clusters, digital platforms, etc. The resulting horizontal connections protect the economic system from the changing external environment.

Keywords: strategy, trends, sustainable development goals, Paris Climate Agreement

Citation: Astapov KL. Innovative Strategizing for Sustainable Development: Russian Patterns. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):403–415. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-403-415>

Received 10 July 2023. Reviewed 17 July 2023. Accepted 31 July 2023.

论制定俄罗斯可持续发展的创新战略

阿斯塔波夫·基里尔·列奥尼多维奇

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

Ast_K@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

摘要: 俄罗斯制定战略的实践需要调整，一方面考虑到外部环境的高度可变性，以适应长期趋势，包括与控制气候变化、绿色和能源转型相关的趋势，另一方面实现长期目标和愿景。本研究的目的是改进部门层面的战略制定方法，以确保俄罗斯经济的可持续和创新发展。工作中采用了战略化方法论。尽管 VUCA 和 BANI 概念反映了快速变化，但战略可以通过级联和同步经济政策目标以支持公司和行业的有效转型。国家层面批准的一些部门战略，虽然包含对部门现状的深入分析，并指出了最重要的问题。然而，这些战略缺乏长远眼光，将战略视为解决当前问题的工具。战略变成了追赶战略，无法在未来形成领先地位。在制定创新战略时，不仅要利用现有的能力、竞争优势和资源能力，还要根据长期愿景吸引更多资源，并在整个战略实施过程中创造新的竞争优势。在实施部门战略的第一阶段，可以将投资限制在可接受的最低水平，建立企业、学术界和国家之间有效互动机制，包括基于经济特区、产业集群、数字平台的机制。这将使形成有效的横向联系成为可能，提高经济体系对外部环境变化的适应能力。

关键词: 战略、趋势、可持续发展目标、巴黎气候协定

编辑部收到稿件的日期：2023年07月10日。 评审日期：2023年07月17日。接受发表的日期：2023年07月31日

ВВЕДЕНИЕ

Вызовы российской экономики, связанные с усилившимся внешним давлением со стороны ряда развитых стран, требуют новых подходов к формулированию макроэкономической стратегии и стратегии финансовой системы, а также региональных и отраслевых стратегий. Правовая база, основанная на Федеральном законе от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», предусматривает разработку социально-экономической стратегии на уровне государства, регионов и компаний. В соответствии с действующим законодательством в последние годы ускорилась разработка региональных и отраслевых стратегий, в которых рассматривались различные сценарии. Однако внешнее давление, связанное с применением односторонних санкций и разрывом логистических связей, не учитывается в большинстве стратегий.

Пандемия COVID-19 продемонстрировала необходимость не только иметь стратегическое видение и планы по реализации стратегий, включая дорожные карты, но и уметь быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде. Эти изменения становятся все более фундаментальными и быстрыми, а также определяются не только на национальном, но и на наднациональном уровнях.

До последнего десятилетия XX века стратегии опирались на концепцию SPOD: Steady – устойчивый; Predictable – предсказуемый; Ordinary – простой; Definite – определенный. В середине 1990-ых гг. профессора Варрен Беннис и Буртон Нанус предложили концепцию VUCA: Volatility – изменчивый, т. е. отсутствие стабильности и предсказуемости; Uncertainty – неопределенность, т. е. невозможность предвидеть, какие изменения могут произойти; Complexity – сложность, т. е. возможность движения в различных направлениях, неопределенных заранее; Ambiguity – неоднозначность, т. е. проблематичность понимания, какой образ действий является наилучшим¹. В начале XXI века Джамаис

Каскио предложил концепцию BANI: Brittle – хрупкий, т. е. рост хаоса и возможность возникновения катастрофы в любой момент времени; Anxious – тревожный, т. е. страх отражается и на жизни, и на бизнесе, требуя незамедлительного принятия решений; Nonlinear – нелинейный, т. е. раньше сложность была высокой, но нелинейность предполагает, что нет прямой связи между действиями и последствиями, а масштабы последствий могут быть как большие, так и незначительные; Incomprehensible – непостижимый, т. е. очень высокая сложность и невозможность объяснения явлений, что требует частой корректировки теорий и концепций².

Однако, учитывая концепции VUCA и BANI, не следует делать вывод о том, что стратегии не нужны. Именно стратегии являются ответом на неопределенность во внешней среде, но они не должны только отвечать дополнительным требованиям, включая VUCA: Vision – понимание целей, к которым движется субъект стратегирования; Understanding – понимание внешних и внутренних факторов в отрасли, в том числе посредством использования OTSW-модели; Clarity – ясность и критическое мышление, в том числе в отношении действий конкурентов; Agility – способность к высокой адаптации на внешние изменения, в том числе за счет быстрых решений, т. е. учет фактора времени. Еще в 2003 г. автором введено понятие адаптивно-стабильного развития, которое соответствует сформулированным требованиям и позволяет учитывать высокую неопределенность в стратегиях³.

В условиях BANI можно предложить подходы, которые следует принимать во внимание при разработке стратегий. Хрупкость (Brittle) означает, что мы можем опираться на наш потенциал и продемонстрировать гибкость и сопротивляемость. Кроме того, рекомендуется иметь запасной план. Значение приобретают внутренние ресурсы и компетенции

¹ Bennis W. G., Nanus B. Leaders: Strategies for taking charge. HarperCollins, 2003. 256 p.

² BANI – How to make sense of a chaotic world? URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani> (дата обращения: 10.06.2023).

³ Астапов К. Л. Постиндустриальные вызовы российской экономике. М.: ТЕИС, 2009. 270 с.

субъекта стратегирования, взаимодействие внутри субъекта стратегирования, единые цели. Тревожность (Anxious) может быть смягчена за счет повышения осознанности и формирования мягких навыков, таких как сопереживание и внимательность. Это требует от субъектов стратегирования большее акцентирование на человеке. Нелинейность (Nonlinear) предполагает, что нельзя полагаться только на проверенные ранее бизнес-модели, системы управления и методы работы. Необходимо экспериментировать и вводить инновации, хотя не всегда результаты будут положительными. Непостижимость (Incomprehensible) требует больше полагаться на интуицию, поскольку детальный анализ не дает результатов⁴. Разработка отраслевых и корпоративных стратегий предлагает использование современных технологий, включая искусственный интеллект и большие данные, опираясь на современные тренды, связанные с зеленой трансформацией, особенно с изменением климата.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При подготовке публикации автор опирался на принципы разработки стратегий, закрепленные в научных трудах В. Л. Квинта, М. Портера, Х. Прахалада и Д. Нортон, а также на существующую систему нормативно-правовых актов по стратегическому планированию.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Примером стратегии, отвечающей современным требованиям, является Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. Данная стратегия принята в качестве Закона Парламентом Кузбасса 23 декабря 2020 г. В 2021 г. совместная работа по формулированию направлений развития региона была продолжена: разработаны

стратегические приоритеты развития Кузбасса на 50-летнюю перспективу⁵.

Некоторые отраслевые стратегии учитывают новые условия и тренды. Например, Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 г., которая выстраивается с учетом целей устойчивого развития и декарбонизации отрасли. Стратегия предусматривает активизацию возобновляемой энергетики, развитие атомной и водородной энергетики, электромобильного транспорта и расширение производства сжиженного природного газа⁶. В данной стратегии выстраивается последовательная и сбалансированная трансформация с учетом страновых и климатических особенностей, существующего энергетического баланса и уязвимости альтернативной энергетики к неблагоприятным погодным явлениям.

Разработка стратегий становится более сложной задачей, поскольку следует не только принимать во внимание национальные интересы, но и учитывать, что часть долгосрочных стратегических целей устанавливается на наднациональном уровне. Например, цели, связанные с геополитическими изменениями, зеленой трансформацией, структурными изменениями в энергетике и климатическим регулированием.

Таким образом, стратегии государств, регионов и компаний все чаще учитывают тренды и приоритеты, связанные с защитой окружающей среды и изменениями климата. Решения, связанные с климатическими изменениями и защитой окружающей среды, становятся «якорем» в период нестабильности, они учитывают подходы VUCA и BANI и стимулируют разработку долгосрочных стратегий на различных уровнях.

Среди «зеленых» приоритетов следует отметить 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), закрепленные в Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 25 сентября 2015 г. «Преобразование нашего

⁴ BANI – How to make sense...

⁵ Квint 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>

⁶ Отраслевые документы стратегического планирования. URL: <https://government.ru/rugovclassifier/625/events> (дата обращения: 11.06.2023).

мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»⁷. Несмотря на то что данные цели важны для стран, регионов и городов, бизнес в своих стратегиях также должен опираться на ЦУР и климатическую повестку. Например, обеспечивать эффективные производственные процессы, сокращать негативное воздействие на окружающую среду (ответственное потребление и производство) и улучшать отношение к сотрудникам, клиентам, поставщикам и людям, проживающим в данной местности.

Меняются принципы экономики потребления, что обусловлено климатической стратегией, которая также претерпевает изменения со временем⁸. Несмотря на то что основные цели по снижению влияния климатических изменений и борьба с потеплением климата сохраняются, конкретные механизмы по снижению выбросов корректируются. В Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК) от 9 мая 1992 г. зафиксировано, что страны, учитывая свою общую, но дифференцированную ответственность, и свои конкретные национальные и региональные приоритеты, нацелены на стабилизацию концентрации парниковых газов в атмосфере на уровне, не допускающем опасного антропогенного воздействия на климатическую систему. Страны обязуются проводить национальную политику и принимать меры по смягчению последствий изменения климата путем ограничения антропогенных выбросов парниковых газов и повышения качества своих поглотителей и накопителей парниковых газов.

Киотский протокол к Рамочной конвенции ООН об изменении климата, принятый 11 декабря 1997 г., закрепил определенные количественные обязательства по ограничению и сокращению выбросов парниковых газов в целях содействия устойчивому развитию. Однако эти показатели достигнуты не были. На 15-й конференции РКИК в Копенгагене

в 2009 г. не удалось пролонгировать фиксированные ограничения выбросов парниковых газов, поэтому был предложен иной подход.

Парижское соглашение от 12 декабря 2015 г., целью которого являлось удержание глобального потепления не выше 2 °С к 2100 г., по сравнению с доиндустриальной эпохой, приложив усилия к снижению роста температуры до 1,5 °С, определяло, что каждая страна самостоятельно устанавливает национально определяемый вклад для достижения указанных целей. При этом предполагалась дифференциация для развитых и развивающихся стран. Парижское соглашение предусматривает, что страны сообщают об уровне национально определяемого вклада раз в 5 лет, отражаемом в специальном реестре, который ведет секретариат РКИК ООН.

На 26-ой конференции сторон РКИК ООН в Глазго в 2021 г. и 27-ой в Шарм-эль-Шейхе в 2022 г. закреплены договоренности Парижского соглашения о доведении чистых выбросов до нуля примерно к середине XXI века для удержания потепления в пределах 1,5 °С. Согласованы конкретные механизмы, включающие⁹:

- смягчение последствий (Mitigation) – сокращение выбросов и достижение углеродной нейтральности приблизительно в середине XXI века, в том числе за счет сокращения угольной электрогенерации и вырубке лесов, переключения на электрический транспорт и уменьшения выбросов метана;
- адаптацию (Adaptation) – оказание помощи пострадавшим от изменения климата за счет направления финансовых ресурсов, которые к 2025 г. должны вдвое превысить уровень 2019 г., в том числе помощь коренным народам;
- финансирование (Finance) – мобилизация финансовых ресурсов для достижения странами климатических целей, а также взятие развитыми странами обязательств по финансированию

⁷ Повестка дня в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda> (дата обращения: 11.06.2023).

⁸ Бобылев С. Н., Соловьева С. В., Кирюшин П. А. Крах глобальной модели потребления: в поисках устойчивости // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 11. С. 92–100. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100>

⁹ COP26 The Glasgow Climate Pact. URL: <https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/11/COP26-Presidency-Outcomes-The-Climate-Pact.pdf> (дата обращения: 11.06.2023).

фондов для достижения климатических целей в наименее развитых странах;

- сотрудничество (Collaboration) – усиление совместной работы правительств, бизнеса и общества для достижения больших масштабных результатов.

В Шарм-эль-Шейхе была принята дорожная карта, содержащая такие конкретные стратегические инициативы, как создание механизмов финансирования в связи с потерями и ущербом, связанных с неблагоприятными последствиями изменения климата; создание систем раннего предупреждения и систематического наблюдения; необходимость инвестирования в возобновляемые источники энергии до \$4 трлн в год для достижения углеродной нейтральности к 2050 г.; призыв к многосторонним банкам развития об увеличении финансирования климатических проектов; оказание развитыми странами помощи развивающимся странам, в том числе в части трансфера технологий и др.¹⁰. Также перспективным является развитие трансграничной и внутренней торговли углеродными единицами на универсальных принципах, хотя рынок добровольных выбросов остается сильно фрагментирован и на нем нет единого ценообразования.

Климатическая повестка все активнее используется некоторыми странами как инструмент повышения конкурентоспособности и продвижения собственных технологий. Например, поэтапное введение углеродного компенсационного механизма, нацеленного на введение дополнительных сборов при импорте продукции на территорию ЕС в зависимости от уровня углеродного следа¹¹. С моей точки зрения, это является попыткой переложить издержки по созданию зеленой экономики в ЕС на другие страны, в том числе развивающиеся. По мнению ряда экспертов, негативный вклад этого сбора на экономику России составит 0,17 % ВВП¹². Со временем зеленые технологии сформируют новый технологический уклад, который может

потребовать дополнительной реструктуризации российской экономики. Риск состоит в том, что не только сами технологии, но и требования к зеленым технологиям, а также контроль за их применением, информационная и ресурсная поддержка остаются за группой развитых стран. Такой подход вызывает опасения у российского бизнеса в том, что формирующийся технологический уклад потребует дополнительных затрат и пересмотра долгосрочных приоритетов и корпоративной стратегии.

Россия активно участвует в продвижении трека устойчивого экономического развития на различных площадках, включая ООН, Группу Двадцати, ШОС и др. Устойчивый и инклюзивный экономический рост постепенно становится приоритетом и во внутренней экономической политике России, а программные стратегические документы национального уровня выстраиваются с учетом международных требований. Поскольку международные климатические стратегии ориентированы на длительную перспективу, то на национальном уровне временной горизонт стратегий также увеличивается, что следует рассматривать как положительный момент. В то же время текущая ситуация и санкции, наложенные на часть российского бизнеса, отрасли экономики и финансовую систему, могут поставить вопрос о целесообразности изменений и больших возможностях маневра в части национальных обязательств, сохраняя приверженность договоренности по климату и экологии.

В целях привлечения инвестиционных ресурсов в проекты, направленные на реализацию устойчивого развития, принято Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р. Данным Распоряжением признается приоритетность «зеленых» проектов, в том числе связанных с достижением целей Парижского соглашения и Целей устойчивого развития ООН. Распоряжением Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р утверждена Стратегия социально-экономического раз-

¹⁰ Sharm el-Sheikh Implementation Plan. URL: <https://unfccc.int/documents/624444> (дата обращения: 11.06.2023).

¹¹ Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism.

¹² Эксперты рассчитали цену углеродного налога в ЕС для российской экономики. URL: https://www.rbc.ru/economics/13/07/2023/64af83209a79474c9f966c8e?from=from_main_8 (дата обращения: 10.06.2023).

вития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г. Данная стратегия нацелена на адаптацию российской экономики к глобальному энергопереходу и достижение углеродной нейтральности к 2060 г. Однако она нуждается в детальной проработке и реалистичной дорожной карте на основе оценки выделяемых на данное направление ресурсов, в том числе финансовые средства, доступ к технологиям и реалистичные KPI.

Механизмы устойчивого роста, включающие климатические меры и развитие инфраструктуры, содержатся в национальных проектах «Экология» и «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года».

Национальный проект «Экология» направлен на рациональное обращение с отходами производства и потребления и на снижение уровня загрязнения воздуха. С 2018 по 2021 гг. число ликвидированных наиболее опасных объектов накопленного экологического вреда выросло с 31 до 66. Снижению объемов выбросов, повышению энергоэффективности и внедрению инновационных экономических решений в различных отраслях хозяйства способствуют адресные меры политики по модернизации энергетики.

Государственные программы дополняются рыночными механизмами, нацеленными на снижение углеродных выбросов. Федеральный закон

от 2 июля 2021 г. «Об ограничении выбросов парниковых газов» и Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2022 № 790 позволили не только заложить основы для учета выброса парниковых газов и ведения реестра углеродных единиц, но и организовать рынок углеродных единиц^{13,14}. В сентябре 2022 г. прошли первые сделки с углеродными единицами на Национальной товарной бирже (входит в группу «Московская биржа»).

Важно не только иметь стратегию, учитывающую зеленые тренды на государственном уровне, но и каскадировать эти подходы на отраслевой и корпоративный уровни. Пока концепция зеленой трансформации и климатические инициативы не нашли должного отражения во многих отраслевых стратегиях и в стратегиях ряда российских компаний. В этой связи важно, чтобы стратегии разрабатывались по единой методологии с нацеленностью на зеленую трансформацию.

Принципы разработки стратегий и анализ трендов закреплены в научных трудах М. Портера, В. Л. Квинта, Й. Шумпетера, М. Кастельса, Э. Тоффлера, Х. Прахалада, Р. Каплана, П. Друкера, Р. Гранта, О. Кеничи и др.^{15,16,17,18,19,20,21,22,23,24}. Также в ряде нормативно-правовых актов: в Указе Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации», в Постановлении Правительства России от 29 октября 2015 г. № 1162

¹³ Постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2022 № 790 «Об утверждении Правил создания и ведения реестра углеродных единиц, а также проведения операций с углеродными единицами в реестре углеродных единиц».

¹⁴ Основными игроками рынка углеродных единиц являются энергетические компании. Крупнейший проект по выпуску углеродных единиц реализован ПАО «РусГидро», а крупнейшими покупателями углеродных единиц на иностранных рынках с 2019 г. являются ПАО «Газпром» и «Сахалин Энерджи».

¹⁵ Porter M. The five competitive forces that shape strategy // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.

¹⁶ Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

¹⁷ Schumpeter J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press, 2011. 244 p.

¹⁸ Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

¹⁹ Тоффлер Э. Шок будущего. М.: АСТ, 2003. 557 p.

²⁰ Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (дата обращения: 15.06.2023).

²¹ Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 1. P. 75–85.

²² Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с.

²³ Grant R. M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, 2016. 776 p.

²⁴ Kenichi O. The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw Hill, 1982. 283 p.

«Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации по вопросам, находящимся в ведении Правительства Российской Федерации», в приказе Министерства экономического развития РФ от 14 декабря 2013 г. № 741 «Об утверждении методических указаний по подготовке стратегического и комплексного обоснований инвестиционного проекта...». Необходимо не только методологическое усиление отраслевых стратегий, но и четкая связь со стратегией развития страны, анализ глобальных трендов, включая зеленую трансформацию, в условиях быстрой изменчивости VUCA и BANI, связанность отраслевых программ между собой. Важна нацеленность на имплементацию национальных целей и задач, в том числе определенных в указах Президента России от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» и от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».

Методология разработки отраслевых стратегий предусматривает, что следует исходить из интересов и ценностей хозяйствующих субъектов (повышение капитализации и рост конкурентоспособности), а также государственных интересов (экономический рост, диверсификация экономики и инновации, благосостояние граждан, реализация экономической и промышленной политики). Также необходимо учитывать наднациональные приоритеты, связанные с ЦУР, зеленой повесткой, климатом, энергетической трансформацией, и цели государственной политики, которые периодически обновляются. Например, в посланиях Президента Федеральному Собранию и т. д. Таким образом,

отраслевые стратегии выстраиваются для реализации базовых целей, указанных выше, но одновременно должны учитывать новые экономические условия. Например, для некоторых капиталоемких производств в последние два десятилетия реализуется стратегия перехода от традиционного производства и продаж продукции через логистические цепочки (дилеры, дистрибьютеры) к решениям, предполагающим продвижение услуг по аренде, эксплуатации и обслуживанию продукции через платформенные решения компании-производителя. Однако данные бизнес-модели оказались менее эффективными в условиях внешних ограничений, связанных с пандемией и проведением специальной военной операции.

Повышение эффективности приносит использование различных цифровых платформ и продвижение продукции потребителям до дистанционного мониторинга деятельности оборудования. Бизнес несет дополнительные издержки из-за политики по снижению негативного воздействия на окружающую среду за счет имплементации т. н. ESG-стратегий и ужесточения технологических стандартов²⁵. Бизнес должен внедрять дорогие решения, нацеленные на защиту окружающей среды, что негативно влияет на прибыльность компаний. Однако отказ компании от реализации экологических инициатив выйдет дороже не только из-за штрафов за загрязнение окружающей среды и выплат за углеродный след, но и из-за повышения значимости ESG-рейтингов при принятии инвестиционных решений (т. н. ответственное инвестирование).

В условиях, когда отраслевые стратегии соответствуют обозначенным выше трендам, способны отвечать современным вызовам и нацелены на устойчивое развитие, целесообразно придерживаться пирамидальной структуры стратегических целей, позволяющей избегать противоречий и упрощающей концентрацию усилий и ресурсов на реализацию первостепенных задач, что отме-

²⁵ Основы стратегии экологического развития России / под ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательский Дом Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, 2021. 77 с. <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>

чается в трудах В. Л. Квинта и Ю. М. Швыркова^{26,27}. Однако если верхне-уровневые стратегии (отраслевые) не отвечают подобным требованиям, то тогда большая независимость корпоративных стратегий представляется более состоятельной.

В правительственных документах на следующем этапе проводится глубокий анализ текущей ситуации в отрасли и определяются наиболее актуальные проблемы. Без понимания текущих проблем и ограничений сложно двигаться вперед, но здесь возникают большие риски превращения стратегии в инструмент решения текущих проблем. В этом случае стратегии можно охарактеризовать как стратегии догоняющего развития, не нацеленные на формирование будущего и не позволяющие решать стратегические задачи трансформации экономики и диверсификации экспорта.

Поэтому важно не только ориентироваться на текущую ситуацию, но и использовать т. н. методологию форсайт, направленную на создание будущего, которое основано на формулировке миссии и видения отрасли²⁸. Действующие нормативные акты не предполагают формулирование миссии, значит, упускается суть стратегий, их нацеленность на будущее. Долгосрочные ориентиры устанавливаются на корпоративном уровне независимо, но отраслевые стратегии требуют закрепления миссии и видения для концентрации ресурсов на инновационных направлениях. Это позволит упростить разработку корпоративных стратегий в ряде случаев (для компаний с государственным участием). Миссия и видение позволяют повысить престижность отрасли, поддержать мотивацию лидеров и работников отрасли, улучшить имидж отрасли и ее восприятие клиентами, поставщиками, государственными органами и упростить выход российских компаний на международный уровень.

Анализ текущей ситуации, дополняемый PESTEL-анализом на отраслевом или корпоративном уров-

нях, ограничивается ближайшими двумя-тремя годами. Однако следует рассматривать более длительные тренды, сложившиеся в мире и в конкретных отраслях. Например, в Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 г., являющейся одной из наиболее проработанных отраслевых стратегий, рассмотрены глобальные энергетические тренды, включая развитие и распространение прорывных технологий (возобновляемые источники и накопители энергии, гибридные автомобили, транспорт на водороде и др.). Однако важно не ограничиваться технологическими и инновационными изменениями, различными сценариями изменений структуры спроса и предложения. Нужно проанализировать, будут ли меняться предпочтения потребителей в пользу альтернативной энергетики, а также их готовность идти на повышение рисков надежности поставок энергетических ресурсов и повышение стоимости. Следует учитывать тренд роста неопределенности и волатильности на рынках, меняющийся устоявшиеся бизнес-модели и стимулирующий переход от долгосрочных контрактов к биржевой торговле и новым схемам поставок (снижение доли поставок по трубопроводам и повышение значимости морских перевозок сжиженного природного газа), и влияние климатической повестки. В результате стратегии крупных промышленных компаний становятся все более сложными и многоплановыми. Некоторые компании могут выбрать более простые подходы: сокращение сроков реализации инвестиционных проектов, замещение производства внутри компании на аутсорсинг, специализация на узком производстве (сокращение цепочки производства добавленной стоимости) или узкой группе потребителей. Однако такие решения, несмотря на их простоту и доступность, вряд смогут работать в мире BANI, в котором выстраиваются новые барьеры на движение товаров и капитала.

²⁶ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимурадов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

²⁷ Швырков Ю. М. Государственное индикативное планирование: теория, история, современная практика: (российский и зарубежный опыт). М.: Проспект, 2007. 345 с.

²⁸ Кисита Ю. Методология Форсайта и дорожных карт – тенденции и перспективы // Форсайт. 2021. Т. 15. № 2. С. 5–11. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11>

Налаживание собственного производства требует не только долгосрочных инвестиций, но и развития собственных технологий. Это требует от отраслевых и корпоративных стратегий комплексного подхода, который вряд ли может быть решен в рамках одной отрасли и компании. Более эффективным решением является использование межрегиональных кластерных стратегий для приоритетных отраслей экономики, поскольку они позволят обеспечить длительный горизонт реализации из-за использования механизмов государственно-частного партнерства, расширения взаимодействия компаний смежных отраслей и вовлечения научно-исследовательских институтов, проектных организаций, институтов развития и т. д.²⁹

Разработка стратегии предполагает рассмотрение разных сценариев, опирающихся на объективные показатели внешней среды (например, параметров топливно-энергетического баланса) и разный уровень рисков. Однако сама стратегия должна быть нацелена на реализацию конкретного сценария в соответствии с выбранными целями. В этой связи вряд ли оправданно рассматривать сценарии, которые отличаются незначительными изменениями в темпах роста, важно концентрироваться на реализации стратегических инициатив и инновационном развитии.

Следующий шаг – выявление возможностей, верификация конкурентных преимуществ, в том числе на основе OTSW-анализа, разработка стратегических инициатив, формирование ресурсного обеспечения для реализации стратегии и определение стратегии выхода.

При разработке отраслевой инновационной стратегии нужно не только опираться на конкурентные преимущества и ресурсные возможности индустрии, но и оценивать возможность привлечения дополнительных ресурсов и создание конкурентных преимуществ на всем периоде реализации стратегии, а также способность обеспечивать устойчивое и адаптивно-стабильное развитие.

В длительном временном горизонте стратегия должна решать амбициозные задачи. Ресурсы, связанные с началом реализации сложных программ, на первом этапе могут быть в дефиците. В этой связи на первом этапе желательно создавать механизмы эффективного взаимодействия бизнеса, науки и государств, а не выделять громадные инвестиции. Поэтому усилия органов исполнительной власти должны направляться на создание особых экономических зон и промышленных кластеров, предполагающих привлечение различных промышленных компаний, научных институтов, сервисного бизнеса и т. д. Кластеры позволяют наращивать горизонтальные связи, делая их более устойчивыми к изменениям внешней среды.

Конкретные направления реализации инновационных отраслевых стратегий определяются в дорожных картах, а система показателей (KPI) должна обеспечить мониторинг имплементации стратегических инициатив. В приложении № 1 к Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 г. содержатся как консервативные показатели, например, по объемам добычи (нефти и газового конденсата, угля, поставляемого на внутренний рынок), так и амбициозные показатели (доля газа, поставляемого по нерегулируемым ценам, растет с 33 до 40 %, многократный рост объемов производства сжиженного природного газа, потребление метана, доля российской угольной отрасли в мире, доля улавливания загрязняющих веществ). Важно, чтобы показатели KPI были теснее связаны как между собой, так и с национальными целями. Основные KPI – рост качества жизни людей и устойчивое развитие³⁰. Поэтому следует не только рассматривать показатели отрасли, но и отражать уровень вклада от реализации стратегии и трансформации отрасли на всю российскую экономику. Для этого важно показать, как стратегия отражается на смежных отраслях, промышленном производстве, ВВП и уровне доходов граждан, предполагает ли она активизацию инновационной

²⁹ Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 101–119. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119>

³⁰ Phelps E. S. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press, 2013. 392 p.

деятельности, какой вклад вносит в диверсификацию экспорта, способствует ли снижению углеродных выбросов или реализации компенсационных мероприятий, направленных на улучшение качества атмосферного воздуха.

ВЫВОДЫ

Высокие темпы изменений во внешней среде и их неопределенность, характерные в мире VANI, требуют усложнения отраслевых и корпоративных стратегий. Эти стратегии должны принимать во внимание не только изменчивые глобальные, региональные и отраслевые тренды, но и технологические изменения из-за распространения зеленых технологий, которые формируют технологический уклад. Высокая сложность и неопределенность тре-

буют новых подходов к разработке стратегий и их последующей имплементации. Автор обосновал, что такие подходы должны, во-первых, учитывать международные требования, в том числе в связи с климатической повесткой, включая Цели устойчивого развития ООН на глобальном уровне. Во-вторых, предполагать большую связанность стратегий отраслей и корпораций с развитием смежных отраслей и компаний в России, что возможно через реализацию межрегиональных кластерных стратегий для приоритетных отраслей экономики. В третьих, опираться на долгосрочное видение и использовать методологию форсайт, концепцию адаптивно-стабильного развития и другие подходы. Каждая компания принимает самостоятельные решения при выборе стратегии развития.

ЛИТЕРАТУРА

- Астапов К. Л. Постиндустриальные вызовы российской экономике. М.: ТЕИС, 2009. 270 с.
- Бобылев С. Н., Соловьева С. В., Кирюшин П. А. Крах глобальной модели потребления: в поисках устойчивости // *Мировая экономика и международные отношения*. 2022. Т. 66. № 11. С. 92–100. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100>
- Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с.
- Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
- 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>
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Кисита Ю. Методология Форсайта и дорожных карт – тенденции и перспективы // *Форсайт*. 2021. Т. 15. № 2. С. 5–11. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11>
- Мусаев Р. А., Астапов К. Л., Панкратов А. А. Роль кластерной политики в модернизации российской экономики // *Проблемы теории и практики управления*. 2020. № 10. С. 101–119. <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119>
- Основы стратегии экологического развития России / под ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательский Дом Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, 2021. 77 с. <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>
- Тоффлер Э. Шок будущего. М.: АСТ, 2003. 557 р.
- Швырков Ю. М. Государственное индикативное планирование: теория, история, современная практика: (российский и зарубежный опыт). М.: Проспект, 2007. 345 с.
- Bennis W. G., Nanus B. *Leaders: Strategies for taking charge*. HarperCollins, 2003. 256 p.
- Grant R. M. *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons, 2016. 776 p.

- Kaplan R. S., Norton D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system // *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. № 1. P. 75–85.
- Kenichi O. *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw Hill, 1982. 283 p.
- Kvint V. L. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.
- Phelps E. S. *Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change*. Princeton University Press, 2013. 392 p.
- Porter M. The five competitive forces that shape strategy // *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.
- Schumpeter J. A. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press, 2011. 244 p.

REFERENCES

- Astapov KL. Postindustrial'nye vyzovy rossiyskoy ehkonomike [Post-industrial challenges to the Russian economy]. Moscow: TEIS; 2009. 270 p. (In Russ.)
- Bobylev SN, Solovyeva SV, Kiryushin PA. The collapse of the global consumption model: In search of sustainability. *World Economy and International Relations*. 2022;66(11):92–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-92-100>
- Druker PF. *Menedzhment. Vyzovy XXI veka [Management. Challenges of the XXI century]*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2012. 235 p. (In Russ.)
- Kastel's M. *Informatsionnaya ehpkoha: Ehkonomika, obshchestvo i kul'tura [The age of information: Economy, society, and culture]*. Moscow: HSE University; 2000. 608 p. (In Russ.)
- 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>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. *Economics and Management*. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Kishita Yu. Foresight and roadmapping methodology: main trends and outlook. *Forsajt*. 2021;15(2):5–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.2.5.11>
- Musaev RA, Astapov KL, Pankratov AA. The role of cluster policy in the Russian economy modernizing. *Management Theory and Practice*. 2020;(10):101–119. (In Russ.) <https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-101-119>
- Kvint VL, Fetisov VA. *The fundamentals of Russia's environmental development strategy*. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2021. 77 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1>
- Toffler Eh. *Shok budushchego [Future shock]*. M.: AST; 2003. 557 p. (In Russ.)
- Shvyrvkov YuM. *Gosudarstvennoe indikativnoe planirovanie: teoriya, istoriya, sovremennaya praktika: (rossiyskiy i zarubezhnyy opyt) [State indicative planning: theory, history, and modern practice in Russian and foreign experience]*. Moscow: Prospekt; 2007. 345 p. (In Russ.)
- Bennis WG, Nanus B. *Leaders: Strategies for taking charge*. HarperCollins; 2003. 256 p.
- Grant RM. *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons; 2016. 776 p.
- Kaplan RS, Norton DP. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 1996;74(1):75–85.

- Kenichi O. The mind of the strategist: The art of Japanese business. McGraw Hill; 1982. 283 p.
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.
- Phelps ES. Mass flourishing: How grassroots innovation created jobs, challenge, and change. Princeton University Press; 2013. 392 p.
- Porter M. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. 2008;86(1):78–93.
- Schumpeter JA. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press; 2011. 244 p.

Материал выверен, цифры, факты и цитаты сверены с первоисточником, материал не содержит сведений ограниченного распространения.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: 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; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

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

ABOUT AUTHOR: 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; <https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

Оригинальная статья
УДК 332.85

Анализ глобальных стратегических трендов, влияющих на региональный рынок недвижимости России

П. М. Петрова

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
petrova.p@campus.mse-msu.ru

Аннотация: Провели стратегический анализ глобальных трендов, влияющих на развитие регионального рынка жилой недвижимости России. Стратегический анализ включает такие тренды, как глобализация, урбанизация, рост мирового населения, увеличение объема мирового рынка недвижимости и формирование мировыми государствами стратегических сценариев противодействия чрезвычайному периоду на рынке недвижимости. Подчеркивается важность изучения глобальных трендов при разработке стратегии противодействия чрезвычайному периоду на региональном рынке жилья, под которым понимается период циклического роста цен на жилую недвижимость, характеризующийся избыточными инвестициями, которые обусловлены долгосрочными спекулятивными ожиданиями инвесторов. Теоретической основой исследования являлась теория стратегии и методология стратегирования Иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, профессора В. Л. Квинта. В статье предлагается декомпозиционный подход к обозначению этапов рассматриваемого чрезвычайного периода, влияние на скорость развития которых оказывают глобальные тренды. Воздействие глобальных трендов на региональный рынок недвижимости выражается через факторы спроса и предложения. Под фактором спроса в исследовании подразумевается население региона, фактором предложения – строительный сектор. Представили обоснование необходимости изучения и учета влияния глобальных стратегических трендов при формировании стратегии противодействия возникновению и углублению существующих характеристик чрезвычайного периода.

Ключевые слова: стратегирование, чрезвычайный период, глобальные тренды, стратегические сценарии

Цитирование: Петрова П. М. Анализ глобальных стратегических трендов, влияющих на региональный рынок недвижимости России // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 416–427. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-416-427>

Поступила в редакцию 25.05.2023. Прошла рецензирование 16.07.2023. Принята к печати 01.08.2023.

original article

Global Strategic Trends Affecting the Regional Real Estate Market of Russia

Polina M. Petrova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
petrova.p@campus.mse-msu.ru

Abstract: The article introduces a comprehensive strategic analysis of global trends that affect the development of the regional housing market in Russia. The list of trends included globalization, urbanization, world population growth, expansion of global real estate market, and preventive development of strategic scenarios

to counteract the current emergency in the real estate market. Anti-emergency scenarios for regional markets should take into account these global trends. For a regional real estate market, an emergency period is a period of cyclical growth in real estate prices, characterized by excess investment caused by long-term speculative expectations of investors. The study relied on the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, Dr.Sc.(Econ.), Foreign Member of the Russian Academy of Sciences. The author used the method of decomposition to divide the emergency period into stages: the time occupied by each stage depended on the abovementioned global trends via supply and demand factors. The demand factor referred to the regional population whereas the supply factor was associated with the construction sector. Therefore, global strategic trends cannot be overlooked by regional strategists who develop plans to counteract the current emergency scenarios.

Keywords: strategizing, emergency period, global trends, strategic scenarios

Citation: Petrova PM. Global Strategic Trends Affecting the Regional Real Estate Market of Russia. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(4):416–427. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-416-427>

Received 25 May 2023. Reviewed 16 July 2023. Accepted 01 August 2023.

影响俄罗斯区域房地产市场的全球战略趋势分析

彼得罗娃·波琳娜·米哈伊洛夫娜

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科；petrova.p@campus.mse-msu.ru

摘要: 对影响俄罗斯区域住宅房地产市场发展的全球趋势进行了战略分析。包括全球化、城市化、世界人口增长、全球房地产市场规模的增长以及世界各国为应对房地产市场非常时期而制定的战略方案等趋势。强调研究全球趋势在制定战略以应对区域住房市场非常时期的重要性，该时期房地产价格周期性上涨，其特点是投资者的长期投机预期导致过度投资。研究的理论基础是俄罗斯科学院外籍院士、经济学博士 V. L. 昆特教授的战略理论和战略化方法论。文章提出了一种分解方法来划定所研究的非常时期的各个阶段，以及全球趋势对其发展速度的影响。全球趋势对区域房地产市场的影响是通过供需因素来体现的。研究中的需求因素指的是该地区的人口，供给因素指的是建筑行业。论证了在制定应对非常时期现有特征的出现和深化的战略时研究和考虑全球战略趋势影响的必要性。

关键词: 战略化、非常时期、全球趋势、战略方案

编辑部收到稿件的日期：2023年05月25日。 评审日期：2023年07月16日。 接受发表的日期：2023年08月01日

ВВЕДЕНИЕ

На стадии прогнозирования, которая предшествует процессу формирования стратегии, выявление глобальных трендов является важным этапом для дальнейшего обозначения возникающих возможностей объекта стратегирования¹. Влияние глобальных трендов на сектор жилья России носит существенный характер не только со стороны иностранных экономических факторов (инвестиции, санкции и т. п.), но и в качестве иллюстрации опыта столкновения с возможными стратегиче-

скими угрозами. Например, чрезвычайные периоды на рынке недвижимости. Согласно одному из правил стратегического мышления академика В. Л. Квинта стратегу необходимо «изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий»².

Таким образом, изучение опыта государственного воздействия на национальный (региональный) рынок жилья в разных странах, особенно в рассматриваемый чрезвычайный период, является

¹ Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>.

² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.



Рис. 1. Стратегия в устойчивых условиях (до наступления чрезвычайного периода)

Fig. 1. Strategy in stable conditions, i.e., before the onset of an emergency period

актуальным вопросом при разработке социально-экономической стратегии России.

Цель исследования – проведение стратегического анализа глобальных трендов, влияющих на развитие регионального рынка жилой недвижимости России.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являлись глобальные тренды, влияющие на развитие регионального рынка жилья в России, которые необходимо учитывать при разработке стратегии противодействия чрезвычайному периоду в рамках анализируемого рынка. Исследование основывается на теории стратегии и методологии стратегирования д-ра экон. наук, профессора, Иностранного члена РАН В. Л. Квинта.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта в устойчивых условиях эффективная стратегия позволяет предвидеть экстраординарные ситуации³. Стратегия должна включать в себя разработанные стратегические при-

оритеты постоянной готовности к возникновению чрезвычайного периода и по его предупреждению (рис. 1^{4,5}). Таким образом, приоритет готовности к возникновению рассматриваемого явления и его элементы «повышают степень готовности и устойчивости к чрезвычайному периоду, снижают ущерб населению и экономике от негативных последствий»⁶. Разработка стратегии противодействия чрезвычайному периоду на рынке жилой недвижимости должна основываться на выявленных глобальных стратегических трендах, которые влияют на скорость формирования и перехода к новому этапу чрезвычайного периода. В рамках исследования предлагаю выделить три этапа формирования рассматриваемого явления (рис. 2⁷).

На начальном этапе формирования чрезвычайного периода система идентификации должна указывать на возникновение его характеристик в определенной отрасли. На срединном (медианном) этапе происходит оценка различных стратегических сценариев функционирования экономической системы. Определяется, какие стратегические инструменты необходимо использовать для предотвра-

³ Абрис стратегии как новой междисциплинарной науки и ее роль в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды. URL: <https://expert.msu.ru/strategy> (дата обращения: 20.04.2023).

⁴ Составлено автором на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта.

⁵ Абрис стратегии как новой междисциплинарной науки...

⁶ Там же.

⁷ Составлено автором на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта.



Рис. 2. Этапы чрезвычайного периода

Fig. 2. Emergency stages

щения углубления и возникновения новых характеристик. На конечном (завершающем) этапе реализуется стратегия выхода, с помощью которой осуществляется адаптация объекта стратегирования к новой реальности.

По моему мнению, глобальные тренды, анализируемые в данной статье, влияют на региональный рынок недвижимости России и могут потенциально воздействовать на скорость перехода от одного этапа чрезвычайного периода к другому при условии наличия характеристик явления. Рассмотрим подробнее глобальные тренды, влияющие на региональный рынок недвижимости.

Глобализация

С одной стороны, стратегический тренд глобализации сказывается на рынке недвижимости через создание и развитие «мировых городов» с транснациональными функциями⁸. Данный тренд создает для факторов спроса и предложения на рынке жилья как стратегические возможности, так и угрозы. Со стороны спроса в исследовании рассматривается покупатель жилья, со стороны предложения – компании, относящиеся к строительной отрасли. Благодаря глобализации в мировые города поступает больше капитала, расширяется строительный, банковский и фондовый рынки, а также конкуренция на них. В условиях повышенной конкуренции рассматриваемый стратегический тренд может стать возможностью для покупателя, выражающейся через привлечение ипотечного кредита по более низкой процентной ставке или с более

низким первичным взносом (в условиях повышенной конкуренции на банковском рынке). Например, в Москве ипотечные кредиты выдают, помимо российских банков, такие филиалы зарубежных банков, как ЮниКредит Банк, Райффайзенбанк, Ситибанк и др. Кроме того, тренд формирует такую стратегическую возможность, как приобретение жилья по более низкой стоимости (при повышенной конкуренции на рынке строительства жилой недвижимости). Например, в Москве можно отметить функционирование иностранных строительных компаний AFI Development, ANT Development, Wainbridge и др.

С другой стороны, в условиях чрезвычайного периода тренд вызывает такую стратегическую угрозу, как расширение и углубление характеристик рассматриваемого явления на мировом уровне. Яркой иллюстрацией является мировой кризис 2008 г., который взял свое начало на рынке жилой недвижимости США и повлиял на качество жизни населения и уровень волатильности затронутых секторов экономики, таких как строительный и банковский. Отсутствие эффективной системы идентификации характеристик чрезвычайного периода и отсутствие необходимого своевременного вмешательства со стороны государства в ситуацию на рынке жилья привело к тому, что характеристики рассматриваемого явления распространились на глобальном уровне.

Таким образом, анализируемый тренд влияет как на фактор предложения, повышая доступность для зарубежных предприятий к региональным

⁸ Геддес П. Города в эволюции (избранные главы) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2021. № 3. С. 149–177.

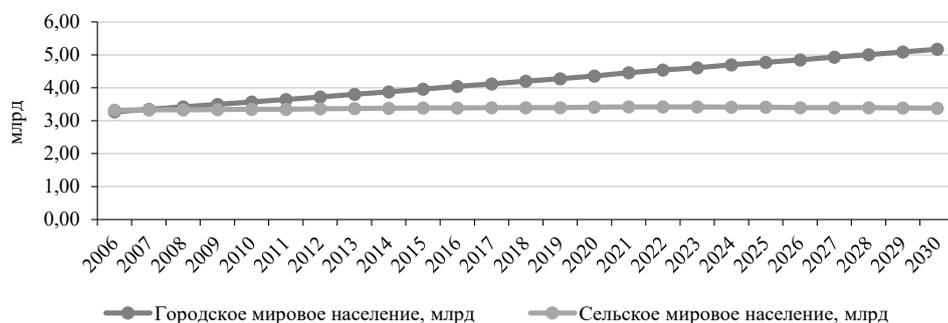


Рис. 3. Динамика количества городского и сельского населения в мире

Fig. 3. Urban vs. rural populations in the world

рынкам, так и на фактор спроса, создавая для населения стратегические возможности и угрозы. В условиях стратегического тренда глобализации отсутствие эффективной национальной стратегии противодействия возникновению чрезвычайного периода на рынке недвижимости и углублению его характеристик может отразиться на мировом уровне.

Урбанизация

Стратегический тренд урбанизации отображает увеличение городов посредством перемещения населения из сельских районов в городские с целью повышения их уровня жизни из-за доступности городских удобств, предоставления широкого доступа к рынку труда, роста доходов на душу населения и углубления городской культуры в развитии общества. С 2007 г. численность городского населения устойчиво превышает сельское (рис. 3⁹).

Согласно прогнозу UN World Urbanization Prospects в перспективе до 2030 г. городское мировое население будет стабильно расти, а сельское снижаться.

В проводимом исследовании феномен урбанизации включает в себя демографический, экономический и пространственный аспекты. В рамках демографической урбанизации рассматривается количественное увеличение численности насе-

ления города. Под экономической урбанизацией понимается экономическое развитие города за счет роста его экономики и увеличения доходов населения, позволяющее рассматривать объект жилой недвижимости как инвестиционный актив¹⁰. Доктор экономических наук И. В. Манаева в своих исследованиях отмечает, что взаимосвязь демографической урбанизации с экономическим развитием города «изображается как некий универсальный закон, регулирующий исторический процесс»¹¹. Под пространственной урбанизацией подразумевается качественное расширение урбанизированной среды. Для данного вида урбанизации характерны такие особенности, как интенсификация, дифференциация и увеличение разнообразия городских видов деятельности (например, тренд увеличения сельского хозяйства на окраинах города); распространение городского образа жизни, включающего культуру, систему ценностей, образование и т. д.¹².

Данный стратегический тренд влияет на факторы спроса и предложения на жилую недвижимость. С увеличением экономической, демографической и пространственной урбанизации, с одной стороны, у государства возникает стратегическая возможность повысить уровень спроса на жилье, также создаются возможности для роста предложения на рынке недвижимости¹³. При стимулировании фак-

⁹ Population division. World urbanization prospects. URL: <https://population.un.org/wup/DataQuery> (дата обращения: 20.04.2023).

¹⁰ Косарева Н. Б., Полиди Т. Д., Пузанов А. С. Экономическая урбанизация. М: Фонд «Институт экономики города», 2018. 418 с.

¹¹ Манаева И. В. Урбанизация и экономическое развитие в регионах России // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 9. С. 1635–1663. <https://doi.org/10.24891/ea.16.9.1635>

¹² Соколов А. А., Руднева О. С. Современная урбанистическая структура России и ее пространственная дифференциация // Народонаселение. 2018. Т. 21. № 3. С. 146–155.

¹³ Meng J. How does urbanization affect the real estate demand? / editors M. Li [et al.] // IEIS2019: Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering. Singapore: Springer, 2019. P. 597–608. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5660-9_45

Таблица 1. Динамика прироста мирового населения**Table 1. Dynamics of world population growth**

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Прирост, %	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	0,9

тора предложения на региональном рынке жилья растет миграция в регион, из-за чего увеличивается уровень развитости и масштаб региональной экономики. Данные стратегические возможности являются одними из важнейших факторов увеличения национального (в том числе регионального) социально-экономического роста¹⁴. С другой стороны, существует вероятность возникновения стратегической угрозы в качестве проявления характеристик чрезвычайного периода в случае отсутствия необходимого государственного регулирования рынка жилой недвижимости¹⁵. Анализируемый стратегический тренд может повлиять на такую характеристику чрезвычайного периода, как рост спекулятивного спроса, подкрепленного повышенной долговой нагрузкой населения. Необходимость государственного вмешательства в социально-экономические процессы подтверждается исследованиями Нобелевских лауреатов Жана Тироля, Ричарда Талера и Бена Бернанке^{16,17,18}.

При рассмотрении мирового опыта можно отметить, что, например, в некоторых крупных регионах Китая на фоне реализации национальной программы урбанизации правительством были созданы льготные условия для приобретения жилой недвижимости населением. Повышенный спрос на рынке, подкрепленный высокой ипотечной долговой нагрузкой, сформировал чрезвычай-

ный период в секторе, который затронул другие связанные отрасли¹⁹.

Рост численности мирового населения

Стратегический тренд роста мирового населения ведет к увеличению спроса на рынке жилой недвижимости²⁰. В рамках проводимого исследования спрос на жилье рассматривается не только как необходимость населения в приобретении жилой недвижимости для личного проживания, но и как объект для инвестирования с привлечением дополнительной долговой нагрузки, уровень риска которой может быть недостаточно корректно оценен заемщиком. Повышенная долговая нагрузка снижает качество жизни населения.

Таблица 1²¹ иллюстрирует относительный показатель прироста мирового населения. Несмотря на то что темпы прироста населения снижаются, особенно из-за последствий мировой пандемии COVID-19, на 2022 г. тренд является положительным. При взаимодействии стратегических трендов глобализации (в рамках исследования рассматривается аспект роста доступности покупки зарубежной жилой недвижимости) и роста мирового населения фактор спроса на жилье на региональном рынке будет увеличиваться²².

Таким образом, рассматриваемый стратегический тренд, как и проанализированные ранее, фор-

¹⁴ Аганбегян А. Г. К устойчивому социально-экономическому росту // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 133–155. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-133-155>

¹⁵ Петрова П. М. Стратегическое управление факторами противодействия чрезвычайному периоду на региональном рынке недвижимости // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 151–162. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-151-162>

¹⁶ Tirole J. The theory of industrial organization. Hamilton Printing, 1994. 476 p.

¹⁷ Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press, 2008. 293 p.

¹⁸ Banking, credit, and economic fluctuations. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2022/bernanke/lecture> (дата обращения: 23.04.2023).

¹⁹ A growing corner of China's \$2 trillion mortgage market looks a lot like the US subprime bubble. URL: <https://qz.com/638082/a-growing-corner-of-chinas-booming-home-loan-market-looks-a-lot-like-the-us-subprime-bubble> (дата обращения: 23.04.2023).

²⁰ Mulder C. H. The relationship between population and housing. New York, Geneva: United Nations, 2010. 46 p.

²¹ Population Growth (annual %). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW> (дата обращения: 23.04.2023).

²² Mulder C. H. The relationship between population...

Таблица 2. Динамика объема рынка недвижимости

Table 2. Dynamics of real estate market volume

	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Динамика объема рынка жилья, млрд долл.	9,5	10,0	10,7	11,3	11,9	12,4	12,9	13,5	14,0	14,6

мирует стратегические возможности (например, для компаний, которые реализуют недвижимость), повышая спрос на жилье. Однако необходимо учитывать влияние потенциальных стратегических угроз, которые могут выражаться в спекулятивном приобретении жилья с привлечением ипотечного кредита. Данная стратегическая угроза затрагивает не только сектор недвижимости, но и банковский, поскольку в условиях чрезвычайного периода возникает такая его характеристика, как тенденция роста просроченной задолженности по ипотечному кредиту.

Итак, рост мирового населения потенциально усиливает фактор спроса на региональном рынке жилой недвижимости России.

Увеличение объема мирового рынка недвижимости

Стратегический тренд увеличения объема мирового рынка жилой недвижимости указывает, с одной стороны, на рост предложения на рынке жилья, а с другой – на повышение его стоимости²³. Более высокие темпы увеличения стоимости жилья относительно доходов мирового населения могут стать одной из характеристик чрезвычайного периода. Согласно исследованию Международного валютного фонда с начала 2015 г. по начало 2022 г. цена на жилую недвижимость росла более высокими темпами, чем доходы населения²⁴.

Согласно прогнозу Statista (табл. 2²⁵) к 2030 г. объем мирового рынка недвижимости вырастет более чем в 1,5 раза по сравнению с 2021 г.

Рассматриваемый стратегический тренд повышает необходимость создания эффективной стратегии устойчивого социально-экономического развития рынка недвижимости для минимизации возникновения стратегических угроз посредством превентивного реагирования на признаки и индикаторы чрезвычайного периода (в целях предотвращения перегрева рынка). Особое внимание при формировании стратегии необходимо уделять несоответствию показателей динамики роста доходов населения и стоимости жилой недвижимости. При увеличении разрыва между темпами роста данных параметров вероятность возникновения характеристик чрезвычайного периода будет повышаться.

Формирование мировыми государствами стратегических сценариев противодействия чрезвычайному периоду на рынке недвижимости

Данный стратегический тренд наблюдается в ряде стран, имеющих опыт столкновения с чрезвычайным периодом на рынке недвижимости в крупных городах, который характеризовался избыточными инвестициями, обусловленными долгосрочными спекулятивными ожиданиями инвесторов. Примерами таких стран являются Китай и США – крупнейшие мировые экономики, имеющие свои уникальные социально-экономические особенности и характеристики опыта столкновения с чрезвычайным периодом на рынке жилой недвижимости.

В опыте Китая, который в 2023 г. все еще сталкивается с негативным влиянием чрезвычайного

²³ Emerging trends in real estate. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/real-estate/emerging-trends-real-estate/global-outlook-2022.html> (дата обращения: 25.04.2023).

²⁴ IMF Global Housing Watch. URL: <https://www.imf.org/external/research/housing/index.htm> (дата обращения: 25.04.2023).

²⁵ Size of the global real estate market in 2021, with forecasts from 2022 to 2030. URL: <https://www.statista.com/statistics/1289905/global-real-estate-market-size> (дата обращения: 25.04.2023).

периода на рынок жилья, можно отметить использование с 2016 г. как стимулирующих рынок стратегических инструментов, так и ограничительных, особенно в отношении спекулятивного приобретения жилья, которое спровоцировало более высокие темпы роста цен на недвижимость^{26,27}. Важность эффективного государственного регулирования рынка жилья подтверждается тем фактом, что на данную сферу приходится 30 % ВВП китайской экономики²⁸. В зависимости от динамики появления новых, углубления существующих или исчезновения первичных характеристик чрезвычайного периода государственные стратегические инструменты то вводились, то упразднялись. Таким образом, гибкость принятия правительством Китая необходимых инструментов является одной из главных характеристик стратегического управления рынком недвижимости. Помимо этого, «успешный опыт стратегирования в Китае полезен для изучения и перенесения лучших практик в другие страны»²⁹.

Рассмотрим некоторые примеры стратегических инструментов государственного влияния на рынок недвижимости. К стимулирующим инструментам относятся:

1. реструктуризация внутренних долгов строительных компаний с государственным участием, включающая увеличение сроков выплат по кредиту, с целью уменьшения ежемесячного платежа без воздействия государственной финансовой помощи. Данный стратегический инструмент реализовывался в связи с тем фактом, что формирование чрез-

вычайного периода на рынке недвижимости в Китае началось с роста долговой нагрузки строительных компаний, которые на фоне уменьшения спроса на рынке недвижимости были не в состоянии погасить кредитные обязательства³⁰;

2. направление 100 млрд юаней китайским правительством (при столкновении с проблемой низкой востребованности жилья в не крупных городах) в конце 2016 г. на развитие горнодобывающих отраслей с целью привлечения в пустующие регионы дополнительной рабочей силы, которой гарантировалось трудоустройство³¹;
3. ввод «сертификатов на обмен жилья» по государственной программе урбанизации для стимулирования миграции в менее крупные города, подразумевающей выдачу нового жилого помещения взамен старого. Благодаря данному стратегическому инструменту правительство КНР к 2020 г. планировало переселить 100 млн человек, в том числе в незастроенные города³². На момент написания исследования нет точных данных относительно достижения данной стратегической цели;
4. предписание норм для нежизнеспособных компаний для обмена их долговых обязательств на акции самой компании. Межведомственной группе, возглавляемой Национальной комиссией по развитию и реформам Китая, было поручено содействовать сокращению доли заемных средств. Таким образом, регулирующие органы сосредоточили

²⁶ China's housing market teeters between boom and bust. URL: <https://www.ft.com/content/b9f17616-3654-4a04-a778-e7fa66d8a898> (дата обращения: 25.04.2023).

²⁷ Housing policy and economic growth in China. URL: <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2019/mar/housing-policy-and-economic-growth-in-china.html> (дата обращения: 25.04.2023).

²⁸ China slashes mortgage rate to tackle deepening property crisis. URL: <https://edition.cnn.com/2022/08/22/economy/china-lpr-rate-cut-property-crisis-intl-hnk/index.html> (дата обращения: 25.04.2023).

²⁹ Ван Юйшань, Новикова И. В. Стратегическое планирование экономического развития Китая // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 293–303. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303>

³⁰ China debt: distressed state-owned financing vehicles eye long-term restructuring, even as “default is the easiest choice”. URL: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3206147/china-debt-distressed-state-owned-financing-vehicles-eye-long-term-restructuring-even-default> (дата обращения: 25.04.2023).

³¹ China's zombie factories and unborn cities. URL: <https://www.bbc.com/future/article/20170223-chinas-zombie-factories-and-unborn-cities> (дата обращения: 25.04.2023).

³² Proportion of urban population at year-end by region. URL: <https://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2021/indexeh.htm> (дата обращения: 25.04.2023).

внимание на решении проблемы чрезмерного использования кредитов строительными компаниями;

5. снижение ставок по ипотечному кредитованию в целях стимулирования спроса со стороны населения и поддержания строительных компаний, которые оказались не в состоянии завершить жилищные проекты. На 2022 г. были достигнуты наиболее высокие темпы выдачи ипотечных кредитов населению за 3 года³³.

К принятым ограничительным мерам можно отнести примеры следующих стратегических инструментов:

1. увеличение первичных платежных взносов в некоторых крупных муниципалитетах с целью сдерживания темпов роста приобретения жилья. Данный стратегический инструмент вводился и видоизменялся правительством Китая в 2009, 2013 и 2016 гг.;
2. увеличение ипотечных ставок для приобретения второй и более жилой недвижимости с целью сдерживания спекулятивного спроса;
3. обозначение минимального срока владения жилой недвижимостью перед ее продажей;
4. введение запрета в крупных городах на покупку жилья иностранцами гражданами, а также для тех, кто не ведет рабочую деятельность в нем;
5. введение ограничений в крупных городах на приобретение жилья для тех, у кого уже есть в собственности в этом городе один или несколько объектов жилой недвижимости^{34,35}.

На 2023 г. ограничительные стратегические инструменты введены приблизительно в 100 горо-

дах, на которые в совокупности приходится большая часть населения³⁶.

В рамках опыта столкновения с чрезвычайным периодом в США в 2008 г. можно выделить следующие основные стратегические государственные инструменты противодействия углублению и упразднению характеристик явления: переход к стратегическому сценарию налогово-бюджетного стимулирования, включающего различные комбинации государственных расходов и снижения налогов; снижение ставки по федеральным фондам; снижение реальной процентной ставки; введение программы кредитного послабления, направленной на облегчение условий долговых выплат по ипотеке и снижение ее совокупной стоимости; программа крупномасштабной покупки активов, связанных с жильем (LSAP)^{37,38}.

В устойчивых условиях начала 2022 г. в США наблюдалось вмешательство в функционирование рынка через такие стратегические инструменты, как разные формы и виды налогообложения; введение различных программ субсидирования жилья; регулирование рынка посредством воздействия через банковскую систему; «районирование» территории; лицензирование участников рынка³⁹.

Таким образом, рассмотренный мировой опыт показывает формирующийся стратегический тренд регулирования рынка недвижимости государством. При разработке аспектов социально-экономической стратегии России в сфере жилой недвижимости необходимо изучать и учитывать рассмотренный опыт для недопущения негативного влияния чрезвычайного периода на качество жизни населения и экономику в целом в случае его возникновения.

³³ China extends property loans at the fastest pace in three years as mortgage crisis spreads. URL: <https://edition.cnn.com/2022/07/22/economy/china-property-loans-extended-mortgage-crisis-intl-hnk/index.html> (дата обращения: 25.04.2023).

³⁴ Housing policy and economic growth...

³⁵ China real estate market outlook for 2021: A complete overview. URL: <https://www.asiapropertyhq.com/china-real-estate-market> (дата обращения: 26.04.2023).

³⁶ Housing policy and economic growth...

³⁷ Federal reserve credit programs during the meltdown. URL: <https://www.federalreservehistory.org/essays/fed-credit-programs> (дата обращения: 26.04.2023).

³⁸ The great recession. URL: <https://www.federalreservehistory.org/essays/great-recession-of-200709> (дата обращения: 26.04.2023).

³⁹ Laskowska E., Torgomyan S. The role of government in the housing market // Scientific Journal Warsaw University of Life Sciences. 2016. Vol. 16. № 4. P. 205–212.

ВЫВОДЫ

Развитие строительной отрасли и стимулирование рынка недвижимости указывают на приоритетное развитие социально-экономической сферы государства, что повышает уровень жизни населения. Именно зарубежный опыт столкновения с чрезвычайным периодом на рынке жилья подчеркивает необходимость формирования стратегических приоритетов готовности к возникновению и предупреждению рассматриваемого явления для минимизации его негативного влияния на общество. Рассмотренные глобальные стратегические тренды взаимосвязаны и могут являться следствием или взаимно дополнять друг друга. Например, глобализация может привести к росту мирового населения, увеличению объема мирового рынка недвижимости

или формированию государствами стратегических сценариев противодействия чрезвычайному периоду на рынке жилья на основе опыта других стран.

Таким образом, при разработке приоритетов социально-экономической стратегии в рамках противодействия чрезвычайному периоду на рынке жилой недвижимости необходимо учитывать влияние глобальных трендов на объект стратегирования для идентификации стратегических возможностей и превентивного реагирования на стратегические угрозы. Формирование обозначенных приоритетов необходимо в связи с тем фактом, что они приводят к повышению качества жизни населения. Именно это является главным ориентиром современного стратегирования⁴⁰.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. К устойчивому социально-экономическому росту // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 133–155. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-133-155>
- Ван Юйшань, Новикова И. В. Стратегическое планирование экономического развития Китая // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 293–303. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303>
- Геддес П. Города в эволюции (избранные главы) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. 2021. № 3. С. 149–177.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада // Инновации. 2014. Т. 191. № 9. С. 41–51.
- Косарева Н. Б., Полиди Т. Д., Пузанов А. С. Экономическая урбанизация. М: Фонд «Институт экономики города», 2018. 418 с.
- Манаева И. В. Урбанизация и экономическое развитие в регионах России // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. № 9. С. 1635–1663. <https://doi.org/10.24891/ea.16.9.1635>
- Петрова П. М. Стратегическое управление факторами противодействия чрезвычайному периоду на региональном рынке недвижимости // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 151–162. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-151-162>
- Соколов А. А., Руднева О. С. Современная урбанистическая структура России и ее пространственная дифференциация // Народонаселение. 2018. Т. 21. № 3. С. 146–155.
- Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>
- Laskowska E., Torgomyan S. The role of government in the housing market // Scientific Journal Warsaw University of Life Sciences. 2016. Vol. 16. № 4. P. 205–212.

⁴⁰ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада // Инновации. 2014. Т. 191. № 9. С. 41–51.

- Meng J. How does urbanization affect the real estate demand? / editors M. Li [et al.] // IEIS2019: Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering. Singapore: Springer, 2019. P. 597–608. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5660-9_45
- Mulder C. H. The relationship between population and housing. New York, Geneva: United Nations, 2010. 46 p.
- Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press, 2008. 293 p.
- Tirole J. The theory of industrial organization. Hamilton Printing, 1994. 476 p.

REFERENCES

- Aganbegyan AG. To sustainable socio-economic growth. Scientific Works of the Free Economic Society of Russia. 2021;230(4):133–155. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-133-155>
- Wang Y, Novikova IV. Strategic planning of china's economic development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):293–303. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-293-303>
- Geddes P. Cities in evolution (selected chapters). Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology. 2021;(3):149–177. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Comparing the role of quality of life and values in the development strategy of both emerging market countries and in the west. Innovations. 2014;191(9):41–51. (In Russ.)
- Kosareva NB, Polidi TD, Puzanov AS. Ehkonomicheskaya urbanizatsiya [Economic urbanization]. Moscow: Fond “Institut ehkonomiki goroda”; 2018. 418 p. (In Russ.)
- Manaeva IV. Urbanization and economic development in Russian regions. Economic Analysis: Theory and Practice. 2017;16(9):1635–1663. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ea.16.9.1635>
- Petrova PM. Strategic management during the contingency period in the regional real estate market. Administrative Consulting. 2022;165(9):151–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-151-162>
- Sokolov AA, Rudneva OS. Modern urban structure of Russia and its spatial differentiation. Population. 2018;21(3):146–155. (In Russ.)
- Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>
- Laskowska E, Torgomyan S. The role of government in the housing market. Scientific Journal Warsaw University of Life Sciences. 2016;16(4):205–212.
- Meng J. How does urbanization affect the real estate demand? In: Li M, Dresner M, Zhang R, Hua G, Shang X, editors. IEIS2019: Proceedings of the 6th International Conference on Industrial Economics System and Industrial Security Engineering. Singapore: Springer; 2019. pp. 597–608. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5660-9_45
- Mulder CH. The relationship between population and housing. New York, Geneva: United Nations; 2010. 46 p.
- Thaler RH, Sunstein CR. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven: Yale University Press; 2008. 293 p.
- Tirole J. The theory of industrial organization. Hamilton Printing; 1994. 476 p.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Петрова Полина Михайловна, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; petrova.p@campus.mse-msu.ru

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

ABOUT AUTHOR: Polina M. Petrova, PhD candidate of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; petrova.p@campus.mse-msu.ru

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 303.4:552.578.2.061.32

Стратегирование цифровой трансформации нефтегазовых предприятий

О. Н. Бекетова

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

beketova@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4455-979X>

Аннотация: Для обеспечения энергетической и экологической безопасности России, устойчивого роста повышения конкурентоспособности нефтегазовых предприятий стратегирование цифровой трансформации является необходимым условием обеспечения изменений качественного уровня наблюдаемости, управляемости, гибкости бизнес-процессов, адаптивности существующих бизнес-моделей и активного внедрения платформенных технологий продаж и услуг для обеспечения эффективности и надежности энергоснабжения. Целью исследования являлось развитие организационно-экономического механизма стратегирования цифровой трансформации нефтегазовых предприятий. Объект исследования – предприятия нефтегазовой отрасли. В основе исследования лежит теория и методология стратегирования академика В. Л. Квинта, который подходит к стратегии как к системному, мультидисциплинарному и многомерному феномену, интегрирующему национальные, региональные, отраслевые и корпоративные стратегии. Использовали общепринятые научные методы и подходы: обобщение, научная абстракция, анализ, синтез и сравнение. Систематизировали теоретические подходы к стратегированию цифровой трансформации, выявили особенности предприятий нефтегазовой отрасли в условиях цифровой экономики, сформулировали угрозы и возможности стратегирования цифровых изменений, предложили структурно-логическую модель формирования и реализации стратегии цифровой трансформации нефтегазового предприятия, обеспечивающую взаимосвязь целей, этапов, действий и результатов реализации стратегических изменений в процессе долгосрочного развития. Успешными становятся предприятия, которые активно трансформируют свои бизнес-модели на базе непрерывного стратегирования, в том числе цифрового.

Ключевые слова: цифровое стратегирование, цифровая трансформация, цифровой портфель, газовая отрасль, платформизация

Цитирование: Бекетова О. Н. Стратегирование цифровой трансформации нефтегазовых предприятий // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 428–440. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-428-440>

Поступила в редакцию 03.10.2023. Прошла рецензирование 26.10.2023. Принята к печати 30.10.2023.

original article

Strategizing the Digital Transformation of Oil and Gas Enterprises

Olga N. Beketova

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

beketova@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4455-979X>

Abstract: Digital transformation provides energy security and environmental safety, as well as sustainable growth and competitiveness. In the oil-and-gas extraction industry, effective digital transformation requires

detailed strategizing. In this sphere, the goals of digital transformation include observability, manageability, flexibility, adaptability, platform sales technologies and services, etc. This article introduces an organizational and economic tool for strategizing the digital transformation of oil-and-gas enterprises. The research relied on the theory and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, who approaches strategy as a systemic, multidisciplinary, and multidimensional phenomenon that integrates national, regional, sectoral, and corporate strategies. The study involved standard research methods, e.g., generalization, scientific abstraction, analysis, synthesis, comparison, etc. The author classified theoretical approaches to strategizing in the digital economy and identified its specifics in the oil-and-gas extraction industry. Digital strategizing was tested for threats and opportunities in order to build a structural and logical model of a digital transformation strategy for an oil-and-gas enterprise. The model provides a unity of goals, stages, actions, and results for long-term strategic development. Continuous digital strategizing of business models is a key to success in the oil-and-gas extraction industry.

Keywords: digital strategizing, digital transformation, digital portfolio, gas industry, platformization

Citation: Beketova ON. Strategizing the Digital Transformation of Oil and Gas Enterprises. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):428–440. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-428-440>

Received 03 October 2023. Reviewed 26 October 2023. Accepted 30 October 2023.

石油天然气企业数字化转型的战略化

贝克托娃·奥尔加·尼古拉耶夫娜

俄罗斯技术大学 (MIREA), 俄罗斯莫斯科

beketova@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4455-979X>

摘要: 为确保俄罗斯的能源和环境安全及可持续增长, 提高该领域企业的竞争力, 数字化转型的战略化是确保业务流程的可观察性、可管理性和灵活性、石油和天然气企业现有业务模式的适应性、积极实施销售和服务平台技术以确保能源供应的高效性和可靠性的先决条件。本研究的目的是为油气企业数字化转型的战略化制定一种组织和经济机制。研究以V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论为基础, 将战略视为一种系统性、多学科、多维度的现象, 将国家、区域、部门、企业战略融为一体。我们还采用了公认的科学方法和手段: 概括、科学抽象、分析、综合和比较。研究对象是石油和天然气工业企业。研究的科学新颖性和实用意义在于: 将数字化转型战略化的理论方法系统化, 确定石油和天然气企业作为数字经济战略化对象的特殊性, 明确数字化转型战略化的现有威胁和机遇, 提出制定和实施油气企业数字化转型战略的结构和逻辑模型, 确保在长期发展过程中实施战略变革的目标、阶段、行动和结果之间的相互衔接。最成功的企业是那些在持续战略化(包括数字化转型)的基础上积极转变业务模式的企业。

关键词: 数字化的战略化、数字化转型、天然气行业的数字化组合、平台化

编辑部收到稿件的日期: 2023年10月03日。 评审日期: 2023年10月26日。 接受发表的日期: 2023年10月30日

ВВЕДЕНИЕ

Согласно прогнозам Всемирного экономического форума, проведенного в 2017 г., цифровая трансформация нефтегазовых предприятий до 2025 г. может обеспечить \$1,6–2,5 трлн прибыли для отрасли, ее клиентов и всего общества.

Более 200 руководителей нефтегазовых предприятий (70 % лидеров отрасли и 50 % отстаю-

щих), участвовавших в опросе консалтинговой фирмы Accenture, считают цифровую трансформацию предприятия важнейшим компонентом сохранения конкурентоспособности. Аналитики компании BrilaSoft, занимающейся цифровыми технологиями, в своем отчете сформулировали возможные результаты цифровой трансформации

в изучаемом секторе и представили их расчетные показатели. Эффективная цифровая трансформация нефтегазовых предприятий позволит снизить на 12–20 % эксплуатационные расходы, сократить на 15–25 % незапланированные остатки запасов и повысить на 8–12 % эффективность производства¹. Прогнозируется параллельный рост показателей производительности, уровня безопасности труда и экологической защиты окружающей среды. Согласно прогнозным данным «Цифровой стратегии» McKinsey использование в нефтегазовой отрасли только технологий открытых данных может позволить зарабатывать предприятиям отрасли от \$240 до 520 млрд в год².

Современная нефтегазовая промышленность по показателям глубины цифровой зрелости занимает 14-е место из 18 в отчете МПТ, уступая предприятиям телекоммуникации, СМИ и розничной торговли. Прогнозируемые эффекты и выявленное отставание делают изучаемое направление привлекательным для развития. Разработка методологии стратегирования цифровой трансформации предприятий нефтегазовой отрасли является важной из-за ряда условий:

1. Современная общемировая ситуация и изменение цен на газ и нефть из-за санкционной политики в отношении России;

2. Необходимость в разработке трудноизвлекаемых запасов нефти и газа с использованием цифровых моделей. По данным Госкомиссии по запасам полезных ископаемых, извлекаемые запасы газа в России в 2023 г. составляют 67 трлн м³, с учетом текущей добычи их хватит еще на 90 лет. При этом 54 % российских запасов газа относятся к трудноизвлекаемым;

3. Рост конкурентоспособности: на базе внедрения цифровых технологий оптимизируются все бизнес-процессы (основные, вспомогательные и обслуживающие развитие) и снижаются затраты. Это

позволяет предприятиям нефтегазовой отрасли быть более конкурентоспособными на мировом рынке;

4. Усложнение требований к безопасности и рост экологических требований: деятельность предприятий нефтегазовой отрасли сопряжена с рисками, связанными с авариями и утечками нефти и газа. Цифровые системы мониторинга и управления оперативно обнаруживают и реагируют на потенциально опасные ситуации, что способствует решению проблем безопасности. Строгие нормы по экологии и снижению выбросов газов в атмосферу требуют новых решений и технологий, которые могут быть реализованы через цифровизацию;

5. Технологии в газовой отрасли постоянно совершенствуются. Цифровизация позволяет быстрее адаптироваться к новым технологическим трендам, таким как «цифровые месторождения», «аддитивные технологии» и «умные» сети;

6. Универсализация процессов обслуживания клиентов: цифровые решения могут улучшить качество обслуживания клиентов, предоставляя им информацию о расходе газа, счетах и обеспечивая возможность взаимодействия с компанией онлайн.

В таких условиях необходимы ускоренная цифровая трансформация предприятий отрасли и их переход к более эффективным, гибким и устойчивым бизнес-моделям, способным адекватно реагировать на возникающие вызовы.

Цель исследования заключалась в развитии организационно-экономического механизма стратегирования цифровой трансформации нефтегазовых предприятий. Задачи связаны с исследованием научных подходов к содержанию стратегирования цифровой трансформации предприятий, обзором особенностей современного цифрового портфеля изучаемых предприятий и формулированием компонентов стратегирования цифровизации предприятий нефтегазовой отрасли на основе проведенного OTSW-анализа.

¹ Сулоева С. Б., Мартынова В. С. Особенности цифровой трансформации предприятий нефтегазового комплекса // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 2. С. 27–36. <https://doi.org/10.25987/VSTU.2019.26.70.003>

² IP in the energy sector: Big oil to big data. URL: <https://www.keystonelaw.com/keynotes/ip-in-the-energy-sector-big-oil-to-big-data> (дата обращения: 10.09.2023).

Таблица 1. Подходы к стратегированию цифровой трансформации предприятия**Table 1. Approaches to strategizing digital transformation**

Подход	Суть подхода
Пользовательско-центричный	Основан на удовлетворении потребностей и ожиданий клиентов. Организации анализируют данные о своих клиентах, чтобы создать персонализированные цифровые решения
Инновационный	Базируется на создании конкурентных преимуществ через новаторские технологии и решения. Организации инвестируют в исследования и разработки, чтобы быть лидерами в своей отрасли
Agile-подход	Предполагает быструю реакцию на изменения и адаптацию к рыночным требованиям. Организации используют методики Scrum и Kanban для управления проектами и разработки продуктов. Стратегические решения тестируются сразу после разработки, параллельно внедряются цифровые технологии. Такой подход может обеспечить положительный эффект еще до завершения всего процесса
Экосистемный	Фокусируется на участии в экосистемах и создании партнерских отношений. Организации стремятся взаимодействовать с другими субъектами бизнес-среды, чтобы совместно создавать ценность для клиентов

Согласно Б. Клейнеру и др. стратегии роста интегрированных структур (комплексов, кластеров и т. д.) в промышленности, направленные на рост рыночной эффективности деятельности и степени ее предсказуемости, могут временно заменить формирующиеся или отсутствующие экономические институты в отечественной, не полностью доинституционализированной экономической среде³.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование было проведено на основе изучения трудов отечественных и зарубежных специалистов А. Г. Боева, А. Г. Пузакова, К. С. Майоровой, Е. С. Балашовой, С. Б. Сулоева, В. С. Мартынатова и др., изучающих проблемы стратегирования. Работа базируется на теории и методологии стратегирования академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта. Согласно авторской концепции «стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Конечным продуктом

этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием, требующим осуществления через реализацию стратегического плана с использованием системы стратегического мониторинга его законопослушной реализации»⁴.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Во многих исследованиях дано описание процесса разработки стратегии цифровой трансформации предприятия (анализ текущего положения, определение целей, выбор подходящих инструментов и технологий, создание дорожной карты для реализации стратегии). Однако в международной научной среде пока не выработано единого подхода к стратегированию цифровой трансформации. Все существующие подходы представлены в таблице 1.

Мы придерживаемся синергетического подхода, объединяющего все перечисленные направления трансформации в процессах стратегирования.

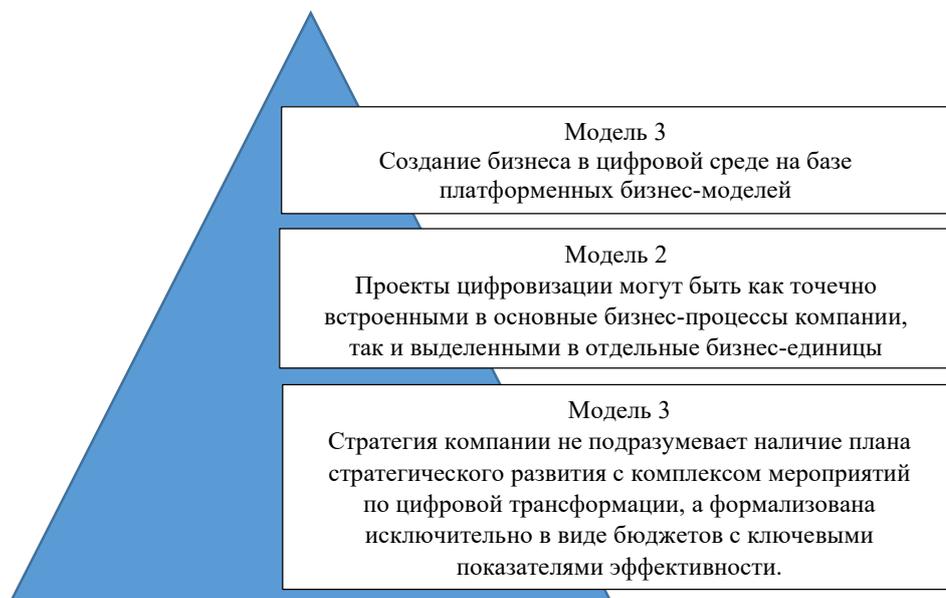
М. К. Ценжарик с соавторами описал особенности принципиально отличающихся моделей

³ Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Нагрудная Н. Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории // Наука. Инновации. Образование. 2008. Т. 3. № 4. С. 9–39.

⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

Рис. 1. Модели стратегирования цифровой трансформации предприятия

Fig. 1. Models for strategizing digital transformation



стратегирования цифровой трансформации на уровне предприятий (рис. 1)⁵.

Выбор конкретного подхода и модели стратегирования цифровой трансформации зависит от поставленной цели, задач, особенностей внутренней среды организации, внешних рыночных условий и специфики отрасли, в которой она работает.

Цифровизация нефтегазовых предприятий имеет несколько ключевых особенностей:

1. Сбор и анализ данных: цифровизация обеспечивает сбор больших объемов данных с различных устройств и оборудования, таких как датчики, мониторы и счетчики. Анализ таких данных помогает оптимизировать процессы и улучшить предсказуемость операций;

2. Управление активами: цифровые технологии выполняют функции отслеживания состояния и производительности газопроводов, компрессорных станций и другого оборудования. Это способствует более эффективному управлению активами и увеличению срока службы оборудования;

3. Безопасность: цифровизация повышает качество процессов мониторинга и контроля за безопасностью в газовой отрасли. Системы управления безопасностью и детекторы аварий связаны с центральными системами для оперативного реагирования на потенциальные угрозы;

4. Оптимизация процессов: автоматизация и оптимизация процессов в добыче, транспортировке и распределении газа и нефти позволяют снижать затраты и повышать производительность;

5. Экологические аспекты: цифровизация помогает улучшить экологическую устойчивость нефтегазовой промышленности через мониторинг выбросов и оптимизацию процессов снижения негативного воздействия на окружающую среду;

6. Инновации: цифровизация способствует развитию новых технологий, таких как «умные сети», для распределения газа и нефти, использованию искусственного интеллекта для анализа данных и более эффективного управления ресурсами;

7. Внедрение цифровых технологий оптимизирует процессы обслуживания клиентов.

В рамках стратегирования цифровой трансформации нефтегазовых предприятий необходимо провести OTSW-анализ (возможности, угрозы, сильные и слабые стороны). Согласно концепции стратегирования В. Л. Квинта «OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses) намного точнее соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов объекта, так как более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам», также он позволяет

⁵ Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>

более эффективно подготовиться к возникающим возможностям или угрозам и получить преимущество во времени⁶. Предложенный В. Л. Квинтом порядок направлен на выявление возможностей, реализация которых может быстро закрыться. Затем анализируются угрозы и сильные стороны, потом слабые стороны объекта анализа, т. к. они могут быть усилены.

Ключевые возможности (Opportunities) стратегирования цифровой трансформации нефтегазовых предприятий:

- использование развивающейся нормативно-правовой базы для реализации возможностей применения цифровых технологий;
- стандартизация отраслевых данных для формирования единого информационного пространства;
- активизация процессов цифровизации на базе более широкого применения финансовых и нефинансовых мер, связанных с совершенствованием регуляторных условий апробации, стандартизации и сертификации отечественных цифровых разработок;
- накопление цифрового опыта и создание банков успешных практик;
- расширение возможностей использования цифровых технологий в процессах взаимодействия между органами власти и компаниями;
- рост эффективности добычи и распределения газа и нефти с использованием IoT-технологий;
- разработка новых бизнес-моделей, таких как предоставление услуг «умных домов» и «умных городов».

В качестве основных угроз (Threats) можно выделить:

- недостаток квалифицированных кадров, способных работать с новыми технологиями;
- отсутствие в новых регионах освоения углеводородов необходимой инфраструктуры;
- ограничения технологического сотрудничества и уход с отечественного рынка мировых лиде-

ров нефтесервиса Schlumberger, Weatherford, Baker Hughes и Halliburton;

- недостаток сопоставимых с западными технологиями отечественных цифровых разработок и отсутствие их правовой защиты на фоне требований к импортозамещению;
- неготовность сложившейся институциональной среды к внедрению сквозных платформенных цифровых решений и формированию единого цифрового пространства.

Сильными сторонами (Strengths) предприятий нефтегазовой отрасли являются:

- глобальное территориальное присутствие;
- функционирование в виде четко выстроенных интегрированных вертикальных структур;
- сильный бренд и надежная репутация;
- практически все нефтегазовые компании опираются в своей работе на проект «Цифровая энергетика» в рамках реализации государственной программы «Цифровая экономика»;
- достигнутая устойчивая динамика повышения точности прогнозов спроса и снижения издержек в цепи поставок благодаря аналитике данных;
- развитие «умных» сетей с возможностью удаленного управления и мониторинга;
- создание и развитие отраслевых центров компетенций и корпоративных университетов, подготовка новых образовательных программ цифровой грамотности отраслевыми вузами для нужд предприятий ТЭК;
- активный поиск и апробация предприятиями систем показателей глубины и эффективности внедрения цифровых технологий.

Слабыми сторонами (Weaknesses) можно считать:

- недостаточные суммы денежных средств на внедрение цифровых систем и обучение персонала;
- необходимость в защите критических информационных систем от кибератак;
- недостаточное количество формализованных и гибких методик стратегирования цифровой трансформации предприятий.

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

Стратегирование направлено на реализацию выявленных возможностей развития. По мнению И. В. Новиковой, такие возможности основаны на глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендах⁷.

Отечественные и зарубежные нефтегазовые компании постоянно реализуют цифровизацию^{8,9}. ПАО «Газпром» (Россия) активно внедряет цифровые технологии, включая системы мониторинга и управления газопроводами, автоматизацию процессов добычи и транспортировки газа. Начиная с 2019 г., ПАО «Газпром нефть» запустило на своих площадках более 150 новых цифровых инициатив и более десятка программ цифровой трансформации. С 2022 по 2026 гг. реализуются мероприятия, принятые в Стратегии цифровой трансформации Группы «Газпром», которая разработана в соответствии с методическими рекомендациями Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Группой разработана и утверждена стратегия цифровой трансформации до 2030 г.

ПАО «НОВАТЭК» (Россия) использует цифровизацию в своих проектах по добыче и переработке природного газа. НОВАТЭК НТЦ заменил агрегацию информации из суточных отчетов супервайзеров в единый формат и рассылку информации по электронной почте на технологию виртуального ассистента, позволяющую сотруднику получать ответы на заданные вопросы помощнику за несколько секунд без подключения к интернету.

Sinopac (Китай) активно использует технологии и услуги для цифровой нефтегазовой индустрии, включая мониторинг скважин и аналитику данных. China National Petroleum/PetroChina (Китай) предоставляет и использует решения для автоматизации и цифровизации, активно развивает цифровые

решения для улучшения эффективности добычи и транспортировки газа и нефти.

Цифровой портфель предприятий нефтегазовой сферы включает технологию «умные материалы», «когнитивную геологию», современные технологии мониторинга и цифрового прототипирования, роботизацию и «безлюдные технологии», 3D- и 4D-моделирование, анализ больших данных, блокчейн, облачные вычисления, интернет вещей, цифровые двойники, искусственный интеллект и машинное обучение^{10,11}.

Аудиторско-консалтинговая компания Ernst & Young (EY) оценила степень готовности к цифровой трансформации и уровень ее использования, опросив руководителей более чем 3800 компаний в 44 странах мира. В исследовании был применен интегральный показатель цифровизации, отражающий ее уровень у основных игроков рынка. Значение показателя до 40 % рассматривалось как базовый уровень цифровой трансформации, до 60 % – развивающийся, до 75 % – развитый, свыше 75 % – передовой (продвинутый).

Направлениями описываемого исследования выступили:

- анализ цифрового ДНК, включающего оценку степени покрытия бизнес-процессов информационными системами, установление наличия и возможностей интеграции между системами предприятий для определения перспектив создания цифровой модели на основе действующих предприятий;
- определение уровня проникновения цифровых решений в бизнес-процессы компаний;
- степень готовности и зрелости отраслевой институциональной среды к цифровой трансформации.

Были получены следующие процентные значения по различным фокусным областями ДНК неф-

⁷ 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>

⁸ Юрак В. В., Полянская И. Г., Малышев А. Н. Оценка уровня цифровизации и цифровой трансформации нефтегазовой отрасли РФ // Горные науки и технологии. 2023. Т. 8. № 1. С. 87–110. <https://doi.org/10.17073/2500-0632-2022-08-16>

⁹ Тихопой Ю. М., Степаненко Д. А. Цифровая трансформация в нефтегазовой отрасли // Стратегии бизнеса. 2021. Т. 9. № 2. С. 58–61.

¹⁰ Сулоева С. Б., Мартынова В. С. Особенности цифровой трансформации...

¹¹ Галушко М. В., Дедеева С. А., Иневатова О. А. Цифровые инновационные решения как основной инструмент повышения конкурентного преимущества предприятий нефтегазовой отрасли // Экономические науки. 2023. Т. 218. № 1. С. 190–197. <https://doi.org/10.14451/1.218.383>

тегазовых предприятий: 67 % – стратегирование и инновации, 57 % – взаимоотношения со стейкхолдерами, 69 % – организация цепочек поставок и операционной деятельности, 64 % – технологии в области информационного обеспечения, 57 % – управление рисками и кибербезопасностью, 65 % – финансовое и правовое обеспечение, HR, 65 % – организационная культура.

Анализ полученных результатов позволил оценить уровень цифровизации нефтегазовых предприятий как развитый. Наиболее зрелыми областями стратегирования цифровой трансформации для предприятий нефтегазовой отрасли являются инновации, операционная деятельность и цепочки поставок, а процессы стратегирования рисков и кибербезопасности требуют проработки стратегических и операционных планов компании. Эти направления цифровой трансформации важно включать в число стратегических приоритетов нефтегазовых организаций в процессах формализации стратегий цифровой трансформации.

Оценка динамики цифрового патентования выявила лидеров по этому процессу в нефтегазовом секторе. Ими являются китайские компании China Petroleum, PetroChina Co. и Saudi Arabian Oil Co. Лидер отечественной цифровизации Газпром, опережая корпорации BP PLC, Marathon Petroleum Corp и Valero Energy Corp, не входит в ТОП-10.

В стратегирование вовлечены множество участников со своими интересами. В методологии стратегирования стратегические интересы – это «интересы объекта стратегирования, которые он хочет достичь в результате реализации стратегии»¹². Интересы участников стратегирования соответствуют национальным трендам и определяют стратегические приоритеты – «консолидирующий

эпицентр завершенной версии стратегии, в котором ярко проявляется весь практический смысл стратегии»¹³.

Государство заинтересовано в удовлетворении внутреннего спроса на продукцию и услуги нефтегазовых предприятий, удержании позиций на мировых энергетических рынках, в гибкой и устойчивой энергетике, обеспечивающей экономический рост, инновационное развитие, укрепление национальной энергетической и экологической безопасности. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 4741 закрепил цифровую трансформацию в качестве национальной цели развития страны и установил ее целевые показатели, которые должны быть достигнуты к 2030 г.¹⁴. Региональное развитие связано с реализацией инновационного потенциала территориальных кластеров на базе мезо-стратегирования цифровой трансформации¹⁵.

Менеджмент нефтегазовых предприятий ищет стратегические резервы роста конкурентоспособности и способы увеличения прибыльности за счет снижения затрат и встраивания в бизнес-процессы новых цифровых технологий и профессиональных навыков. Интересы персонала предприятий нефтегазовой отрасли направлены на рост материального благополучия и качества жизни, реализацию возможностей карьерных перспектив¹⁶.

Потребители заинтересованы в формировании «умной» инфраструктуры экосистемы и внедрении энергоэффективного управления домашним хозяйством на базе цифровых технологий¹⁷.

На следующем этапе стратегирования разрабатывают миссию и видение. Миссия стратегирования цифровой трансформации нефтегазовых предприятий состоит в масштабировании сетевой логики взаимодействия всех заинтересованных участ-

¹² Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

¹³ Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2021. 340 с.

¹⁴ Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

¹⁵ Рисин И. Е., Сысоева Е. Ф. Стратегирование процессов цифровизации экономики регионов // Регион: Системы, экономика, управление. 2020. Т. 50. № 3. С. 39–46.

¹⁶ Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

¹⁷ Паспорт Стратегии цифровой трансформации топливно-энергетического комплекса до 2030 года. URL: <https://storage.strategy24.ru/files/news/202108/76c849c91f492fb923099296cca0c333.pdf> (дата обращения: 15.09.2023).

Таблица 2. Модель стратегии цифровой трансформации предприятия

Table 2. Model of digital transformation strategy

Этапы формирования стратегии	«Узкие места»	Ответственные лица	Результаты этапа
Анализ текущего состояния предприятия, оценка технологических систем, процессов и инфраструктуры	Недостаточно данных для полного анализа, недооценка сложности существующей инфраструктуры	Члены аналитической группы	Составление отчета о текущем состоянии инфраструктуры, идентифицированы основные технологические слабые места
Определение стратегических целей и задач, разработка видения того, что должно быть достигнуто	Недостаточные знания о цифровых технологиях среди топ-менеджмента, несогласованность цифровой стратегии с общей стратегией предприятия	Топ-менеджмент, стратегический отдел	Утверждена стратегическая цель цифровизации, определены ключевые задачи для достижения цели
Идентификация цифровых решений: выбор технологий, программного обеспечения и систем, которые подходят для цифровизации	Недостаточный бюджет на приобретение необходимых технологий, сложности в интеграции выбранных решений	IT-отдел, технические специалисты	Составлен список потенциальных цифровых решений, выбраны оптимальные технологии и системы
Разработка плана внедрения: определение конкретных шагов и сроков для внедрения цифровых решений	Недостаточные ресурсы для выполнения плана, изменения внутри компании могут влиять на план	Проектный менеджер, отдел планирования	Разработан детальный план внедрения цифровых решений, установлены сроки выполнения каждого этапа
Выделение ресурсов: определение бюджета, персонала и других ресурсов, необходимых для внедрения стратегии	Ограниченный бюджет для цифровизации, трудности в найме и обучении необходимого персонала	Финансовый отдел, HR-отдел	Утвержден бюджет цифровизации, обеспечен необходимый кадровый ресурс
Внедрение цифровых решений: запуск выбранных систем и технологий на предприятии	Технические проблемы в процессе внедрения, сопротивление персонала переменам	T-отдел, проектная группа	Успешно внедрены цифровые решения, соблюдены сроки и бюджет внедрения

ников, ускоряющем создание и развитие кросс-функциональных экосистем, для осуществления безбарьерного трансфера знаний, технологий и компетенций. Под видением будет пониматься создание условий для реализации указанной миссии. Видение основано на гармоничном функционировании и соразмерной динамичной эволюции элементов, структур и процессов стратегирования. Миссия и видение являются базой для постановки цели и формулирования задач стратегирования

цифровой трансформации предприятий нефтегазовой промышленности, которая заключается в проведении цифровых преобразований в действующих бизнес-моделях на всех стадиях создания добавленной стоимости.

Задачами цифровой трансформации нефтегазовых предприятий являются:

- качественное повышение уровня гибкости и адаптивности существующих бизнес-моделей предприятий нефтегазовой отрасли¹⁸;

¹⁸ Предложения в проект концепции цифровой трансформации ТЭК. URL: in.minenergo.gov.ru (дата обращения: 15.09.2023).

- платформизация бизнес-процессов, которая предусматривает использование цифровых торговых платформ, смарт-контрактов и цифровых финансовых активов;
- повышение качества стратегирования на уровне предприятия, направленного на совершенствование корпоративной культуры и реализацию структурных изменений.

Решение задач создаст основу для осмысления стратегии цифровой трансформации предприятия, которая включает этапы, взаимосвязанные по срокам, исполнителям и предполагаемым результатам (табл. 2).

Формулировка возможных «узких мест» каждого этапа стратегирования помогает предвидеть и подготовиться к их «расшивке» в ходе разработки стратегии цифровизации, формируя свойства гибкости и адаптивности предлагаемой модели.

Согласно методологии стратегирования В. Л. Квинта важный этап стратегирования заключается в определении критериев и оценке показателей эффективности формируемой стратегии¹⁹.

На макро- и мезоуровнях в качестве критериев эффективности стратегирования цифровой трансформации используются показатели ведомственных проектов Министерства промышленности и торговли РФ «Цифровая промышленность», Министерства сельского хозяйства РФ «Цифровое сельское хозяйство» и Росстата, а также ключевые показатели эффективности программ инновационного развития компаний с государственным

участием. Дополнением к ним могут выступать государственные индексы Всемирного банка, индикаторы стран ЕС и АТР (Сингапур, Германия, ЕС), включая индексы Индустрия 4.0, SIRI и DESI. Информативны и полезны в процессах стратегирования индексы цифрового развития компаний – лидеров рынка информационных технологий, таких как DELL, CISCO и Gartner; крупных консалтинговых и аудиторских компаний CAIXIN, Accenture, BCG, McKinsey, Bain & Company, EY.

Для определения количественных показателей стратегирования цифровой трансформации в нефтегазовой сфере на уровне предприятия могут быть использованы авторские подходы. Например, методики, разработанные А. В. Бабкиным, В. В. Глуховым, Е. В. Шкарупетой и др.^{20,21,22}. А. Г. Боев и А. Г. Пузаков в процессах стратегирования важным считают использование системы ключевых показателей эффективности и клиентской удовлетворенности^{23,24,25,26}.

Заключительным этапом документального оформления стратегирования цифровой трансформации является ее паспортизация²⁷. Она позволяет сформировать вектор инжиниринга механизмов и инструментов достижения ключевых показателей стратегирования, а также исключить противоречия в управленческих, маркетинговых, организационных, производственных, финансовых и иных блоках разрабатываемой стратегии цифровой трансформации нефтегазовых предприятий.

¹⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

²⁰ Бабкин А. В., Глухов В. В., Шкарупета Е. В. Методика оценки цифровой зрелости отраслевых промышленных экосистем // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 3. С. 7–20.

²¹ Methodology for assessing industrial ecosystem maturity in the framework of digital technology implementation / A. Babkin [et al.] // International Journal of Technology. 2021. Vol. 12. № 7. P. 1397–1406. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i7.5390>

²² Методология стратегического управления цифровым потенциалом сложных экономических систем на основе платформенной концепции / В. В. Глухов [и др.] // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 4. С. 592–609. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.592-609>

²³ Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 249–261. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>

²⁴ Боев А. Г. Методика разработки ключевых показателей эффективности и клиентской удовлетворенности для стратегии трансформации промышленного комплекса // Вестник университета. 2021. № 7. С. 100–112. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-100-112>

²⁵ Боев А. Г. Методика оценки стратегии и хода институциональных преобразований промышленных комплексов в условиях цифровой экономики // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 3. С. 250–261. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-3-250-261>

²⁶ Боев А. Г., Пузаков А. Г. Модель стратегии институциональных преобразований промышленных комплексов в условиях цифровизации // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 17. № 1. С. 77–99. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2022-1-77-99>

²⁷ Куклина Е. А. Стратегия цифровой трансформации как инструмент реализации бизнес-стратегии компании нефтегазового сектора современной России // Управленческое консультирование. 2021. Т. 150. № 6. С. 40–53. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-6-40-53>

ВЫВОДЫ

Предприятия – лидеры нефтегазовой отрасли активно разрабатывают и реализуют стратегии цифровизации, выбрав виды цифровых технологий, которые способны улучшить показатели бизнес-процессов. Однако характеристики их использования не соответствуют уровню цифровой зрелости и патентной активности мировых лидеров. Как следствие, у изучаемого направления стратегирования цифровой трансформации предприятий нефтегазовой промышленности остается нереализованный потенциал с точки зрения оптимизации

и поиска оптимальных решений в области стратегирования и составляющих его элементов. Главным риском стратегирования цифровой трансформации является то, что сама по себе цифровизация не является универсальным средством и не может обеспечить долгосрочную устойчивость компании. Наиболее успешными становятся предприятия, которые активно трансформируют свои бизнес-модели на базе непрерывного стратегирования цифровых изменений.

ЛИТЕРАТУРА

- Бабкин А. В., Глухов В. В., Шкарупета Е. В. Методика оценки цифровой зрелости отраслевых промышленных экосистем // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 3. С. 7–20.
- Боев А. Г. Методика оценки стратегии и хода институциональных преобразований промышленных комплексов в условиях цифровой экономики // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 3. С. 250–261. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-3-250-261>
- Боев А. Г. Методика разработки ключевых показателей эффективности и клиентской удовлетворенности для стратегии трансформации промышленного комплекса // Вестник университета. 2021. № 7. С. 100–112. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-100-112>
- Боев А. Г., Пузаков А. Г. Модель стратегии институциональных преобразований промышленных комплексов в условиях цифровизации // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 17. № 1. С. 77–99. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2022-1-77-99>
- Галушко М. В., Дедеева С. А., Иневатова О. А. Цифровые инновационные решения как основной инструмент повышения конкурентного преимущества предприятий нефтегазовой отрасли // Экономические науки. 2023. Т. 218. № 1. С. 190–197. <https://doi.org/10.14451/1.218.383>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.
- Квинт В. Л., Бабкин А. В., Шкарупета Е. В. Стратегирование формирования платформенной операционной модели для повышения уровня цифровой зрелости промышленных систем // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 249–261. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>
- Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Нагрудная Н. Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории // Наука. Инновации. Образование. 2008. Т. 3. № 4. С. 9–39.
- Куклина Е. А. Стратегия цифровой трансформации как инструмент реализации бизнес-стратегии компании нефтегазового сектора современной России // Управленческое консультирование. 2021. Т. 150. № 6. С. 40–53. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-6-40-53>
- Методология стратегического управления цифровым потенциалом сложных экономических систем на основе платформенной концепции / В. В. Глухов [и др.] // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 4. С. 592–609. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.592-609>
- 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>

- Рисин И. Е., Сысоева Е. Ф. Стратегирование процессов цифровизации экономики регионов // Регион: Системы, экономика, управление. 2020. Т. 50. № 3. С. 39–46.
- Сулоева С. Б., Мартынова В. С. Особенности цифровой трансформации предприятий нефтегазового комплекса // Организатор производства. 2019. Т. 27. № 2. С. 27–36. <https://doi.org/10.25987/VSTU.2019.26.70.003>
- Тихопой Ю. М., Степаненко Д. А. Цифровая трансформация в нефтегазовой отрасли // Стратегии бизнеса. 2021. Т. 9. № 2. С. 58–61.
- Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. № 3. С. 390–420. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>
- Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М.: МИРЭА – Российский технологический университет, 2021. 340 с.
- Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Юрак В. В., Полянская И. Г., Малышев А. Н. Оценка уровня цифровизации и цифровой трансформации нефтегазовой отрасли РФ // Горные науки и технологии. 2023. Т. 8. № 1. С. 87–110. <https://doi.org/10.17073/2500-0632-2022-08-16>
- Methodology for assessing industrial ecosystem maturity in the framework of digital technology implementation / A. Babkin [et al.] // International Journal of Technology. 2021. Vol. 12. № 7. P. 1397–1406. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i7.5390>

REFERENCES

- Babkin AV, Glukhov VV, Shkarupeta EV. Methodology for assessing digital maturity of industrial ecosystems. Organizer of Production. 2022;30(3):7–20. (In Russ.)
- Boev AG. Methodology for evaluating the strategy and progress of institutional transformations of industrial complexes in the digital economy. Strategic Decisions and Risk Management. 2020;11(3):250–261. (In Russ.) <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-3-250-261>
- Boev AG. Methodology for the development of key performance indicators and customer satisfaction for the transformation strategy of the industrial complex. Vestnik Universiteta. 2021;(7):100–112. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-100-112>
- Boev AG, Pusakov AG. A strategy model for institutional transformations in industrial complexes in digitalization environment. Perm University Herald. Economy. 2022;17(1):77–99. (In Russ.) <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2022-1-77-99>
- Galushko MV, Dedeeva SA, Inevatova OA. Digital innovative solutions as the main tool for increasing the competitive advantage of oil and gas industry enterprises. Economic Sciences. 2023;218(1):190–197. (In Russ.) <https://doi.org/10.14451/1.218.383>
- Kvint VL. The concept of strategizing, 2nd ed. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. Administrative Consulting. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Kvint VL, Babkin AV, Shkarupeta EV. Strategizing of forming a platform operating model to increase the level of digital maturity of industrial systems. Russian Journal of Industrial Economics. 2022;15(3): 249–261. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-249-261>

- Kleyner GB, Kachalov RM, Nagrudnaya NB. Sintez strategii klastera na osnove sistemno-integratsionnoy teorii [Synthesis of cluster strategy based on the system integration theory]. *Science. Innovation. Education*. 2008;3(4):9–39. (In Russ.)
- Kuklina EA. Digital transformation strategy as a tool for implementing the business strategy of a company in the oil and gas sector of modern Russia. *Administrative Consulting*. 2021;150(6):40–53. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-6-40-53>
- Glukhov VV, Babkin AV, Shkarupeta EV, Gileva TA, Pletnev DA. Methodology for strategic management of the digital potential of complex economic systems based on the platform concept. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022;13(4):592–609. (In Russ.) <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.592-609>
- 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>
- Risin IE, Sysoeva EF. Strategizing processes of digitalization regional economy. *Region: Systems, Economics, Management*. 2020;50(3):39–46. (In Russ.)
- Suloeva SB, Martynatov VS. The features of the digital transformation of oil and gas enterprises. *Organizer of Production*. 2019;27(2):27–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.25987/VSTU.2019.26.70.003>
- Tikhopoy YuM, Stepanenko DA. The oil and gas industry digital transformation. *Business Strategies*. 2021;9(2):58–61. (In Russ.)
- Tsenzharik MK, Krylova YuV, Steshenko VI. Digital transformation in companies: Strategic analysis, drivers and models. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2020;36(3):390–420. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>
- Shatskaya IV. Kontseptsiya strategicheskogo upravleniya kadrovym obespecheniem innovatsionnogo razvitiya Rossii: dis. ... d-ra ehkon. nauk: 08.00.05 [Strategic HR management: innovative development of Russia: dis. ... Dr.Sc.Econ.]. Moscow: MIREA – Russian Technological University; 2021. 340 p. (In Russ.)
- Shatskaya IV. Strategizing and lifelong education development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022; 2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>
- Yurak VV, Polyanskaya IG, Malyshev AN. The assessment of the level of digitalization and digital transformation of oil and gas industry of the Russian Federation. *Mining Science and Technology*. 2023;8(1): 87–110. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2500-0632-2022-08-16>
- Babkin A, Glukhov V, Shkarupeta E, Kharitonova N, Barabaner H. Methodology for assessing industrial ecosystem maturity in the framework of digital technology implementation. *International Journal of Technology*. 2021;12(7):1397–1406. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i7.5390>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Бекетова Ольга Николаевна, д-р экон. наук, доцент, профессор Института технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; beketova@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4455-979X>

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

ABOUT AUTHOR: Olga N. Beketova, Dr.Sc.(Econ.), Associate Professor, Professor of the Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; beketova@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4455-979X>

Оригинальная статья

УДК 355.451:001

Стратегирование интероперабельности центров научной мысли России и Африки

Е. Б. Тищенко¹, М. В. Славянцев²

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²ООО «Альфа Рим Консалтинг», Каир, Арабская Республика Египет

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²maksimslaviantcev@icould.com

Аннотация: Способность государства к накоплению национального благосостояния определяется скоростью, с которой научно-технический задел трансформируется в экономические ресурсы, капитализируя доступные природные ресурсы в ликвидные ценности – товары и услуги. В. Л. Макаров, А. Р. Бахтизин и Е. Д. Сушко отмечают важность науки и инноваций в своем авторском подходе по оценке национальной силы и в части стратегирования трудового потенциала для обеспечения эффективного технологического суверенитета, выделяя базовые принципы стратегии развития трудового потенциала: правомерность, согласованность, долгосрочность, пролонгацию, непрерывность, гуманность, свободу и соразмерность. Для повышения эффективности реализации указанных принципов обоснована важность обеспечения интероперабельности (совместимости) по направлению наука – инновации в трех уровнях: техническом, семантическом и организационном.

Ключевые слова: интероперабельность, стратегирование, экспортный потенциал, координация экономической деятельности, межотраслевая и межстрановая кооперация

Цитирование: Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегирование интероперабельности центров научной мысли России и Африки // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 441–453. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-441-453>

Поступила в редакцию 28.07.2023. Прошла рецензирование 19.08.2023. Принята к печати 26.08.2023.

original article

Strategizing the Interoperability between Scientific Thought Centers in Russia and Africa

Elena B. Tishchenko¹, Maksim V. Slavyantsev²

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²Alpha Reem Consulting, Cairo, Arab Republic of Egypt

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²maksimslaviantcev@icould.com

Abstract: The state accumulates national wealth only as fast as it transforms the existing scientific and technical reserves into economic resources, thus capitalizing natural resources into marketable goods and services. This research relied on a new approach to assessing national strength developed by V.L. Makarov, A.R. Bakhtizin, and E.D. Sushko. The approach is based on the presumption that strategizing labor potential ensures effective

technological sovereignty, which makes science and innovations especially important. It presupposes the following basic principles of strategizing the labor potential development: legality, consistency, long-term, prolongation, continuity, humanity, freedom, and proportionality. To make these principles more effective, the authors substantiated the role of interoperability (compatibility) between science and innovations at technical, semantic, and organizational levels.

Keywords: interoperability, strategizing, export potential, coordination of economic activity, cross-industry and cross-country cooperation

Citation: Tishchenko EB, Slavyantsev MV. Strategizing the Interoperability between Scientific Thought Centers in Russia and Africa. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):441–453. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-441-453>

Received 28 July 2023. Reviewed 19 August 2023. Accepted 26 August 2023.

俄罗斯和非洲科学思想中心互操作性的战略化

季申科·叶列娜·鲍里索夫娜¹, 斯拉维扬采夫·马克西姆·维克托罗维奇²

¹莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²Alpha Reem Consulting, 阿拉伯埃及共和国开罗

¹elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

²maksimslavyantcev@icould.com

摘要: 国家积累国家财富的能力取决于将现有科技成果转化为经济资源、将可利用的自然资源资本化为流动价值——商品和服务的速度。V. L. 马卡洛夫、A. R. 巴赫季津、E. D. 苏什科在自己评估国家实力的独特方法中指出了科学和创新的重要性。V. L. 马卡洛夫、A. R. 巴赫季津、E. D. 苏什科在他们的研究中指出了科学和创新在制定劳动潜力战略以确保有效的技术主权方面的重要性。E. D. 苏什科强调了开发劳动潜力战略的以下基本原则：合法性、一致性、长期性、延续性、连续性、人性化、自由性、相称性。为了提高这些原则的实施效果，本研究从技术、语义、机构三个层面论证了互操作性（兼容性）在科学创新方面的重要性

关键词: 互操作性、战略化、出口潜力、经济活动协调、部门间和国家间合作

编辑部收到稿件的日期：2023年07月28日。评审日期：2023年08月19日。接受发表的日期：2023年08月26日

ВВЕДЕНИЕ

Способность государства к накоплению национального благосостояния определяется скоростью, с которой существующий научно-технический задел трансформируется в экономические ресурсы, капитализируя доступные природные ресурсы в ликвидные ценности – товары и услуги. Потенциал развития экономики – это измеримая возможность во временном периоде, когда фундаментальная наука провела исследование, валидацию и верификацию предельных параметров использования природных ресурсов, образование воспитало отношение к производству и потре-

нию и сформировало компетенцию по извлечению выгоды, прикладная наука создала средства и методы для трансформации ресурса в ценность, бизнес реализовал жизненный цикл создания стоимости в благоприятные макроэкономические условия, а государство обеспечило защиту полученной выгоды в интересах налогооблагаемой базы в своей юрисдикции.

Важность науки и инноваций отмечают в своем авторском подходе по оценке национальной силы В. Л. Макаров и др., наряду с другими пятью факторами: географические характеристики, природ-

ные ресурсы, население и труд, экономические показатели, вооруженные силы¹. Наука и инновации являются последним, но важным фактором, т. к. обеспечивают трансформацию всех ресурсов в технологии, в том числе критические. Особую роль науки и инноваций в обеспечении технологического суверенитета отмечают В. Л. Квинт и др.². Применение методологии стратегирования профессора В. Л. Квинта приведено в исследовании В. С. Калинина в виде стратегической системы принятия инвестиционных решений: анализ мировых трендов на глобальном, мировом, отраслевом и корпоративном уровнях в разрезе страт по логике PESTEL-анализа (экономические, технологические, правовые, социальные, политические и экологические тренды)³.

Важность науки и инноваций в части стратегирования трудового потенциала для обеспечения эффективного технологического суверенитета отмечают в своем исследовании В. Л. Макаров и др., выделяя следующие базовые принципы стратегии развития трудового потенциала: правомерность, согласованность, долгосрочность, пролонгация, непрерывность, гуманность, свобода и соразмерность⁴. Для реализации данных принципов российской науке важно обеспечить интероперабельность (совместимость) в трех уровнях: техническом, семантическом и организационном (ГОСТ 55062-2021), гарантировав требуемый эффект масштаба рынка, т. к. критические технологии для своей реализации требуют концентрации и балансировки правил организации научного и инвестиционного капиталов, ресурсной базы, промышленной инфраструктуры и др.

Стратегическая сессия «Модели экспортной кооперации», прошедшая в марте 2020 г. на базе

Российской венчурной компании с участием представителей крупнейших компаний лидеров в своих сегментах отраслей, показала, что представители бизнеса готовы рассматривать африканский континент в качестве потенциального партнерского рынка, обеспечивающего требуемый эффект масштаба для российских технологических разработок при условии участия представителей стран Африки в ее локализации. Прошедший в июле 2023 г. форум «Россия – Африка» подтвердил то, что африканские страны готовы рассматривать Россию как партнера в задачах индустриализации, обеспечения продовольственной безопасности и т. д., обозначенных в стратегиях развития стран африканского континента.

Опираясь на методологию д-ра экон. наук, профессора В. Л. Квинта, развернутую в исследовании В. С. Калинина, актуальным является выбор направления для разработки, валидации и верификации пилотного межстранового проекта Россия – Африка в сфере науки и образования⁵. Дизайн и валидация пилотного проекта должны исходить из соблюдения базовых принципов, отмеченных в исследовании В. Л. Макарова и др.⁶.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научной проблемой, на решение которой направлено исследование, является низкая проработанность и применимость стратегий интероперабельности (совместимости) обеспечения технологических суверенитетов стран-партнеров в части подготовки кадров от управленцев до стратегических лидеров, из-за чего снижается эффективность разработки стратегии развития трудового потенциала⁷. Исследование направлено на развитие соответствующих методологических положений.

¹ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 277–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>

² Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>

³ Калинин В. С. Применение методологии стратегирования в процессе трансформации системы инновационных промышленных кластеров // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 245–260. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-245-260>

⁴ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран...

⁵ Калинин В. С. Применение методологии стратегирования...

⁶ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран...

⁷ Там же.

В ГОСТ 55062-2021 интероперабельность определена как способность двух или более информационных систем или компонентов к обмену информацией и к использованию информации, полученной в результате обмена.

Объект исследования – рынок подготовки кадров от управленцев до стратегических лидеров в сфере науки и инноваций. С одной стороны, она является базовой сферой обеспечения государства трудовым потенциалом для решения высокотехнологических задач, связанных с цифровой трансформацией и высокой технологической турбулентностью на рынках в современных условиях. С другой стороны, сфера науки и инноваций позволяет продемонстрировать возможности по интероперабельности (совместимости) в стратегии развития трудового потенциала в рамках разрабатываемых методологических положений.

Предметом исследования являлось изучение потенциала взаимодействия научных школ России и Африки по направлению наука и инновации в современных условиях.

Методы исследования основаны на традиционных общенаучных методах: глубинные интервью, индукция, дедукция, синтез и т. д. Специальный метод исследования – метод анализа социально-экономических явлений и процессов, основанный на рассмотрении объекта исследования через систему научных подходов и выделении главенствующих признаков. Также применен метод включенного наблюдения, реализованный в ходе осуществления авторами экспертного сопровождения российских проектов на рынок Африки в части развития партнерских научно-исследовательских проектов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В исследовании К. Беякова и др., опирающегося на работу О. Б. Пичкова и А. А. Уланова, был отме-

чен тренд на важность платформенных решений в сфере науки и инноваций^{8,9}. К. Беяков и др. отмечают, что на потребительском рынке тренд на платформенные решения ярко виден: рынок завоевывает тот, кто сумел подвести под него свою технологическую платформу¹⁰. Али-баба, Uber, сервис-платформы Яндекса – это ограниченный перечень платформ, конкурировать с которыми отдельным субъектам рынка в их сегменте присутствия становится сложно.

Такая же «экосистема» в настоящее время формируется в научных сообществах. Европейский союз прилагает усилия к построению «сети научных исследователей», чтобы достичь скорости и точности получения «экспертной оценки» или «формирования научной группы» под «кроссотраслевую прикладную задачу», формируя с 2000 г. единое Европейское исследовательское пространство (ЕИП) (European research area, ERA)^{11,12}. Цель ЕИП сформулирована в Лиссабонской стратегии (2000 г.) как «создание единого исследовательского пространства, основанного на внутреннем рынке, в котором исследователи, научное знание и технологии будут свободно перемещаться, и с помощью которых Европейский союз и его страны-члены будут укреплять свои научные и технологические базы, конкурентоспособность и возможность коллективно отвечать на вызовы». Статус и цели ЕИП были закреплены в Договоре о функционировании Европейского союза в соответствии с изменениями, внесенными в него Лиссабонским договором в 2007 г. Задача, которую решает ЕИП, – это повышение эффективности исследовательских систем на национальном уровне, нахождение оптимального баланса между сотрудничеством и соперничеством во взаимодействии стран-членов, снятие барьеров на рынке труда для исследователей, обеспечение равенства полов, создание условий для свободного

⁸ Трансфер технологий в цифровой экономике / К. Беяков [и др.]. М.: НАТТ, 2020. 230 с.

⁹ Пичков О. Б., Уланов А. А. Международный трансфер технологий как инструмент политики в XXI веке. М.: МГИМО, 2018. 158 с.

¹⁰ Трансфер технологий в цифровой экономике...

¹¹ Там же.

¹² Пичков О. Б., Уланов А. А. Международный трансфер технологий...

обмена знаниями и технологиями, развитие международного сотрудничества^{13,14}.

В современных условиях для обеспечения технологического суверенитета необходимо разработать, валидировать и верифицировать правила, позволяющие развивать межстрановые и межотраслевые интегрированные между группами компаний научно-исследовательские проекты и научно-исследовательские команды, обеспечивая интероперабельность (совместимость) научных результатов на семантическом, техническом и организационном уровнях. Для стран-партнеров Россия – Африка это означает наличие способности на уровнях межотраслевого и международного взаимодействия создавать цепочки кооперации образования, науки, промышленности и сферы услуг при балансировке многокритериальных оптимумов национальных интересов участников цепи кооперации стран-партнеров и моделировать кооперацию, формируя на базе научных школ связанные технологические центры научной мысли (фабрики мысли, англ. think tank), обеспечивающие возможность строить высокоадекватные технологические прогнозы. На их базе возможно будет приоритезировать научно-техническую и инвестиционную стратегии участников кооперации.

Базовые принципы, обозначенные в исследовании В. Л. Макарова и др., целесообразно дополнить дополнительными правилами, необходимыми для моделирования взаимовыгодных интероперабельных (совместимых) партнерских стратегий¹⁵:

- определить предельные условия, т. е. коридоры вариативности национальных и наднациональных действий центров научной мысли для обеспечения интероперабельности в развитии трудового потенциала, гарантирующих развитие науки и инноваций;
- опираясь на модели технологического развития, сформированные на базе центров научной мысли и на основе процесса исследования, верификации и валидации через внедрение

в сферы народного хозяйства, определить методом последовательного приближения минимальный набор критических компонентов и процессов. Они обеспечат государствам-партнерам контроль над критическими узлами кооперации, достигая интероперабельные (совместимые) технологические суверенитеты через совместные исследования и разработки, а также разработку стандартов для сегментов рынка, обеспечивая потенциал по продвижению и защите своих экономических интересов; – обеспечение поэтапного приближения к интероперабельности (совместимости) в разрезе семантического, технологического и организационного уровней в научных исследованиях и последующей коммерциализации разработок (сфера науки и инноваций), что позволит фундаментальной науке в условиях, которые предоставляет цифровая трансформация, формировать межстрановые и изначально нормализованные реестры данных. Они позволят каждой из стран-партнеров Россия – Африка получить полигоны для валидации и верификации сначала на рыночных сегментах, а затем, поэтапно перенося валидацию и верификацию в цифровые испытательные полигоны, достигать максимизации в применении при разработках передовых производственных технологий. Нормализованные межстрановые данные при интероперабельности (совместимости) процессов (организационная совместимость), онтологий (семантическая совместимость) и программно-аппаратных сред (технологическая совместимость) позволят научным школам получить нужный эффект масштаба для формирования межстрановых и межотраслевых научных групп и технологически совместимые рынки сбыта при коммерциализации инноваций, а также перейти к гармонизации стандартов интероперабельности. Это позволит сформировать распределенную научно-

¹³ Трансфер технологий в цифровой экономике...

¹⁴ Пичков О. Б., Уланов А. А. Международный трансфер технологий...

¹⁵ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран...

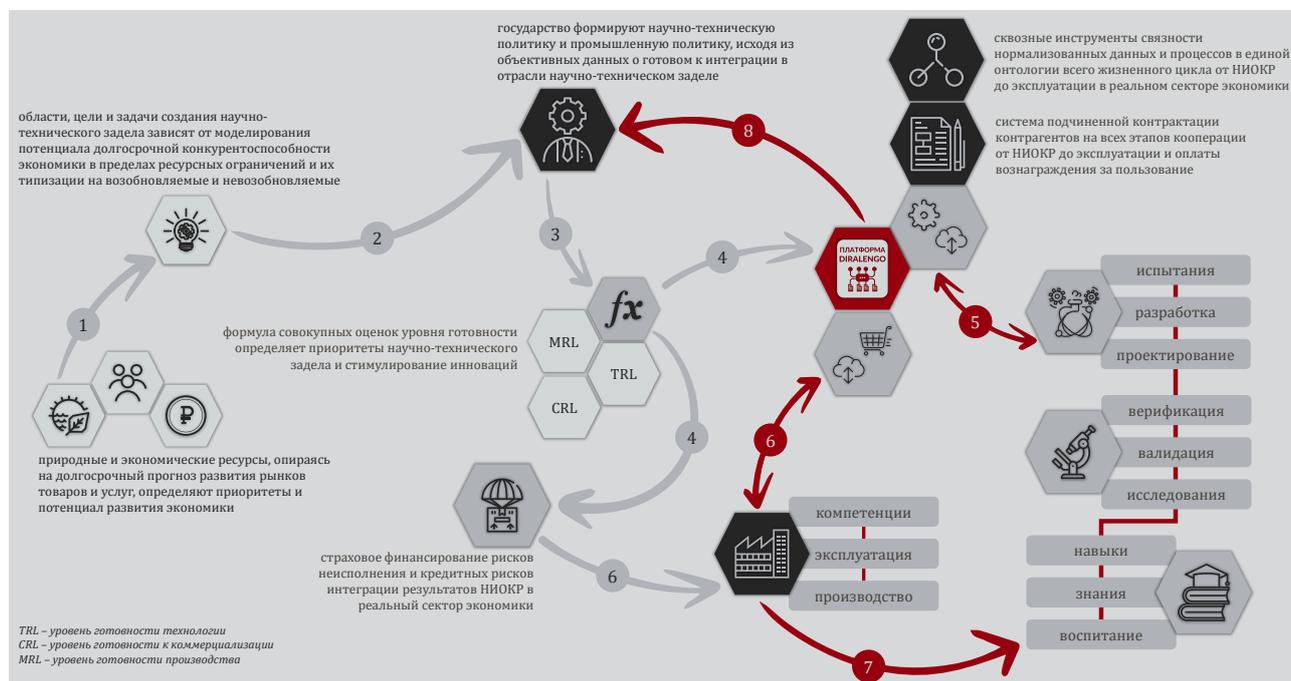


Рис. 1. Связность систем науки и экономики

Fig. 1. Connectivity of science and economics systems

исследовательскую экосистему нового типа как Mesh-сеть (сетевая топология взаимодействия) научных групп, обладающую потенциалом для решения задач вызовов, в том числе с применением передовых производственных технологий (цифровой двойник, алгоритмы искусственного интеллекта, машинное обучение и т. д.);

- при достижении интероперабельности (совместимости) в фундаментальной части научных школ стран-партнеров Россия – Африка возможно перейти к формированию правил интероперабельности в прикладных исследованиях и коммерциализации инноваций, концентрируясь на интероперабельности компонентов, узлов и систем, чтобы обеспечить требуемый эффект масштаба для каждого из узлов цепи кооперации. Практика внедрения интероперабельности позволит достичь сопоставимости компонентов, узлов и систем не только для специфической отрасли, для которой они разрабатывались, но и для смежных

отраслей. Постоянный поиск возможностей для межотраслевой стандартизации позволит создавать требуемые сегменты для окупаемости коммерциализации инноваций на ограниченных по размеру рынках сбыта (рис. 1);

- определить требования и разработать программы подготовки специалистов, обеспечивающих техническую, семантическую и организационную интероперабельность (совместимость) межотраслевых и межстрановых связанных длинной цепью коопераций проектов. Аналог профиля компетенций такого специалиста определен профессором В. В. Кондратьевым как архитектор искусственных систем или системный инженер объектов¹⁶.

Африка может стать наиболее перспективным рынком сбыта товаров, услуг и технологий из России для разворачивания нового подхода в организации экономической деятельности стран, обеспеченных сырьевыми ресурсами. С одной стороны, Африка – это растущий рынок, где зарождающееся потребление соответствует «ассортименту»

¹⁶ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.

и качеству услуг, товаров и технологий, которые Россия может предложить. С другой стороны, будущее развитие Африки зависит от ее способности быстро решать транспортные, логистические и энергетические задачи, обеспечивать технологический суверенитет или стабильное партнерство для развития промышленности и формирования кадрового потенциала, т. е. всего набора экономических ресурсов, которые могут обеспечить «локализацию добавленной стоимости» в юрисдикциях добычи природного ресурса. По многим направлениям партнерство коллективной Африки и России может быть взаимовыгодным.

В области продовольственной безопасности Африка зависит от импорта зерновых, удобрений и техники, а рост населения при активной урбанизации континента будет способствовать увеличению скорости изменения привычек потребления и спроса на связанную с этим инфраструктуру, машины, оборудование, цифровые решения и прочее^{17,18}. Ожидается, что к 2050 г. спрос на мясо и молочные продукты в странах Африки к югу от Сахары увеличится на 327 и 270 % соответственно, а спрос на зерно вырастет на 190 % по сравнению с уровнем 2012 г.¹⁹. Учитывая, что большинство ферм в регионе не превышает площади, равной одному гектару, решение задачи продовольственной безопасности становится актуальным для обеспечения местной социально-политической стабильности²⁰. Регион Черного моря является доминирующим поставщиком зерновых в Африку с потенциалом кратного роста объемов поставки, если он будет сопровождаться развитием транс-

портно-логистической инфраструктуры. Интересен в этом плане «пшеничный феномен» Египта, где по условному «социальному контракту» с государством последнее обязано обеспечивать малоимущие слои населения хлебом. Этот контракт является определяющим для социально-политического развития страны. В сезон 2020–2021 гг. на долю поставок из России и Украины пришлось более 85 % объема импорта пшеницы в эту арабскую республику²¹.

Одной из потенциальных отраслей, где взаимодействие научных школ России и Африки может быть взаимовыгодным, является рынок сельского хозяйства. Сельскохозяйственный сектор Египта – это 28 % от общего количества рабочих мест и почти 12 % национального ВВП^{22,23}. Общая площадь сельскохозяйственных угодий составляет всего 3,6 млн га, из которых под пшеницу отведено 1,4 млн га, под кукурузу – 0,8 млн га. Поэтому эти две культуры выращивают почти на 60 % пахотных земель. Несмотря на рекордную урожайность в 6,42 т/га в дельте реки Нил, к 2028 г. импорт пшеницы в Египет преодолет отметку 15 млн т^{24,25}. Для решения продовольственной безопасности Египту придется искать многокомпонентное решение: вводить в оборот новые сельхозугодья за счет мелиорации дополнительного миллиона гектаров в северной части дельты Нила, повышать урожайность за счет разработки локального научно-технического задела и внедрения точных методов земледелия, увеличивать объемы хранения и развивать сопутствующую транспортно-логистическую инфраструктуру, т. е.

¹⁷ Changing dietary habits: The impact of urbanization and rising socio-economic status in families from Burkina Faso in Sub-Saharan Africa / S. Casari [et al.] // *Nutrients*. 2022. Vol. 14. № 9. <https://doi.org/10.3390/nu14091782>

¹⁸ Small farms and development in sub-Saharan Africa: Farming for food, for income or for lack of better options? / K. E. Giller [et al.] // *Food Security*. 2021. Vol. 13. № 3. P. 1431–1454. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01209-0>

¹⁹ Let's not miss the chance to feed the 700 million plus people who will live in West Africa by 2050! URL: <https://blogs.worldbank.org/nasikiliza/lets-not-miss-chance-feed-700-million-plus-people-who-will-live-west-africa-2050> (дата обращения: 20.06.2023).

²⁰ Small farms and development...

²¹ Ukraine and Russia cover 85% of Egypt's wheat demand. URL: <https://www.apk-inform.com/en/news/1521865> (дата обращения: 20.06.2023).

²² Assessing the performance of Egypt's seed sector / M. H. Thijssen [et al.]. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation, 2023. 49 p. <https://doi.org/10.18174/629970>

²³ Egypt. URL: <https://knoema.com/atlas/Egypt/topics/Agriculture> (дата обращения: 25.06.2023).

²⁴ Country summary. URL: <https://ipad.fas.usda.gov/countrysummary/Default.aspx?id=EG&crop=Wheat> (дата обращения: 25.06.2023).

²⁵ Growing Egypt's wheat supply. URL: <https://www.fao.org/support-to-investment/news/egypts-wheat-supply2020/fr> (дата обращения: 25.06.2023).

развивать железнодорожные и водные пути средств доставки²⁶. При гипотетическом синхронном и эффективном решении указанных выше задач результат тем не менее не гарантирует преодоления разрыва между производством и потреблением, который за последние 20 лет составил в среднем от 41 до 68 %²⁷. Поэтому способность России за счет консолидации распределенного потенциала образования, фундаментальной и прикладной наук, через коммерциализацию инноваций, открытие с национальными промышленными компаниями совместных предприятий в формате пакетного экспортного продукта может быть альтернативным и разумным решением задачи обеспечения продовольственной безопасности не только в Египте, но и на всем африканском континенте. Хотя научно-техническое развитие остается на разных уровнях в России и странах Африки, необходимые решения требуют функциональной совместимости и преследуют выполнение схожих задач. В сегменте точного земледелия развитые экономики пошли по пути дата-центричности, интеграции в производственный процесс дополнительных периферийных устройств, интернета вещей и искусственного интеллекта. Россия и Африка пока не обладают технологическим суверенитетом в разработке и производстве электронно-компонентной базы. Поэтому пока сложно конкурировать в этом сегменте с мировыми лидерами производства микрокомпонентной базы. Таким образом, применение лучших мировых практик при отсутствии технологического суверенитета на критические компоненты и системы приведет к зависимости, а также к адаптации практик, изначально разработанных для территорий с иным потенциалом природных ресурсов, отличной культурой потребления и ины-

ми социально-культурными конструкциями. Если для Европы проблема трудоустройства не стоит остро, то в Африке можно говорить о рабочей силе, превышающей 500 млн человек, о острой проблеме продовольственной безопасности, о других растояниях, климате и уровне индустриализации²⁸.

Другим рынком с высоким потенциалом взаимодействия научных школ России и Африки является рынок медицинской диагностики. Мировой рынок здравоохранения оценивается в \$10 трлн²⁹. Если посмотреть на географию распределения этого рынка, то 71 % приходится на США и Европу. Структура себестоимости фармацевтической отрасли – это 67 % затрат на разработку и производство самого лекарственного препарата. Бизнес-модель производства выглядит следующим образом: инвестиции в один препарат составляют от \$300 млн до \$1 млрд, НИОКР длится до 10 лет, только каждый десятый препарат подтверждает свою эффективность и выходит на рынок. За счет сложности и длительности испытаний мировая фармацевтическая промышленность опережает по объему инвестиций в НИОКР автомобильную, аэрокосмическую, машиностроительную и химическую отрасли. Инвестиции в НИОКР Топ-50 фармкомпаний составляют около \$130 млрд в год, а стоимость обслуживания одного пациента в Европе выросла за последние 10 лет в 1,5 раза. В США уровень затрат на одного гражданина в 2021 г. приблизился к \$13 тыс.³⁰. Поэтому открыто конкурировать за инвестиционные ресурсы в гонке по созданию аналогичной фармацевтической отрасли – это пока недостижимая задача для России. Если не вступать на путь прямой конкуренции, а искать нестандартное решение, задействуя сильные стороны сквоз-

²⁶ Food losses and wastage along the wheat value chain in Egypt and their implications on food and energy security, natural resources, and the environment / Y. A. Yigezu [et al.] // Sustainability. 2021. Vol. 13. № 18. <https://doi.org/10.3390/su131810011>

²⁷ Optimizing Egypt's wheat import process. URL: <https://www.world-grain.com/articles/16325-optimizing-egypts-wheat-import-process> (дата обращения: 25.06.2023).

²⁸ Africa at work: Job creation and inclusive growth. URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Middle%20East%20and%20Africa/Africa%20at%20work/b%20test/MGI_Africa_at_work_August_2012_Executive_Summary.ashx (дата обращения: 25.06.2023).

²⁹ Global health disruptors: The global healthcare market. URL: <https://blogs.bmj.com/bmj/2018/11/30/global-health-disruptors-the-global-healthcare-market> (дата обращения: 30.06.2023).

³⁰ Historical. URL: <https://www.cms.gov/research-statistics-data-and-systems/statistics-trends-and-reports/nationalhealthexpenddata/nationalhealthaccountshistorical> (дата обращения: 30.06.2023).

ных производственных технологий, телемедицины и разработок в искусственном интеллекте, а также фундаментальные наработки, которыми обладает Россия в области физиологии, активного долголетия и создания природоподобных лекарственных препаратов, то страна сможет предложить себе и Африке ассиметричный ответ. Он может быть нацелен на сбережение здоровья и снижение излишних затрат – транзакционных издержек, проявляемых в системах здравоохранения Африки, где российские решения, в том числе в MedTech, могли бы помочь в оптимизации затрат и их приоритизации в сторону развития инфраструктуры, технической оснащённости отрасли здравоохранения и повышения квалификации местных специалистов.

Многие рыночные сегменты на африканском рынке могут быть приоритетными для разворачивания взаимовыгодного партнерства по линии наука – инновации. По прогнозам к 2030 г. в Африке будет около 1,7 млрд потребителей, что открывает для России возможности расти и проводить реиндустриализацию собственной экономики, опираясь на внутренний и внешний спрос³¹. Опережающее развитие российской экономики и достижение уровня глобального конкурентного преимущества, соответствующего сырьевому потенциалу, потенциалу сектора образования и потенциалу фундаментальной и прикладной наук по коммерциализации российского потенциала через «генерацию» наукоемких товаров и услуг, зависит от способности консолидировать и фокусировать этот распределенный потенциал, добиваться функциональной интероперабельности (совместимости) данных и решений на межотраслевых и межстрановых длинных цепочках кооперации, параллельно развивая физическую и цифровую инфраструктуру, обеспечивая синхронное движение образования, науки, бизнеса и государства в коридоре потенциала природных ресурсов, подтвержденных внутренним и внешним спросом на ликвидные ценности. Он является результатом развития и интеграции локального научно-технического

задела, а также формирования экономических ресурсов под извлечение экономической выгоды и нивелирование рисков негативных последствий потребления для всех стран-партнеров по цепи кооперации. Развитие научно-технического задела и интеграция результатов в экономику является следствием оценки потенциала природных и экономических ресурсов. Это обстоятельство идентично как для России, так и для Африки, причина которого состоит в том, что если спрос не удовлетворяется товарами и услугами, созданными с использованием локальных ресурсов в результате развития науки и инноваций, то он питает инновационное развитие конкурентов, гарантируя им добавленную стоимость и превращает сырьевое благо в «сырьевое проклятье».

Чтобы в полной мере пользоваться усилением конкурентных преимуществ за счет объединения ресурсов России и африканских стран, политика в области науки и инноваций, реализуя политику кооперации на принципах межстрановой, межотраслевой и мультипроектной интероперабельности (технической, семантической и организационной), может создать экономический резерв для учета расходов на меры по увеличению или сохранению объема возобновляемых ресурсов в натуральном выражении. Дело не только в заботе об окружающей среде, которая становится определяющей в мировой экономике, но и в сохранении долгосрочной конкурентоспособности экономики в процессе планирования, исчисляемом долгосрочным периодом. При капитализации невозобновляемых ресурсов максимальный выход продукции и устранение последствий использования может быть главной целью, следующей за экономической выгодой. Развитие экономических ресурсов – кадрового потенциала, технологий и средств производства, параметров потребительского рынка, энергетической, транспортной, логистической, финансовой и цифровой инфраструктуры – должно быть подчинено цели реализации конкурентного преимущества доступности сырья.

³¹ Africa's consumer market potential: Trends, drivers, opportunities, and strategies. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/12/africas-consumer-market-potential.pdf> (дата обращения: 05.07.2023).

Одной из точек организации такого взаимодействия мог бы выступить Союз Ректоров МГУ, возглавляемый ректором МГУ имени М. В. Ломоносова академиком В. А. Садовничим, и Ассоциацией арабских университетов, возглавляемой профессором Амр Эззат Салама, за счет длинной истории добрых взаимоотношений между МГУ как с Союзом арабских университетов, так и с правительствами многих африканских государств. Площадкой взаимодействия могли бы выступать ИНТЦ (инновационные научно-технологические центры), Научно-исследовательские вузы, Центры НТИ РФ и др.

На базе НТЦ МГУ «Воробьевы горы» в рамках развития потенциала сотрудничества, заявленного по итогам участия МГУ во Втором саммите и экономическом и гуманитарном форуме «Россия – Африка», возможно предложить площадку по организации взаимодействия профессорско-преподавательского состава национальных университетов дружественных стран в Африке и профессорско-преподавательского состава членов – университетов Союза Ректоров РФ с целью гармонизации стандартов подготовки кадров для обеспечения последующей интероперабельности при коммерциализации научно-технического задела. Это будет способствовать ускорению совместной экономической деятельности по направлениям, согласованным в рамках Второго саммита и экономического и гуманитарного форума «Россия – Африка».

В рамках потенциала межстранового, межотраслевого и мультипроектного сотрудничества по коммерциализации научно-технического задела виден потенциал взаимодействия по линии наука – инновации по направлениям геологоразведки, почвоведения, сельского хозяйства, сферы цифровой медицины, моделирования транспортных коридоров, сферы безопасности и передачи данных.

С 2018 г. в Африке реализуются шаги по созданию свободной экономической зоны в Нувейбе на юге Синайского полуострова с целью реализации плана развития Синай, включающего в себя привлечение внутренних и иностранных инвестиций.

В связи с этим взаимодействие научных школ по линии коммерциализации инноваций позволит как упростить выход высокотехнологичным российским компаниям, в том числе резидентам ИНТЦ МГУ «Воробьевы горы», на рынок Африки и Ближнего Востока, так и привлечь дополнительные инвестиции, учитывая уважение африканского промышленного сектора к научным достижениям российской научной школы.

Кластер «Инфотех» может найти партнеров в направлении локализации на рынках Северной Африки и Ближнего Востока для технологий телемедицины, безопасности передачи и хранения данных, формирования доверенных сред. Кластер «Геотех» может быть востребован по интерпретации и обработке геологических данных, сопровождении геологоразведки и добычи углеводородов и рудных ископаемых. Кластер «Биотех» имеет потенциал выхода на сельскохозяйственный рынок с биотехнологиями, способствующими повышению урожайности и плодородности почв, а также хранению зерновых культур. Кластер «Космос» уже активно взаимодействует со странами Северной Африки. Потенциал партнерских проектов связан с новыми моделями бизнеса, основанными на управлении данными космических снимков и расширении возможностей систем мониторинга использования земли и сельского хозяйства. Кластер «Нанотех» имеет потенциал в локализации технологий для строительства. Кластер «Инжиниринг» имеет возможности для формирования рынка робототехники и технологий передачи данных, включая квантовые технологии.

Россия обладает серьезным научным потенциалом, но когда речь заходит о глобальной конкуренции, то на первый план выходит эффективность, с которой государство обеспечивает сектору наука – инновации возможность формировать актуальные знания и навыки для рынка труда, науке – создавать опережающий научно-технический задел, бизнесу – масштабировать себя и осуществлять технологическое перевооружение, государству – удерживать баланс социальных, политических и экономических целей. В современных условиях

к этому добавляется необходимость организовывать межстрановые, межотраслевые и мультипроектные кооперационные цепочки для достижения технологического суверенитета отдельной страны и технологических суверенитетов групп взаимовыгодно сотрудничающих стран.

ВЫВОДЫ

Африка может стать наиболее перспективным рынком сбыта товаров, услуг и технологий из России

для разворачивания нового подхода в организации экономической деятельности стран, обеспеченных сырьевыми ресурсами. Базовые принципы кооперации по линии наука – инновации между Россией и Африкой, обозначенные в исследовании В. Л. Макарова, А. Р. Бахтизина и Е. Д. Сушко, целесообразно пополнить дополнительными правилами, которые необходимы для моделирования взаимовыгодных интероперабельных (совместимых) партнерских стратегий.

ЛИТЕРАТУРА

- Калинин В. С. Применение методологии стратегирования в процессе трансформации системы инновационных промышленных кластеров // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 2. С. 245–260. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-245-260>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 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>
- Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 277–297. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Пичков О. Б., Уланов А. А. Международный трансфер технологий как инструмент политики в XXI веке. М.: МГИМО, 2018. 158 с.
- Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики / В. Л. Квинт [и др.] // Управленческое консультирование. 2022. Т. 165. № 9. С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Трансфер технологий в цифровой экономике / К. Беляков [и др.]. М.: НАТТ, 2020. 230 с.
- African economic outlook 2023. African Development Bank, 2023. 236 p.
- Assessing the performance of Egypt's seed sector / M. H. Thijssen [et al.]. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation, 2023. 49 p. <https://doi.org/10.18174/629970>
- Changing dietary habits: The impact of urbanization and rising socio-economic status in families from Burkina Faso in Sub-Saharan Africa / S. Casari [et al.] // Nutrients. 2022. Vol. 14. № 9. <https://doi.org/10.3390/nu14091782>
- Food losses and wastage along the wheat value chain in Egypt and their implications on food and energy security, natural resources, and the environment / Y. A. Yigezu [et al.] // Sustainability. 2021. Vol. 13. № 18. <https://doi.org/10.3390/su131810011>
- Small farms and development in sub-Saharan Africa: Farming for food, for income or for lack of better options? / K. E. Giller [et al.] // Food Security. 2021. Vol. 13. № 3. P. 1431–1454. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01209-0>

REFERENCES

- Kalinin VS. Strategizing methodology during the transformation of innovative industrial clusters. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(2):245–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-245-260>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. I. St. Petersburg: NWIM RANEPА, 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 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>
- Kondrat'ev VV. Model'no-orientirovannyi sistemnyy inzhiniring 2.0 [Model-Based Systems Engineering 2.0]. Moscow: MFTI; 2021. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Sushko ED. The national strategic power, international trade, and national economic success in an unstable world. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(3):277–397. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Pichkov OB, Ulanov AA. Mezhdunarodnyy transfer tekhnologiy kak instrument politiki v XXI veke [International technology transfer as a policy tool in the XXI century]. Moscow: MGIMO; 2018. 158 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Sasaev NI. Strategizing the national economy during a period of burgeoning technological sovereignty. *Administrative Consulting*. 2022;165(9):57–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
- Belyakov K, Gavriluk A, Ishchenko A, Poselova T, Pyataeva O, Ragozin P, et al. Transfer tekhnologiy v tsifrovoy ehkonomike [Technology transfer in the digital economy]. Moscow: NATT; 2020. 230 p. (In Russ.)
- African economic outlook 2023. African Development Bank; 2023. 236 p.
- Thijssen MH, Bishaw Z, Ahmed H, Gupta A. Assessing the performance of Egypt's seed sector. Wageningen: Wageningen Centre for Development Innovation; 2023. 49 p. <https://doi.org/10.18174/629970>
- Casari S, di Paola M, Banci E, Diallo S, Scarallo L, Renzo S, et al. Changing dietary habits: The impact of urbanization and rising socio-economic status in families from Burkina Faso in Sub-Saharan Africa. *Nutrients*. 2022;14(9). <https://doi.org/10.3390/nu14091782>
- Yigezu YA, Moustafa MA, Mohiy MM, Ibrahim SE, Ghanem WM, Niane A-A, et al. Food losses and wastage along the wheat value chain in Egypt and their implications on food and energy security, natural resources, and the environment. *Sustainability*. 2021;13(18). <https://doi.org/10.3390/su131810011>
- Giller KE, Delaune T, Silva JV, van Wijk M, Hammond J, Descheemaeker K, et al. Small farms and development in sub-Saharan Africa: Farming for food, for income or for lack of better options? *Food Security*. 2021;13(3):1431–1454. <https://doi.org/10.1007/s12571-021-01209-0>

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

Информация об авторах: Тищенко Елена Борисовна, доцент экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; член отраслевой рабочей группы по направлению «Цифровая промышленность» АНО «Цифровая экономика», член рабочей группы по этике цифровой трансформации Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации; elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

Славянцев Максим Викторович, председатель правления, эксперт по Африке и Ближнему Востоку, ООО «Альфа Рим Консалтинг», Каир, Арабская Республика Египет; maksimslaviantcev@icould.com

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

ABOUT AUTHORS: Elena B. Tishchenko, Associate Professor of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Member of the branch working group on Digital Industry of ANO Digital Economy, Member of the working group on Ethics of Digital Transformation of the Council for the Development of the Digital Economy under the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation; elenasemenova@bk.ru; <https://orcid.org/0000-0003-2145-3773>

Maksim V. Slavyantsev, Chairman of the Board, Expert on Africa and the Middle East, Alpha Reem Consulting, Cairo, Arab Republic of Egypt; maksimslaviantcev@icould.com

Оригинальная статья

УДК 332.142

Роль целевых индикаторов при мониторинге реализации стратегии

К. В. Кузнецова^{1,2}, В. Ю. Воронин³

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

³NF Group, Москва, Россия

¹karina_kuznecova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1252-3573>

²s.voronin8904@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-8171-0974>

Аннотация: В настоящее время разрабатываются стратегии различных уровней, но которые не всегда реализуются. Администрация крупных городов уделяет внимание разработке стратегии как для города в целом, так и для его транспортной системы. Для реализуемых стратегий возникают сложности в процессе мониторинга их выполнения. Цель работы – выявить показатели, которые могли бы быть использованы на начальных этапах стратегирования (этап формирования целей и задач разрабатываемого приоритетного направления), для того, чтобы они стали главным инструментом мониторинга реализации разработанной стратегии города. Проанализировали международный и отечественный опыт рейтингов транспортных систем, научные исследования о роли рейтингов и их применении в стратегическом планировании, а также о формировании индикаторов развития. Изучили опыт Москвы по разработке и реализации стратегических документов развития городской транспортной системы. Анализ показал, что на начальных этапах разработки стратегических документов необходимо создавать не только небольшой перечень основных индикаторов реализации с методикой сбора и анализа информации, который будет показывать реальную ситуацию по каждому направлению, но и перечень индикаторов второго уровня для более полного понимания ситуации. За счет детализации эти показатели будут объяснять основные индикаторы и качественно их раскрывать с разных аспектов.

Ключевые слова: целевые индикаторы, показатели развития, транспортная стратегия, мониторинг реализации стратегии, рейтинг городов, общественный транспорт

Цитирование: Кузнецова К. В., Воронин В. Ю. Роль целевых индикаторов при мониторинге реализации стратегии // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 454–471. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-454-471>

Поступила в редакцию 01.08.2023. Прошла рецензирование 20.08.2023. Принята к печати 26.09.2023.

original article

Target Indicators in Monitoring the Strategy Implementation

Karine V. Kuznetsova^{1,2}, Vyacheslav Yu. Voronin³

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²HSE University, Moscow, Russia

³NF Group, Moscow, Russia

¹karina_kuznecova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1252-3573>

²s.voronin8904@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-8171-0974>

Abstract: Municipal administrations of big cities develop numerous transport strategies but few of them eventually enter practice, and those implemented require more efficient monitoring tools. This article introduces indicators that could be used during initial strategizing, e.g., goal-setting, road-mapping, etc., in order to evolve into strategy monitoring tools. It reviews international and domestic ratings of transport systems, their role and application in strategic planning, and related development indicators. The empirical research involved the experience of Moscow authorities in the development and implementation of strategic documents that regulate the transport system. As a rule, early strategic documents cover but a few implementation indicators, supported by a methodology for data gathering and analysis. However, a more complete strategy plan should include a list of second-level indicators. Such a detailed approach could explain the main indicators and provide a necessary quality assessment from different aspects.

Keywords: target indicators, development indicators, transport strategy, monitoring of strategy implementation, rating of cities, public transport

Citation: Kuznetsova KV, Voronin VYu. Target Indicators in Monitoring the Strategy Implementation. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(4):454–471. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-454-471>

Received 01 August 2023. Reviewed 20 August 2023. Accepted 26 September 2023.

目标指标在监督战略实施中的作用

库兹涅佐娃·卡琳内·瓦列里耶夫娜^{1,2}, 沃罗宁·维亚切斯拉夫·尤里耶维奇³

¹莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²国立研究型大学高等经济学院, 俄罗斯莫斯科

³NF 集团, 俄罗斯莫斯科

^{1,2}karina_kuznecova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1252-3573>

³s.voronin8904@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-8171-0974>

摘要:目前正在制定不同层次的战略,但并不总能得到实施。大城市的管理部门既重视城市整体战略的制定,也重视交通系统战略的制定。对于那些正在实施的战略,在监督其实施过程中存在困难。研究的目的是确定可在战略制定的初始阶段(制定优先方向的目的和目标形成阶段)使用的指标,使其成为监控城市战略实施的主要工具。我们分析了国内外在交通系统评级方面的经验、对评级作用的科学研究、评级在战略规划中的应用以及发展指标的形成。研究了莫斯科在制定和实施城市交通系统发展战略文件方面的经验。分析表明,在制定战略文件的初始阶段,不仅有必要根据收集和分析信息的方法制定一个小型的基本实施指标清单,以显示每个方向的实际情况,而且还需要制定一个二级指标清单,以便更全面地了解情况。通过细化,二级指标将对主要指标进行解读,并从不同方面定性地揭示它们。

关键词: 目标指标、发展指标、交通战略、战略实施的监控、城市评级、公共交通

编辑部收到稿件的日期: 2023年08月01日。 评审日期: 2023年08月20日。 接受发表的日期: 2023年09月26日

ВВЕДЕНИЕ

Урбанизация, наблюдаемая в мире в период с 1950 г. по настоящее время, привела к росту доли городского населения с 30 до 58 % и стала одним из главных вызовов для всех стран¹. Повышение мобильности населения произошло по всем видам передвижений: дальних, пригородных и городских. Это обусловлено целями поездок, связанными не только с работой, но и с учебно-просветительными, культурно-бытовыми, оздоровительными и туристско-познавательными поездками, для отдыха и развлечений.

В XX веке в городах появилась сеть общественного транспорта: трамваи, метрополитены, троллейбусы и автобусы. Появление системы общественного транспорта обеспечило пространственный рост городов за счет освоения пригородных территорий. Улучшение мобильности горожан создало иллюзию, что рост территории и населения городов может быть безграничным. Автомобилизация стала еще одним транспортным фактором, повлиявшим на конфигурацию городов и их удобство для жизни.

Без регулярного внимания к транспортной системе темпы роста городов могут привести к транспортным коллапсам. Эффективно функционирующая транспортная система города позволяет развиваться экономике города так, как это заложено в стратегии его развития, разработкой которой теперь занимается администрация не только мегаполисов, но и крупных, средних и малых городов. Масштабы городских стратегий связаны с бюджетным ограничением. Поэтому власти вынуждены делать обоснованный выбор в пользу определенных транспортных проектов среди ряда альтер-

натив. До недавнего времени среди главных критериев выбора были вместимость транспортных средств, финансовая доступность поездки и окупаемость оказываемых транспортных услуг. Однако за последнее десятилетие приоритеты изменились – теперь это качество транспортных услуг, не столько финансовая, сколько физическая доступность и соответствие экологической повестке.

В настоящее время никого не приходится убеждать в том, что надо разрабатывать транспортную стратегию на уровне страны и ее регионов, городов. Роль стратегии отмечается для долгосрочного развития всех объектов стратегирования^{2,3}. В 2014 г. в России был принят Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», согласно которому стратегическое планирование должно осуществляться на федеральном уровне, на уровне субъектов и муниципальных образований⁴. Однако разработка транспортных стратегий городов по-прежнему нечастое явление. Крупные мегаполисы, столкнувшиеся с большим спектром проблем, которые вызваны неэффективным функционированием транспортной системы, разрабатывали стратегические документы, позволяющие им осуществить прорыв в этом направлении. В этих «прогрессивных городах» был успешно применен системный подход при разработке документов стратегического городского транспортного планирования после анализа угроз, слабых и сильных сторон, а также возможностей для развития. В каждом таком городе сложился консенсус политической воли руководства и общественных интересов по поводу того, какая модель городской среды является желаемой и к достижению каких целей

¹ Population Division. World Urbanization Prospect 2018. URL: <https://population.un.org/wup/Download> (дата обращения: 10.07.2023).

² Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

³ 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>

⁴ Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

надо стремиться⁵. Разработанные транспортные стратегии позволили реализовать комплекс мер, позволяющих двигаться по пути формирования «удобного для жизни» города.

Крупные исследовательские центры изучали транспортные системы мегаполисов на основе разработанных своих методологий. Например, аналитики McKinsey Center of Future Mobility в 2018 г. провели исследование транспортных систем 24 крупнейших городов мира с точки зрения их влияния на качество жизни горожан и составили рейтинг⁶. Авторы сформировали 95 показателей, охватывающих все виды передвижений и все этапы взаимодействия горожан с транспортной системой. PWC в 2018 г. опубликовали рейтинг «Пространство города для человека»⁷. Ученые МГУ имени М. В. Ломоносова в 2019 г. провели исследование транспортных систем мегаполисов и опубликовали «Индекс развития транспортного комплекса ведущих мегаполисов мира»⁸.

В этих и других международных и российских рейтингах Москва входит в число лучших городов мира по развитию транспортной системы. В рейтинге McKinsey 2018 г. Москва заняла 6 место (из 24 мегаполисов), PWC в 2018 г. поставили Москву на 3 место после Нью-Йорка и Чикаго, а по «Индексу развития транспортного комплекса» МГУ Москва находится на 2 месте, уступив Токио.

Рейтинги городов все больше привлекают внимание общественности. В них города оцениваются и ранжируются с учетом различных экономических, социальных и географических характеристик, чтобы выявить лучшие и наихудшие места с точки зрения качества жизни либо условий для экономической деятельности. Основным инструментом в таких рейтингах являются показатели, которыми описывают объективное текущее состояние. Кроме того, привлекаются различные эксперты,

мнение которых может быть субъективно, проводятся опросы населения. На основании глубинных интервью и анализа опросных данных составляются другие (субъективные) показатели. Также на этапах исследований возникают проблемы, на основе которых составляются рейтинги. Во-первых, сбор информации для показателей. Часть показателей формируется на данных официальной статистики, но в различных городах они могут собираться по-разному, а в каких-то не собираются вовсе. Поэтому часто наблюдается использование агрегированных данных. Показатели, рассчитанные на анализе субъективных данных, которые получены с помощью опросов, вызывают вопросы о репрезентативности выборки. Во-вторых, практически во всех рейтингах присутствует процедура «ранжирования» значимости показателей, т. е. назначения весовых коэффициентов для окончательного суммирования и определения места в рейтинге. Эти процедуры отличаются в разных рейтингах, но в некоторых они непрозрачны и могут вызывать сомнения в правомерности их использования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы изучили и сравнили авторитетные рейтинги городов, чтобы выявить их силу и применимость в городском стратегическом планировании. Поставили цель выявить показатели, которые могли бы быть использованы на начальных этапах стратегирования (этап формирования целей и задач разрабатываемого приоритетного направления), для того, чтобы они стали главным инструментом мониторинга реализации разработанной стратегии города. За основу взяли Стратегию транспортной системы Москвы, которая разрабатывалась в нескольких стратегических документах и реализовывалась в период с 2013 по 2020 гг.

⁵ Вучик В. Р. Транспорт в городах, удобных для жизни. М.: Территория будущего, 2011. 574 с.

⁶ Elements of success: Urban transportation systems of 24 global cities. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/elements-of-success-urban-transportation-systems-of-24-global-cities> (дата обращения: 10.07.2023).

⁷ Пространство города для человека. URL: https://cdto.wiki/Ссылки:Пространство_города_для_человека (дата обращения: 10.07.2023).

⁸ Индекс развития транспортного комплекса ведущих мегаполисов мира. URL: <https://www.mos.ru/upload/documents/files/msu.pdf> (дата обращения: 10.07.2023).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Сравнение городов, которое осуществляется с помощью рейтингов, с одной стороны, может оказать поддержку заинтересованным сторонам, а с другой – может стать ориентиром для будущего развития города. На начальных этапах разработки стратегии города рейтинги могут быть использованы для выявления сильных и слабых сторон. Также они обеспечивают разработчиков в процессе стратегического обсуждения перечнем направлений городского развития, который используют в качестве инструмента стратегического планирования не столько с точки зрения конкурентного подхода, сколько с точки зрения понимания направлений улучшения качества жизни. Рейтинги городов стали эмпирической базой для раскрытия сравнительных преимуществ, уточнения конкретных профилей и определения целей и стратегий будущего развития. Положительные результаты в опубликованном и утвержденном рейтинге городов могут быть использованы в качестве ядра маркетинговой стратегии города, поскольку призовое место в рейтинге с высокой репутацией помогает улучшить международный имидж города. В рамках этого процесса рейтинги городов усиливают конкурентную перспективу, определяющую их развитие⁹. Размещение рейтингов фокусирует стратегические усилия городских властей на сильных сторонах, игнорируя слабые.

Ученых интересовал вопрос, как рейтинги городов могут быть использованы в рекомендациях по стратегической политике. R. Giffinger и др. в 2010 г. изучали и сравнивали существующие рейтинги городов, чтобы выявить их роль и возможности применения в городском стратегическом планировании, а также рассматривали вопрос интерпретации и принятия таких рейтингов с целью

уточнения специфики города и определения эффективных стратегий устойчивого развития¹⁰.

В соответствии с их тематической направленностью рейтинги используют различные показатели для описания основных характеристик городов и дают итоговые результаты. M. Schönert в своем исследовании эмпирически подтверждает, что нет доказательств того, что рейтинги отражаются на будущих экономических показателях городов¹¹. Кроме того, он показывает их преимущества:

- привлекают внимание общественности к основным вопросам городских исследований;
- стимулируют широкое обсуждение стратегий регионального развития;
- поддерживают региональных лидеров, делая их решения прозрачными и понятными.

Также M. Schönert выделяет потенциальные недостатки рейтингов:

- не учитывают сложные взаимосвязи и случайные происшествя;
- обсуждаются в связи с итоговыми результатами;
- могут угрожать долгосрочным стратегиям развития;
- укрепляют существующие стереотипы;
- обычно игнорируются городами с плохим рейтингом.

При фокусировании на расширении сильных сторон города рейтинги пренебрегают социальными или экологическими аспектами городского развития. Рейтинги изучают мегаполисы, но не города среднего размера, хотя с их стороны существует спрос на рекомендации по стратегированию с помощью рейтингов городов.

J. Dangschat в своей статье обсуждает вопросы объективности и того, являются ли рейтинги полезным инструментом для городов с социологической

⁹ 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>

¹⁰ Giffinger R., Haindlmaier G., Kramar H. The role of rankings in growing city competition // Urban Research and Practice. 2010. Vol. 3. № 3. P. 299–312. <https://doi.org/10.1080/17535069.2010.524420>

¹¹ Schönert M. Städteranking und Imagebildung: Die 20 größten Städte in Nachrichten- und Wirtschaftsmagazinen. URL: <https://docplayer.org/14534273-Monatsbericht-staedteranking-und-imagebildung-die-20-groessten-deutschen-staedte-in-nachrichten-und-wirtschaftsmagazinen.html> (дата обращения: 14.07.2023).

точки зрения¹². Автор утверждает, что рейтинги часто работают в разных масштабах и сравнивают несравнимые проблемы, что приводит к несоответствиям и противоречиям между различными исследованиями и аналитическими подходами. На объективность рейтингов влияет выбор городов и показателей, качество и сопоставимость имеющихся данных, а также методология расчетов. Однако рейтинги привлекают внимание и стимулируют общественную дискуссию.

Формирование индексов для оценки транспортных систем нашло отражение в научной литературе. Есть работы, посвященные исследованию индикаторов и их направлений, из которых формируются рейтинги. L. Ambarwati и др. при составлении индекса включают субъективные факторы по городскому населению, связанные с его готовностью платить за транспортные услуги и принимать экологические эффекты от работы транспортной системы¹³. S. Shaheem и др. по собственной методологии составляют показатели уровня интеграции метро и автобусных маршрутов в городе Кочи (Индия) для более точных оценок доступности услуг общественного транспорта и качества оказываемых им услуг¹⁴. Разработка индекса конкурентоспособности системы автобусного транспорта для города Джохор-Бару (Малайзия) на основе мирового стандарта BRT позволила G. K. Sinniah с соавторами оценить динамику развития инфраструктуры, качество услуг и удобство восприятия информации для пользователей^{15,16}. Результатом исследования R. Yang и др. стал «комплексный индекс услуг об-

щественного транспорта», учитывающий конфигурацию транспортной системы и ближайшее окружение остановочных пунктов¹⁷. На основе него авторы смогли оценить взаимосвязь поездок на работу с уровнем доступности общественного транспорта для населения города Ухань (Китай). В качестве отдельного направления исследований идут работы, целью которых является разработка и улучшение индексов для стратегического развития городов^{18,19}.

Не менее значимыми с точки зрения результатов и глобальных сопоставлений являются рейтинги и отчеты авторитетных консалтинговых компаний Deloitte (2020 г.), McKinsey&Company (2018 и 2021 гг.), а также совместная серия отчетов Oliver Wyman и Калифорнийского Университета в Беркли (2020, 2021 и 2022 гг.). В каждом из перечисленных отчетов была предложена собственная методика оценки транспортной системы, в том числе общественного транспорта, и необходимые индикаторы.

В 2018 г. в исследовании McKinsey&Company были изучены транспортные системы 24 мегаполисов с точки зрения их влияния на жителей, ежедневный опыт которых определяет качество жизни в городе. 95 показателей, сформированных авторами, охватывали все виды передвижений и все этапы взаимодействия горожан с транспортной системой. Большая группа показателей (50) представляла собой объективное текущее состояние городской транспортной системы, рассчитанное на открытых статических данных. Другая группа

¹² Dangschat J. Hamburg vor Köln und München, Berlin deutlich dahinter, Leipzig abgeschlagen. Warum und für wen der, Unsinn von Rankings Sinn macht // ARL. 2001. Vol. 1. P. 1–3.

¹³ Assessment of transport performance index for urban transport development strategies – Incorporating residents' preferences / L. Ambarwati [et al.] // Environmental Impact Assessment Review. 2017. Vol. 63. P. 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.10.004>

¹⁴ Shaheem S., Shijil K., Sreelekshmi S. Development of public transport serviceability index for metro cities – A case study of Kochi City // Proceedings of the Fifth International Conference of Transportation Research Group of India: 5th CTRG Volume 2 / eds. A. K. Maurya [et al.]. Singapore: Springer, 2022. P. 369–379. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8259-9_23

¹⁵ The BRT standard. URL: <https://itdpdotorg.wpengine.com/wp-content/uploads/2014/07/BRT2016-REV7.75.pdf> (дата обращения: 25.07.2023).

¹⁶ Sinniah G. K., Li X. Y., Abdulkarim S. The framework for assessing public transportation by using competitiveness index indicators // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021. Vol. 1153. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1153/1/012012>

¹⁷ Comprehensive public transport service accessibility index – A new approach based on degree centrality and gravity model / R. Yang [et al.] // Sustainability. 2019. Vol. 11. № 20. <https://doi.org/10.3390/su11205634>

¹⁸ A methodological framework for benchmarking smart transport cities / A. K. Debnath [et al.] // Cities. 2014. Vol. 37. P. 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.11.004>

¹⁹ A multidisciplinary sustainability index to assess transport in urban areas: A case study of Donostia-San Sebastian, Spain / U. Osés [et al.] // Journal of Environmental Planning and Management. 2017. Vol. 60. № 11. P. 1891–1922. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1264374>

показателей (30) была субъективна и отражала реальное мнение жителей об их удовлетворенности от пользования городской транспортной системой. Остальные показатели (15) рассчитывались с помощью инструментов геоаналитики. Все показатели были сгруппированы по следующим направлениям: физическая доступность, финансовая доступность, эффективность общественного и личного транспорта, удобство и безопасность, общий уровень качества транспортных систем. Для формирования рейтингов авторы исследования обратились к более чем 30 экспертам по вопросам развития транспорта – представителям государственных и частных транспортных организаций из различных стран мира, а также специалистам, которые их консультируют, – попросив их определить вес отдельных показателей и соответствующих элементов транспортных систем, исходя из их значимости и влияния на качество жизни населения.

Второе (обновленное) исследование McKinsey & Company (2021 г.) расширило число городов и количество индикаторов для оценки их транспортных систем²⁰. Несмотря на то что только часть индикаторов могла быть использована для сопоставления с результатами предыдущего отчета, единая методология работы позволила увидеть динамику изменений в транспортных системах 25 рассматриваемых мегаполисов.

В исследовании Oliver Wyman и Калифорнийского университета в Беркли (2022 г.) авторы оценили 60 глобальных городов по степени готовности их транспортной системы к будущим изменениям в мобильности²¹. В рейтинге присутствует отдельный под-индекс «общественного транспорта», который измеряет то, насколько эффективно город управляет своей системой общественного

транспорта и насколько она востребована среди ее пользователей.

Среди более ранних рейтингов можно выделить Deloitte City Mobility Index (2018 и 2020 гг.), основной целью которого было оценить транспортную систему в «умном городе» с «динамично» развивающейся экономикой²². Большинство направлений индекса сходятся с предыдущими работами, но акцент сделан на цифровом направлении и собираемых городом данных о транспортной системе. Существуют российские рейтинги, такие как «Индекс качества жизни в городах России» ВЭБ.РФ, где одним из под-направлений является «Мобильность», и «Рейтинг городов России по качеству общественного транспорта» SIMETRA^{23,24}.

На основе упомянутых выше рейтингов и современных отечественных и зарубежных исследований по теме оценки систем городского пассажирского транспорта можно выделить наиболее устойчивые направления оценки и соответствующие им индикаторы (табл. 1²⁵).

Перечисленные направления являются приоритетными в развитии современных транспортных систем городов по всему миру, поэтому данные характеристики чаще всего рассматриваются в исследованиях и рейтингах. Индикаторы, используемые для их оценки, рознятся между исследованиями, что снижает степень сопоставимости полученных результатов, независимо от размера исследуемого города. Например, направление «Цифровизация» часто представлено индикаторами регионального или национального уровня (количество патентов, представленность университетов города в международных рейтингах и т. д.), которые неточно отражают реальную ситуацию на уровне муниципалитета. Несмотря на то что направление

²⁰ Urban transportation systems of 25 global cities. Elements of success. URL: https://www.mckinsey.com.br/~/_media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/building%20a%20transport%20system%20that%20works%20new%20charts%20five%20insights%20from%20our%2025%20city%20report%20new/elements-of-success-urban-transportation-systems-of-25-global-cities-july-2021.pdf (дата обращения: 25.07.2023).

²¹ Urban mobility readiness index. URL: <https://www.oliverwymanforum.com/mobility/urban-mobility-readiness-index.html> (дата обращения: 25.07.2023).

²² Deloitte city mobility index. URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/future-of-mobility/deloitte-urban-mobility-index-for-cities.html> (дата обращения: 25.07.2023).

²³ Индекс качества жизни в городах России: Методология. URL: <https://citylifeindex.ru/methodology> (дата обращения: 25.07.2023).

²⁴ Рейтинг городов России по качеству общественного транспорта. URL: <https://publictransport.simetrargroup.ru/rating> (дата обращения: 25.07.2023).

²⁵ Составлено авторами на основе отчетов McKinsey & Co (2021 г.), Oliver Wyman & UC Berkley (2022 г.), Deloitte (2020 г.), ВЭБ.РФ (2023 г.), SIMETRA (2022 г.).

Таблица 1. Основные направления индикаторов для оценки системы городского общественного транспорта и их содержание**Table 1. Indicators for assessing urban public transport system: directions and content**

Направление	Содержание индикаторов и пояснения
Физическая доступность	Расстояние до ближайшей остановки общественного транспорта, доля городского населения в пределах пешеходной доступности от остановок общественного транспорта, плотность остановок общественного транспорта на определенной территории города
Финансовая доступность	Доля расходов на общественный транспорт в общей структуре расходов пассажиров, отношение стоимости месячного проездного билета к среднемесячной заработной плате
Эффективность работы	Время ожидания общественного транспорта на остановке, время поездки на общественном транспорте, периодичность движения общественного транспорта
Мультиmodalность	Связность дорожного полотна, сила связей между общественным транспортом и другими видами транспорта, время в пути между двумя ближайшими остановками общественного транспорта (или между станциями метрополитена и ближайшими остановками общественного транспорта)
Физическая безопасность	Безопасность движения в транспортном средстве, количество дорожно-транспортных происшествий на общественном транспорте на 1 млн человек ежегодно, доля автомобильных дорог местного значения, находящихся в нормативном состоянии
Безопасность окружающей среды (экологичность)	Выбросы загрязняющих веществ NO_2 , $\text{PM}_{2.5}$ и PM_{10} в атмосферу, шумовые и световые загрязнения, доля электротранспорта от всего парка транспортных средств, количество зарядных станций для общественного транспорта на определенной территории города
Цифровизация (электронные услуги, технологии, инновации)	Наличие приложений для получения информации об общественном транспорте, бесконтактная оплата проезда, возможность пополнения проездных карт с помощью электронных кошельков/банковских карт
Удобство (удовлетворенность, комфорт)	Доля населения, удовлетворенного качеством систем общественного транспорта, от общего количества респондентов

«Удобство» часто выделяют в качестве отдельной характеристики транспортной системы, его содержание и набор индикаторов могут быть не сравнимы с аналогичными направлениями других индексов из-за способов сбора данных. Удобство транспортной системы измеряется на основе субъективных опросов и оценок городского населения. В научной литературе имеется ряд работ, подтверждающих различия в полученных результатах между субъективным и объективным подходами к оценке функционирования транспортной системы²⁶.

В российских исследованиях, посвященных транспортным системам и их оценке, предпринимались попытки выявить среди зарубежных работ основополагающие индикаторы и предложить на их основе собственный индекс для анализа и принятия управленческих решений. Работа С. А. Селиверстова и Я. А. Селиверстова отличается тем, что авторы предложили собственные индикаторы, которые позволяют проводить сравнительную оценку транспортной обеспеченности и эффективности развития транспортной системы

²⁶ Lättman K., Olsson L. E., Friman M. A new approach to accessibility – Examining perceived accessibility in contrast to objectively measured accessibility in daily travel // Research in Transportation Economics. 2018. Vol. 69. P. 501–511. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.002>

мегаполиса²⁷. О. И. Карасев и А. О. Кривцова на основе более ранних международных рейтингов и 8 транспортных стратегий мировых мегаполисов составили собственный многоуровневый индекс для оценки транспортных систем городов²⁸. В него входят «качество транспортных услуг», «доступность транспортных услуг для населения», «безопасность дорожного движения» и «экологичность транспортной системы». Данные направления также соотносятся с результатами анализа мировых рейтингов городов (табл. 1).

Актуальный индекс для оценки системы общественного транспорта среди российских городов представлен в «Рейтинге городов России по качеству общественного транспорта» SIMETRA (2022 г.). В индексе используется 52 расчетных показателя, среди которых есть принципиально новые, адаптированные под транспортную политику российских городов, а также предъявляемые требования к их системам общественного транспорта. Помимо того, в индексе также учитывается оценка «Мобильности» – отдельного раздела «Индекса качества жизни в городах России» ВЭБ.РФ (2023 г.).

На основе вышесказанного можно сделать ряд промежуточных выводов о степени разработанности научной проблемы и практической применимости имеющихся индексов транспортных систем. Во-первых, каждый из индексов преследует свою цель, несмотря на стремление достоверно оценить текущее состояние системы общественного транспорта в городах, ее позицию по отношению к другим городам и динамику развития. В результате этого уделяется внимание и детализируются разные аспекты транспортных систем. Это является преимуществом для муниципалитетов, поскольку они могут выбрать подходящий для себя способ оцен-

ки и посмотреть на ситуацию с разных сторон²⁹. Однако вопрос сопоставимости индексов остается открытым. Кроме того, рейтинги являются относительной мерой и показывают не абсолютную, а сравнительную позицию городов. Во-вторых, муниципалитеты должны сами собирать более детальные показатели для независимой оценки собственных систем общественного транспорта и стратегического планирования.

В России, наравне с зарубежной повесткой, идет работа над созданием и совершенствованием собственных индикаторов для оценки транспортных систем городов. Москва является примером проводимой большой работы по стратегическому планированию городской транспортной системы.

В 2011 г. Правительство Москвы во взаимодействии с научным и экспертным сообществом, опираясь на лучшие мировые практики в сфере развития транспорта и дорожно-транспортной инфраструктуры и предварительно оценивая их применимость к городу, начало разработку стратегии развития Московского транспорта до 2020 г. Внедрение и реализация этой стратегии осуществлялось с 2013 по 2020 гг.

Целью транспортной стратегии Москвы являлось создание комфортного транспортного сообщения и надежной, устойчивой, удобной для каждого, привлекательной и безопасной единой транспортной системы, а также обеспечение достойной альтернативы использования личного автомобиля. Основные приоритетные направления развития – это повышение удобства, доступности и скорости.

Полный перечень используемых стратегических документов: Программа развития транспорта Москвы 2013–2020 гг., Программа развития Москвы «Москва – город, удобный для жизни» 2013 г.; Подпрограмма «Мобильный город» 2013 г. –

²⁷ Селиверстов С. А., Селиверстов Я. А. Разработка показателей интегрального развития транспортной системы мегаполиса // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5.

²⁸ Карасев О. И., Кривцова А. О. Индикаторы транспортного развития мегаполисов // Инновации и инвестиции. 2019. № 7. С. 206–212.

²⁹ Хворостяная А. С., Дмитриева О. В. Основные элементы системы стратегического управления цифровизацией в муниципальных образованиях // Экономика устойчивого развития. 2020. Т. 43. № 3. С. 112–115.



Рис. 1. Взаимосвязь целей, задач и подпрограмм Программы развития транспорта Москвы 2013–2020 гг.

Fig. 1. Moscow Transport Development Program 2013–2020: goals, objectives, and subprograms

один из семи приоритетов Программы развития Москвы^{30,31}. В Программе развития транспорта Москвы 2013–2020 гг. сформулирована главная стратегическая цель, которая включает четыре основные цели. Под каждую из них разработаны задачи, реализация которых включала свои 10 подпрограмм.

На рисунке 1 представлены цели, задачи и перечень подпрограмм из Программы развития транспорта Москвы 2013–2020 гг.

Для реализации каждой подпрограммы были разработаны свои задачи. На рисунке 2 представлен перечень изучаемых подпрограмм направления «Приоритетное развитие общественного транспорта Московского региона» и разработанные для их реализации задачи.

Для реализации вышеуказанных задач разработчики стратегических документов подобрали целевые индикаторы, с помощью которых осуществ-

лялся мониторинг реализации транспортной стратегии Москвы. На рисунке 3 представлено количество предложенных разработчиками целевых индикаторов для соответствующих подпрограмм и примеры конкретных индикаторов.

Для анализа степени выполнения, т. е. реализации поставленных задач, были изучены целевые индикаторы: насколько полно и информативно они могут показать реализацию задачи. Кроме того, важную роль играет сбор информации для расчета самого показателя: есть ли эта информация в открытых источниках, уровень сложности поиска и обработки информации.

Московское метро – один из самых изученных объектов транспортной системы. Для его развития в подпрограмме «Метрополитен» и соответствующих разделах других стратегических документов ставились 3 качественные задачи (рис. 2), которые были частично детализированы, также появились

³⁰ Программа развития транспортного комплекса Московского региона на период до 2020 года. URL: <https://anomtu.ru/proekty/strategii-razvitiya-transportnoy-sistemy-goroda-mo/arkhiv/programma-razvitiya-transportnogo-kompleksa-moskov> (дата обращения: 30.07.2023).

³¹ Программа развития Москвы «Москва – город, удобный для жизни». URL: <https://dszn.ru/uploads/editor/65/b5/M2025.pdf> (дата обращения: 30.07.2023).

Приоритетное развитие общественного транспорта Московского региона



Рис. 2. Подпрограммы и задачи для их реализации

Fig. 2. Subprograms and implementation tasks

Количество целевых индикаторов



Рис. 3. Подпрограммы и целевые индикаторы реализации стратегии

Fig. 3. Subprograms and target indicators for strategy implementation

несколько количественных формулировок. Нельзя мониторить выполнение качественных задач без количественных ориентиров. Например, для достижения повышения доступности и качества транспортных услуг сформулированы следующие количественные задачи:

1. Основная – к 2020 г. увеличить пропускную способность метро на 0,45 млрд человек в год;

2. Дополнительные:

- уменьшить на 10 % долю населения, проживающего вне зоны пешеходной доступности метро, за счет строительства новых линий в периферийных районах города;
- увеличить протяженность линий Московского метрополитена в 1,5 раза;
- уменьшить среднюю наполняемость вагона в часы пик на 13,5 %;
- сократить среднее время в очереди на приобретение билетов в часы пик до двух минут.

В процессе анализа мы столкнулись с проблемой сбора информации. Для того чтобы проверить выполняемость и провести расчеты, необходимо было собрать дополнительную информацию. Часть данных была официально опубликована в отчетах, но носила агрегированный характер, другую часть данных получить официально не удалось. В результате для проверки основной задачи были использованы данные о ежесуточном количестве пассажирских мест подвижного состава метрополитена с учетом МЦК (млн) на конец года, т. е. в течение любого года из периода анализа значения могут быть разными. Таким образом, увеличение пропускной способности метро составило (с 2013 по 2020 гг. – 4,818–6,245 млрд/год) не 0,45 млрд человек в год, а 1,427 млрд человек в год. С одной стороны, фактическое значительное превышение над целевым показателем должно радовать, а с другой – важно разобраться в причинах произошедшего роста. Поэтому нужно использовать индикаторы второго уровня, которые помогли бы более информативно описать реальное положение.

На основании официальных отчетов удалось подтвердить уменьшение на 10 % доли населения,

проживающего вне зоны пешеходной доступности метро, за счет строительства новых линий в периферийных районах города. В 2013 г. вне зоны пешеходной доступности метро (радиус 2,2 км) проживало 20 % населения, в 2020 г. – уже 10,7 %. Формально задача практически выполнена, но в документах не отражается описание методики расчета данного показателя. Кроме того, пешеходная доступность в разных источниках различается. Радиус 2,2 км будет примерно соответствовать 30–35 мин пешком. Есть сомнения в том, что люди готовы потратить такое время, чтобы дойти до метро. Мы обратились к методике расчета похожего показателя, которую использовали при оценке рейтинга специалисты из McKinsey. Подтвердить выполнение данной задачи не удалось.

Увеличение протяженности линий Московского метрополитена в 1,5 раза удалось подтвердить по официальным источникам (в 2013 г. – 327,45 км, в 2020 г. – 474,31 км).

Уменьшение средней наполняемости вагона метро в часы пик на 13,5 % можно показать только на основании отчетов: в 2013 г. она составила 4,7 человек/м², а 2020 г. – 4,3 человек/м². Снижение по факту составило 8,5 %. Однако есть вопросы о расчетной методике. Количество человек в вагонах метро в часы пик – это данные, которые меняются в режиме реального времени. Кроме того, они должны собираться одновременно в течение всего периода «часа пик» на каждой станции метро каждый день. Такой массив данных должен обрабатываться соответствующими методами и с применением программного обеспечения. Но с точки зрения реального анализа такой усредненный показатель неинформативен. Для стратегического управления важнее ежедневная динамика показателя наполняемости вагона метро в часы пик по каждой станции метро. Такая информация важна для оперативного управления потоками в связи с анализом открытия новых станций метро. Однако не хватает индикаторов второго уровня, которые могли бы более информативно описать реальное положение.

Сокращение среднего времени в очереди на приобретение билетов в часы пик до 2 мин возможно

показать на основании отчетов, в которых в 2013 г. оно составило 4 мин, а в 2020 г. 2,1 мин.

На начальных этапах разработки стратегических документов подобного уровня разработчики должны опираться на интересы пассажиров, которые используют транспортную систему города для передвижений с различными целями. Можно показать, как использовать полученную информацию об интересах пассажиров при разработке перечня целевых индикаторов первого и второго уровня, методик их расчетов для того, чтобы во время мониторинга реализации стратегии своевременно получать данные по динамике показателей, принимать оперативные решения для корректировок управленческих решений и вносить изменения в стратегические документы.

Как можно сформулировать интересы на примере пассажиров метро:

- транспортная доступность до станции метро (10–15 мин на общественном транспорте);
- пешеходная доступность до станции метро (для радиуса 1–1,2 км, что соответствует 10 мин ходьбы, сейчас доля населения вне зоны пешеходной доступности метро составляет 35 %);
- стоимости поездки и предоставляемых льгот не должна расти быстрее инфляции (с учетом инфляции повысилась на 22 %);
- комфортабельность вагонов (наличие доступа в интернет, точек зарядки устройств, ЖК-экранов с дополнительной информацией о городе и т. п., по факту число новых вагонов выросло с 27 до 67,1 %);
- снижение наполняемости вагонов в часы пик (интерактивная карта в мобильном приложении метро с понятной информацией о реальной наполняемости вагонов на каждой станции);
- условия для инвалидов и маломобильных групп населения (доля станций метрополитена, приспособленных для маломобильных

групп населения, и количество пользующихся метро);

- внедрение современных технологий для оплаты проезда (доля вестибюлей с возможностями разных способов оплаты; доля вестибюлей с автоматами для продажи билетов выросла до 95 %).

Подобный анализ был сделан по остальным подпрограммам «Железнодорожный транспорт» в части МЦД и МЦК, «Общественный наземный транспорт» и «Организация ТПУ и парковочного пространства», результаты которого похожи. Для некоторых показателей наблюдается выполнение по официальным отчетам, но есть вопросы к методике расчетов, т. к. некоторые показатели по факту оказались невыполненными. Кроме того, остаются качественные задачи, для мониторинга которых нет количественных ориентиров, причем научно обоснованных. Не хватает основных индикаторов для полноценного мониторинга реализации стратегии. Необходимо обоснованно вводить показатели второго уровня, которые будут объяснять основные, раскрывать их с разных сторон и детализировать. Таким примером могут быть показатели второго уровня, позволяющие осуществить декомпозицию времени в пути на общественном транспорте на несколько этапов. Путь для отдельного пассажира включает не только передвижение на самом транспортном средстве, что влечет за собой временные издержки, но и время в пути до поездки на транспорте. Это влечет за собой временные издержки доступа и ожидания транспортного средства, которые по некоторым оценкам составляют основную часть издержек поездки для отдельного пассажира и являются одним из определяющих факторов выбора средства передвижения по городу^{32,33}. Разделение поездки на отдельные составляющие можно использовать при разработке индикаторов второго уровня для анализа доступности общественного транспорта и определе-

³² Waiting time and headway modelling for urban transit systems – A critical review and proposed approach / M. Ansari Esfeh [et al.] // *Transport Reviews*. 2021. Vol. 41. № 2. P. 141–163. <https://doi.org/10.1080/01441647.2020.1806942>

³³ Influential factors affecting travelers' mode choice behavior on mass transit in Bangkok, Thailand / P. Witchayaphong [et al.] // *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 22. <https://doi.org/10.3390/su12229522>

ния факторов и детерминант вариаций времени поездки³⁴. Отдельные исследователи включают время после поездки на транспорте (до достижения конечного пункта назначения) как заключительный этап поездки. Минимизация временных издержек до и после поездки на транспорте является неотъемлемой частью интересов пассажира, которые могут быть представлены экономическими издержками. Таким образом, обдуманное и научно обоснованное введение показателей второго уровня поможет отслеживать динамику основных целевых индикаторов, оперативно выявлять потенциальные возможности или угрозы.

Сроки реализации упомянутых в исследовании стратегических документов по развитию транспортной системы Москвы закончились. Москва успешно реализовала то, что было запланировано в комплексе стратегических документов о развитии транспортной системы на период с 2013 по 2020 гг. Это нашло подтверждение в авторитетных рейтингах: 6 место в рейтинге McKinsey 2018 г., 3 место в рейтинге PWC 2018 г. и 3 место в рейтинге McKinsey 2021 г. С 2021 г. началась обширная работа по новой Стратегии развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 г.³⁵. Уже опубликованы отчеты о реализации за 2021 и 2022 гг., что является предметом наших будущих исследований.

ВЫВОДЫ

Рост численности населения в городах заставляет задуматься о развитии транспортной системы и поддержании качественной транспортной инфраструктуры. Современные крупные города в своих транспортных стратегиях придерживаются системного подхода.

Одним из ключевых компонентов процесса реализации городской стратегии является мониторинг, результаты использования которого востребованы в оценке состояния реализации разработан-

ной стратегии, обоснованной коррекции значений показателей стратегических целей и выборе (обновлении) мер их достижения. Мониторинг хода и результатов реализации стратегии развития региона призван дать оценку скорости движения к цели. В каждом конкретном периоде такая оценка показывает соотношение запроектированной и фактической скоростей «движения» к целевым ориентирам. Фактическая скорость может оказаться недостаточной для достижения поставленной цели, что потребует обоснованной разработки новых организационных и ресурсных решений. Фактическая скорость может оказаться выше запроектированной, что требует изучения и оценки оснований такого опережения, чтобы использовать его в интересах ускоренного социально-экономического развития региона. Состав основных задач мониторинга включает:

- выявление соответствия плановых и фактических значений показателей целевой функции региональной стратегии;
- идентификацию и анализ основных причин, определяющих траекторию развития региона;
- определение новых возможностей и угроз развитию, прогнозируемых во внешней среде региона;
- трансформацию полученной информации в конкретные задачи стратегического, среднесрочного и оперативного управления, определяющие принятие новых организационных и ресурсных решений.

Решение данных задач предполагает определение и использование состава показателей, необходимых и достаточных для оценки состояния и динамики развития социально-экономической системы региона, выявления соответствия ее фактических изменений плановым³⁶.

Транспортная система города влияет на экономику города. Аналитики McKinsey показали, что существует положительная корреляция между объ-

³⁴ Decomposing journey times on urban metro systems via semiparametric mixed methods / R. Singh [et al.] // *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. 2020. Vol. 114. P. 140–163. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2020.01.022>

³⁵ Стратегия развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 года.

³⁶ Рисин И. Е. Сравнительная характеристика показателей системы мониторинга реализации региональных стратегий // *Регион: системы, экономика, управление*. 2020. Т. 49. № 2. С. 78–83.

ективными результатами развитости транспортной системы, благосостоянием и качеством жизни жителей города, т. к. более богатые города располагают большими ресурсами для улучшения своих транспортных систем. Поэтому они занимают более высокие позиции в рейтинговых таблицах по различным группам показателей.

Анализ авторитетных рейтингов показал, что, стараясь всесторонне изучать транспортные системы городов, они обеспечивают эмпирическую базу для сравнительного анализа городов. Их разработчики предлагают широкий спектр показателей, которые могут отличаться по использованным показателям, но имеют общие приоритетные направления оценки. Рейтинги могут полноценно использоваться для выявления сильных и слабых сторон, и понимания направлений улучшения качества жизни. Разработчики городских стратегий могут применять их в качестве инструментов для будущего развития города. Городские власти должны понимать, несмотря на результаты рейтингов,

они должны сами собирать более детальные показатели независимой оценки собственных систем общественного транспорта и стратегического планирования, что осуществляется на этапе мониторинга реализации стратегий. Поэтому на начальных этапах разработки стратегических документов при формировании стратегических задач по всем приоритетным направлениям развития необходимо разрабатывать не только перечень основных индикаторов реализации с методикой сбора и анализа информации, который будет показывать реальную ситуацию по каждому направлению, но и перечень индикаторов второго уровня для всестороннего анализа. За счет детализации эти показатели будут объяснять основные индикаторы и раскрывать их более полно с различных аспектов. Для вторичных показателей требуется собирать больше данных. Несмотря на это, эти показатели предоставляют информацию, которая может помочь городам улучшить свои транспортные системы и обеспечить удовлетворение потребностей всех жителей.

ЛИТЕРАТУРА

- Алимурадов 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>
- Вучик В. Р. Транспорт в городах, удобных для жизни. М.: Территория будущего, 2011. 574 с.
- Карасев О. И., Кривцова А. О. Индикаторы транспортного развития мегаполисов // Инновации и инвестиции. 2019. № 7. С. 206–212.
- 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>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Рисин И. Е. Сравнительная характеристика показателей системы мониторинга реализации региональных стратегий // Регион: системы, экономика, управление. 2020. Т. 49. № 2. С. 78–83.
- Селиверстов С. А., Селиверстов Я. А. Разработка показателей интегрального развития транспортной системы мегаполиса // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5.
- Хворостяная А. С., Дмитриева О. В. Основные элементы системы стратегического управления цифровизацией в муниципальных образованиях // Экономика устойчивого развития. 2020. Т. 43. № 3. С. 112–115.
- A methodological framework for benchmarking smart transport cities / A. K. Debnath [et al.] // Cities. 2014. Vol. 37. P. 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.11.004>

- A multidisciplinary sustainability index to assess transport in urban areas: A case study of Donostia-San Sebastian, Spain / U. Oses [et al.] // *Journal of Environmental Planning and Management*. 2017. Vol. 60. № 11. P. 1891–1922. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1264374>
- Assessment of transport performance index for urban transport development strategies – Incorporating residents’ preferences / L. Ambarwati [et al.] // *Environmental Impact Assessment Review*. 2017. Vol. 63. P. 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.10.004>
- Comprehensive public transport service accessibility index – A new approach based on degree centrality and gravity model / R. Yang [et al.] // *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 20. <https://doi.org/10.3390/su11205634>
- Decomposing journey times on urban metro systems via semiparametric mixed methods / R. Singh [et al.] // *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. 2020. Vol. 114. P. 140–163. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2020.01.022>
- Giffinger R., Haindlmaier G., Kramar H. The role of rankings in growing city competition // *Urban Research and Practice*. 2010. Vol. 3. № 3. P. 299–312. <https://doi.org/10.1080/17535069.2010.524420>
- Influential factors affecting travelers’ mode choice behavior on mass transit in Bangkok, Thailand / P. Witchayaphong [et al.] // *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 22. <https://doi.org/10.3390/su12229522>
- Lättman K., Olsson L. E., Friman M. A new approach to accessibility – Examining perceived accessibility in contrast to objectively measured accessibility in daily travel // *Research in Transportation Economics*. 2018. Vol. 69. P. 501–511. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.002>
- Shaheem S., Shijil K., Sreelekshmi S. Development of public transport serviceability index for metro cities – A case study of Kochi City // *Proceedings of the Fifth International Conference of Transportation Research Group of India: 5th CTRG Volume 2* / eds. A. K. Maurya [et al.]. Singapore: Springer, 2022. P. 369–379. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8259-9_23
- Sinniah G. K., Li X. Y., Abdulkarim S. The framework for assessing public transportation by using competitiveness index indicators // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2021. Vol. 1153. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1153/1/012012>
- Waiting time and headway modelling for urban transit systems – A critical review and proposed approach / M. Ansari Esfeh [et al.] // *Transport Reviews*. 2021. Vol. 41. № 2. P. 141–163. <https://doi.org/10.1080/01441647.2020.1806942>

REFERENCES

- 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>
- Vuchik VR. *Transport v gorodakh, udobnykh dlya zhizni* [Transport in livable cities]. Moscow: Territoriya budushchego; 2011. 574 p. (In Russ.)
- Karasev OI, Krivtsova AO. Indikatory transportnogo razvitiya megapolisov [Indicators of transport development in megacities]. *Innovation and Investment*. 2019;(7):206–212. (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>
- A conceptual future for the Kuzbass region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Editor Kvint VL. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

- Risin IE. Comparative characteristics of indicators implementation monitoring systems regional strategy. Region: sistemy, ehkonomika, upravlenie [Region: Systems, Economy, and Management]. 2020;49(2): 78–83. (In Russ.)
- Seliverstov SA, Seliverstov YaA. Elaboration of the integral development indicators of the metropolis transport system. Internet-zhurnal Naukovedenie [Science Studies: Online Journal]. 2015;7(5). (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS, Dmitrieva OV. The main elements of the strategic management system of digitalization in municipalities. Economics of Sustainable Development. 2020;43(3):112–115. (In Russ.)
- Debnath AK, Chin HC, Haque MdM, Yuen B. A methodological framework for benchmarking smart transport cities. Cities. 2014;37:47–56. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.11.004>
- Oses U, Rojí E, Gurrutxaga I, Larrauri M. A multidisciplinary sustainability index to assess transport in urban areas: A case study of Donostia-San Sebastian, Spain. Journal of Environmental Planning and Management. 2017;60(11):1891–1922. <https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1264374>
- Ambarwati L, Verhaeghe R, van Arem B, Pel AJ. Assessment of transport performance index for urban transport development strategies – Incorporating residents’ preferences. Environmental Impact Assessment Review. 2017;63:107–115. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2016.10.004>
- Yang R, Liu Y, Liu Y, Liu H, Gan W. Comprehensive public transport service accessibility index – A new approach based on degree centrality and gravity model. Sustainability. 2019;11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205634>
- Singh R, Hörcher D, Graham DJ, Anderson RJ. Decomposing journey times on urban metro systems via semiparametric mixed methods. Transportation Research Part C: Emerging Technologies. 2020;114: 140–163. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2020.01.022>
- Giffinger R, Haindlmaier G, Kramar H. The role of rankings in growing city competition. Urban Research and Practice. 2010;3(3):299–312. <https://doi.org/10.1080/17535069.2010.524420>
- Witchayaphong P, Pravinvongvuth S, Kanitpong K, Sano K, Horpibulsuk S. Influential factors affecting travelers’ mode choice behavior on mass transit in Bangkok, Thailand. Sustainability. 2020;12(22). <https://doi.org/10.3390/su12229522>
- Lättman K, Olsson LE, Friman M. A new approach to accessibility – Examining perceived accessibility in contrast to objectively measured accessibility in daily travel. Research in Transportation Economics. 2018;69:501–511. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.002>
- Shaheem S, Shijil K, Sreelekshmi S. Development of public transport serviceability index for metro cities – A case study of Kochi City. In: Maurya AK, Maitra B, Rastogi R, Das A, editors. Proceedings of the Fifth International Conference of Transportation Research Group of India: 5th CTRG Volume 2. Singapore: Springer; 2022. pp. 369–379. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8259-9_23
- Sinniah GK, Li XY, Abdulkarim S. The framework for assessing public transportation by using competitiveness index indicators. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021;1153. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1153/1/012012>
- Ansari Esfeh M, Wirasinghe SC, Saidi S, Kattan L. Waiting time and headway modelling for urban transit systems – A critical review and proposed approach. Transport Reviews. 2021;41(2):141–163. <https://doi.org/10.1080/01441647.2020.1806942>

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

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Кузнецова Каринэ Валерьевна, ведущий научный сотрудник Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; старший преподаватель Высшей школы урбанистики имени А. А. Высокоского факультета городского и регионального развития, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; karina_kuznecova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1252-3573>

Вячеслав Юрьевич Воронин, аналитик Департамента консалтинга и аналитики, NF Group, Москва, Россия; s.voronin8904@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-8171-0974>

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

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

ABOUT AUTHORS: Karine V. Kuznetsova, Leading Researcher of the Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Senior Lecturer Vysokovsky Graduate School of Urbanism of the Faculty of Urban and Regional Development, HSE University, Moscow, Russia; karina_kuznecova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-1252-3573>

Vyacheslav Yu. Voronin, Analyst of the Department of Consulting & Research, NF Group, Moscow, Russia; s.voronin8904@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0008-8171-0974>

СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

Оригинальная статья
УДК 355.45:021.3

Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации

В. С. Калинин

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
vladimir.kalinin.msk@yandex.ru

Аннотация: Создание молодежных коммуникативных сообществ в студенческой среде способствует вовлечению молодых талантов в процесс разработки коммуникационных стратегий представляемых ими учебных заведений, городов и регионов. Стратегическим приоритетом развития сообществ подобного типа является содействие разработке иерархически организованной системы согласованных между собой коммуникационных стратегий учебных заведений в масштабах страны и мира. Стратегическая цель молодежно-студенческих коммуникативных сообществ – создание условий для эффективной стратегической коммуникации между студентами, учебными заведениями, государством и обществом. Стратегическое значение студенческих коммуникативных сообществ заключается в стимулировании междисциплинарных исследований, благодаря возможностям открытой дискуссии, обеспечивающей эффективное взаимодействие молодых специалистов из разных сфер науки, и в содействии развитию коммуникаций российского студенчества с представителями зарубежных студенческих сообществ. Это активизирует межкультурный диалог и стимулирует развитие международного студенческого сотрудничества. Актуальность работы заключается в предложении комплексного решения проблем молодежной коммуникации в условиях чрезвычайного периода, которое заключается в формировании системы молодежных коммуникативных сообществ, способных сплачивать молодых людей, представляющих разные культуры и вероисповедания, на основе движения к общим стратегическим целям.

Ключевые слова: стратегирование, стратегические перспективы, стратегическая коммуникация, молодежное коммуникативное сообщество, человеческий потенциал

Цитирование: Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 4. С. 472–484. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484>

Поступила в редакцию 29.09.2023. Прошла рецензирование 10.10.2023. Принята к печати 17.10.2023.

original article

Prospects of Youth Communication Communities in Strategic Student Communication

Vladimir S. Kalinin

Lomonosov Moscow State University, Moscow Russia

vladimir.kalinin.msk@yandex.ru

Abstract: Student communication communities grant youth perspective to academic, urban, and regional strategizing. They develop a hierarchically organized system of coordinated academic communication strategies across the country and the world. The key strategic goal of youth communication communities is to provide effective strategic communication between students, universities, authorities, and society. They stimulate interdisciplinary research through open discussion and bring together young specialists from different fields of science. In addition, they establish ties between Russian students and foreign student communities, thus initiating intercultural academic cooperation. This research offers a comprehensive solution to various issues of youth communication in an emergency period: a system of youth communication communities to unite young people across cultures in pursuit of the same strategic goals.

Keywords: strategizing, strategic perspectives, strategic communication, youth communication community, human potential

Citation: Kalinin VS. Prospects of Youth Communication Communities in Strategic Student Communication. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(4):472–484. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-4-472-484>

Received 29 September 2023. Reviewed 10 October 2023. Accepted 17 October 2023.

青年交流社区在发展学生战略性沟通方面的战略前景

加里宁·弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

vladimir.kalinin.msk@yandex.ru

摘要: 在学生中创建青年交流社区有助于青年人才参与其所代表的教育机构、城市和区域沟通战略的制定过程。发展此类社区的主要战略优先事项是促进全国乃至全世界教育机构协调沟通战略的分层次组织系统的发展。青年学生交流社区的主要战略目标是为学生、教育机构、国家和社会之间的有效战略沟通创造最佳条件。学生交流社区的战略意义在于通过公开讨论促进跨学科研究，为来自不同科学领域的年轻专业人员提供有效的互动，以及促进俄罗斯学生与外国学生社区代表之间的沟通交流，从而激活文化间对话并促进国际学生交流合作的发展。这项工作的意义在于为非常时期的青年交流问题提出一个全面解决方案，即建立一个青年交流社区系统，在向共同战略目标迈进的基础上，将来自不同文化和宗教的青年团结在一起。

关键词: 战略化、战略前景、战略性沟通、青年交流社区、人的潜力

编辑部收到稿件的日期：2023年09月29日。评审日期：2023年10月10日。接受发表的日期：2023年10月17日

ВВЕДЕНИЕ

Рост уровня напряженности в международных отношениях обуславливает необходимость выстраивания эффективной стратегической коммуникации в масштабах глобального мира. Ключевой проблемой

является отсутствие условий для эффективной коммуникации между представителями молодежи из разных стран, регионов и городов мира.

Актуальность исследования состоит в необходимости обеспечения условий для стратегической коммуникации внутри студенческого сообщества России, что может способствовать диалогу студентов и молодых ученых и поддержке междисциплинарных исследований в условиях чрезвычайного периода. Цель исследования – изучение основных угроз, способных препятствовать молодежной коммуникации, и предложение стратегических инициатив по их преодолению и формированию наилучших условий диалога в молодежной среде.

В работе исследован вопрос оценки стратегического потенциала молодежных коммуникативных сообществ в процессе аккумуляции человеческого потенциала молодежи для развития эффективной стратегической коммуникации. В ходе исследования были рассмотрены возможности и перспективы молодежных коммуникативных сообществ в процессе построения системы стратегической молодежностуденческой коммуникации. Значение для исследования имеют анализ трендов развития системы стратегической молодежной коммуникации и построенный на основе OTSW-модели анализ возможностей и угроз развития молодежных коммуникативных сообществ, выполненные в соответствии с методологией стратегирования академика В. Л. Квинта¹.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объект исследования – молодежные коммуникативные сообщества как общественные объединения, способные выстроить эффективную стратегическую коммуникацию в среде молодежи в масштабах глобального мира. Стратегической целью объединений является достижение взаимопонимания

между странами и народами в вопросах преодоления социально-экономических проблем и стратегического развития человеческой цивилизации².

Предмет исследования – изучение потенциала и стратегических перспектив развития молодежных коммуникативных сообществ студентов как объединений, аккумулирующих человеческий потенциал молодежи и способных содействовать развитию системы международной стратегической коммуникации. В работе были использованы теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта и научные идеи представителей кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, а именно идеи развития человеческого потенциала, представленные в трудах профессора И. В. Новиковой и канд. экон. наук А. С. Хворостяной^{3,4}. Роль методологии заключается в упорядочивании объекта исследования в соответствии с его стремлением к идеальному состоянию⁵.

Практическая значимость работы состоит в формулировании предложений по формированию системы молодежных коммуникативных сообществ и ее масштабировании. В работе описаны стратегический потенциал и возможности системы молодежных коммуникативных сообществ как нового формата общественных объединений, содействующих стратегической коммуникации в молодежной среде.

Исследование основано на комплексном использовании общенаучных, философских и логических методов в их взаимосвязи. В исследованиях трансформации системы молодежных сообществ необходимо учитывать историческую ретроспективу и руководствоваться правилами стратегического мышления.

В реалиях современного мира для достижения успеха необходимо придерживаться «стратегии

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

² Апель К.-О. Трансформация философии. М.: Логос, 2001. 338 с.

³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

⁴ 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>

⁵ Тутов Л. А., Шулевский Н. Б. История и философия науки для аспирантов экономических факультетов университетов. М.: МАКС Пресс, 2010. 261 с.

новых горизонтов». Важную роль играет стратегическое управление рисками, своевременное использование возникающих возможностей и нейтрализация угроз. Академик В. Л. Квинт считает, что обозначенный подход основан на умении распознавать и использовать нестандартные и прогрессивные решения, способствующие достижению стратегического лидерства, а также отмечает, что стратегический подход «требует проспектного долгосрочного мышления далеко за пределами существующей повестки»^{6,7}.

Каждому исследователю трансформации системы молодежных сообществ необходимо учитывать фактор неопределенности будущего. Из-за этого в научном труде необходимо вырабатывать такие методы исследования, которые позволяют самостоятельно ориентироваться в условиях непрерывной трансформации экономической и социальной сфер жизни общества и будут способствовать разработке эффективных инновационных стратегий развития.

Методология является ядром философии, которая лежит в основе науки стратегии⁸. Поэтому в исследовании системы молодежных коммуникативных сообществ в стремлении достичь наибольшей смысловой концентрации необходимо использовать целостные и интегральные методы, которым подчиняется философия⁹. Основой теории стратегии является осмысление практического опыта стратегирования, а философский базис науки основан на рефлексии. Философия, аккумулируя знание о должном, помогает ученым-стратегам в поиске ответов на исследуемые ими вопросы. Философские основы науки стратегии способствуют комплексному теоретическому исследованию основ изучаемого предмета¹⁰.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Часть молодежных движений формируется представителями студенчества. С момента возникновения первых университетов студенты объединялись в братства и сообщества для обмена информацией и знаниями, совместной научной и трудовой деятельности, поиска новых партнерств и эффективной реализации человеческого потенциала за счет достижения синергетического эффекта от суммирования потенциала участников подобных сообществ¹¹. Значение молодежных коммуникативных сообществ состоит в вовлечении активных представителей молодого поколения в дискуссию по вопросам формулирования стратегических приоритетов коммуникационных стратегий развития и их практической реализации.

Для государства и руководства университетов важной задачей являлось обеспечение эффективного функционирования данных организаций. Важную роль в развитии молодежных сообществ играет выстраивание стратегической коммуникации между представителями студенчества, органами управления учебными заведениями и органами государственной власти.

Экономическим ресурсом, необходимым для эффективного развития экономики, является человеческий потенциал¹². Значение имеют способности и таланты молодых людей, находящихся в процессе обучения в школах, колледжах и университетах, которые могут служить центрами поддержки вышеуказанных объединений¹³. Стратегическое значение молодежных коммуникативных сообществ как нового формата общественных объединений заключается в аккумулировании человеческого потенциала и его использовании в процессе реализации общественно значимых проектов, ориенти-

⁶ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

⁸ Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. 2-е изд. М.: Журнал Вопросы экономики, 2004. 415 с.

⁹ Кохановский В. П. Философия и методология науки. М.: АСТ; Ростов н/Д.: Феникс, 1999. 574 с.

¹⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

¹¹ Кожанова В. П., Фомина С. Н. Значимость молодежных научных сообществ в профессиональном самоопределении учащихся школ и студентов вузов // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2018. Т. 17. № 4. С. 100–107.

¹² Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения...

¹³ Развитие молодежных сообществ в экосистеме университета: ресурсы, проекты и риски / А. В. Кирьякова [и др.] // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 8–9. С. 116–136. <https://doi.org/10.31922/0869-3617-2022-31-8-9-116-136>

рованных на увеличение общественного благосостояния как основополагающей цели эффективных стратегий социально-экономического развития¹⁴.

У каждого члена молодежных коммуникативных организаций должна быть возможность принимать участие в открытых мероприятиях, проводимых соответствующими сообществами. Стратегическим приоритетом сообществ должно быть обеспечение доступности вступления в них всем заинтересованным лицам, соответствующим заявленным требованиям и прошедшим при необходимости заранее регламентированный конкурсный отбор.

В студенческом сообществе каждый студент должен иметь возможность получить поддержку у своих соратников. Необходимо обеспечить учет мнения каждого студента в вопросах развития сообщества, членом которого он является. Современные цифровые платформы позволяют проводить социальные опросы для принятия эффективных решений в рамках исследуемой проблемы.

В настоящей статье описаны возможности создаваемых на базе школ, университетов и других образовательных организаций молодежных коммуникативных сообществ в вопросе обеспечения условий коммуникации с учетом национальных и культурных различий участников диалога¹⁵. Молодежные коммуникативные сообщества должны охватывать широкие общественные массы для обеспечения всем юношам и девушкам равных возможностей взаимодействия со сверстниками и обществом. Представители молодежи, которые не состоят в учебных заведениях, также должны иметь возможности формирования молодежных коммуникативных сообществ и участия в их развитии.

Необходимо создавать молодежные коммуникативные сообщества на базе определенных прин-

ципов. Например, на основе ступени обучения молодых людей в школе, колледже и университете, на основе профессионального деления, сферы интересов и научной специализации. Это способствует развитию образовательной системы в национальном масштабе с учетом «духа времени», благодаря вовлечению в разработку и реализацию образовательных стратегий представителей молодежи, и создаст необходимые условия для построения системы эффективной стратегической коммуникации в обществе¹⁶.

Стратегическим преимуществом студенческого сообщества может быть наличие отвечающих требованиям современного мира образовательных и менторских программ, создаваемых для его участников. Это может способствовать ускорению профессионального развития и продвижения молодых специалистов в сферах науки и образования, развитию корпоративной карьеры и предпринимательских начинаний, а также содействовать представителям молодежи, делающим первые шаги в государственной службе, в зависимости от личного выбора каждого участника сообщества^{17,18}.

Особенностью коммуникативных сообществ является предоставление их участникам оптимальных условий для коллективного взаимодействия и содействие стратегической коммуникации между представителями молодого поколения и государством. Стратегическим преимуществом формата молодежных коммуникативных сообществ является создание платформ молодежной коммуникации, которые обеспечивают юношам и девушкам возможности взаимодействия, создания долгосрочных научных и деловых связей, обмена опытом и идеями¹⁹. Все члены коммуникативных сообществ должны получать возможность для выска-

¹⁴ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

¹⁵ Никитенко В. Н., Соловченков С. А. О воспитательных возможностях молодежных полиэтнических сообществ // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. 2020. Т. 17. № 2. С. 149–153. <https://doi.org/10.31079/1992-2868-2020-17-2-149-153>

¹⁶ Горшкова М. А. Проектирование воспитательной системы высшей школы в современных социокультурных условиях: теоретикометодологический аспект. Ялта: РИО ГПА, 2020. 136 с.

¹⁷ Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения...

¹⁸ Нестерова О. А. Направления совершенствования инновационно-образовательной системы, обеспечивающей комплексное развитие инновационных личностей // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11–3. С. 483–488. <https://doi.org/10.17513/vaael.2594>

¹⁹ Университет как среда инновационных взаимодействий / А. В. Кирьякова [и др.] // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 8–9. С. 115–124. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-115-124>

зывания прогрессивных идей и предложения стратегических инициатив, их открытого обсуждения с представителями государства и дальнейшей реализации на практике²⁰.

Участники молодежных коммуникативных сообществ имеют широкий набор возможностей: они могут развивать навыки самоорганизации, учиться брать ответственность за свою судьбу, судьбу своих товарищей и страны в целом, что актуально в условиях чрезвычайного периода, развивать навыки стратегирования и стратегического планирования, организации общественных мероприятий и ведения общественно полезной деятельности.

Членство в молодежных коммуникативных сообществах дает возможность студентам принимать участие в масштабных проектах, объединяющих студенческий потенциал вузов и нацеленных на достижение целей по увеличению общественного благосостояния²¹. Различные государственные и общественные организации получают возможность привлечения мотивированных молодых и энергичных студентов к реализации проектов, характеризующихся значимостью для государства и общества.

Стратегическое значение студенческих коммуникативных сообществ заключается в том, что учащиеся получают возможность расширить круг связей, стать частью большой дружной команды единомышленников, объединенной общими идеями и ценностями, участвовать в масштабных молодежных проектах государственной важности, получать опыт и знания, применять свои навыки на практике. Государство получает выгоду за счет самоорганизации студентов в сплоченные сообщества, ориентированные на увеличение эффек-

тивности образовательного и научного процессов и объединение усилий каждого их участника для реализации национальных стратегических приоритетов. Университеты получают выгоду за счет расширения сети студенческих контактов с представителями других высших учебных заведений в масштабах страны и мира²².

Целью информатизации в современном мире является улучшение качества жизни людей за счет повышения производительности и облегчения условий труда. Ход развития мировой истории и эволюция человечества привели нас к формированию информационного общества, которое пришло на смену индустриальному. Каждый из нас является его членом. В рамках исторического этапа наблюдается процесс активного развития системы информационных сообществ. Участники таких сообществ заняты производством, хранением, переработкой и реализацией информации, в том числе высшей формы информации – знаний. Для представителей информационных сообществ современного мира значимы такие этические нормы, как достоверность и высокое качество распространяемой информации²³.

Коммуникативное сообщество – это информационное общество с установленными правилами ведения дискурса, соблюдение которых является обязательным условием членства в подобной организации. Для выстраивания эффективной коммуникации всем членам подобного сообщества необходимо придерживаться правил открытости и честности распространяемой информации²⁴. Правильно организованный дискурс ориентирован на достижение консенсуса и взаимопонимания между всеми сторонами, участвующими в равно-

²⁰ Кирьякова А. В., Каргапольцева Н. А., Белоновская И. Д. Научно-педагогические проекции трансформации университетского образования // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 8–9. С. 155–167. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-155-167>

²¹ Чупров В. И. Саморегуляция жизнедеятельности молодежи в культурном пространстве: концепция социокультурного механизма // Гуманитарий Юга России. 2018. Т. 7. № 4. С. 13–25. <https://doi.org/10.23683/2227-8656.2018.4.1>

²² Кирьякова А. В., Мороз В. В. Диагностические ракурсы университетского образования // Социально-гуманитарные инновации: стратегии фундаментальных и прикладных научных исследований: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Оренбург, 2022. С. 530–535.

²³ Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 606 с.

²⁴ Пузанова Ж. В., Ларина Т. И. Влияние обучения в вузе на изменение ценностных ориентаций обучающихся // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 4. С. 99–111. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-4-99-111>

правном диалоге²⁵. Грамотное стратегическое управление подобным сообществом подразумевает предотвращение коммуникативного насилия и манипуляций и устранение всех препятствий в стремлении к открытому, честному и равноправному диалогу в среде молодежи.

Молодежное коммуникативное сообщество характеризуется тем, что его участниками могут быть только представители молодежи. Особым видом подобных объединений могут стать студенческие коммуникативные сообщества, создаваемые на базе высших учебных заведений, как студенческие организации нового и прогрессивного формата. Это поспособствует развитию всестороннего диалога молодежи и общества.

В рамках коммуникативного сообщества преодолеваются все временные, пространственные, физические и институциональные помехи коммуникации. Таким образом, создание системы сообществ подобного типа в разных странах мира будет способствовать формированию глобального коммуникативного сообщества, участники которого будут искать способы решения глобальных проблем человечества и способствовать мирному развитию человеческой цивилизации, равноправному диалогу представителей различных культур, народов, вероисповеданий и их взаимовыгодному сотрудничеству в долгосрочной перспективе, направленному на увеличение всеобщего благосостояния²⁶.

В эффективно функционирующем коммуникативном сообществе все взаимодействующие между собой участники должны иметь равные условия для осуществления полноценной коммуникации, т. е. каждый его участник должен иметь возможность свободно выражать свое мнение, а сообщество должно обязаться принимать во внимание

и учитывать мнение всех лиц, публично высказавших свою позицию по конкретным вопросам, вынесенным на всеобщее обсуждение²⁷.

Основополагающей целью коммуникации является достижение участниками диалога согласия по всем вопросам, обсуждаемым в рамках организованной дискуссионной платформы, и коллективная выработка оптимальных решений, сопровождающаяся формулированием конкретных стратегических инициатив и дальнейшем участии в их практической реализации²⁸.

Стратегической целью системы коммуникативных сообществ является обеспечение всем представителям молодежи возможности высказывать свои идеи и предложения, связанные со стратегическим развитием их учебных заведений, городов и регионов, в которых они проживают, а также страны и мира²⁹.

В таблице 1^{30,31} представлена иерархическая структура стратегической коммуникации университетских студенческих коммуникативных сообществ. Всем вовлеченным в процесс построения системы стратегической коммуникации сторонам необходимо стремиться к достижению взаимной согласованности коммуникационных стратегий на глобальном, национальном и нижестоящих уровнях. Именно нацеленность на достижение общих взаимно согласованных между собой стратегических целей устойчивого социально-экономического развития и эффективного взаимодействия на всех уровнях стратегической коммуникации лежит в основе взаимопонимания стран и народов, стремления к миру, процветанию и преодолению всех угроз чрезвычайного периода.

Расширение спектра каналов коммуникации сопровождается развитием системы цифровых

²⁵ Апель К.-О. Трансформация философии. ...

²⁶ Аузан А. А., Никишина Е. Н. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика – на культуру. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. 200 с.

²⁷ Беляев Д. А., Волкова О. А., Шебопкина Е. П. Потенциал когнитивного менеджмента и ценностно-коммуникативная природа университетского образования // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 2. С. 105–116. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-2-105-116>

²⁸ Цивилёв С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации. СПб.: ИПЦ СЗИУ, 2021. 52 с.

²⁹ Кутова С. В. Воспитательные возможности молодёжных полиэтнических сообществ в социально-культурном пространстве региона // Ценности и смыслы. 2015. Т. 39. № 5. С. 89–93.

³⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

³¹ Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

Таблица 1. Структура стратегической коммуникации студенческих сообществ**Table 1. Student communities: strategic communication structure**

Уровни стратегической коммуникации студенческих сообществ			
1	Межуниверситетский	Международный	Глобальный
			Макрорегиональный
		Национальный	Государственный
			Региональный
2	Внутриуниверситетский	Корпоративный	Межфакультетский

коммуникаций. Это трансформирует нормы и правила выстраивания стратегической коммуникации в молодежной среде. Значимыми актуальными трендами, способными влиять на развитие системы молодежных коммуникативных сообществ, являются развитие системы цифровых коммуникаций; активное развитие интернет-коммуникаций; эволюция интернет-технологий; ежегодное расширение интернет-аудитории; рост числа участников интернет-коммуникации; развитие персонализированной коммуникации; увеличение числа пользователей социальных сетей; активное развитие интернет-сообществ; роста влияния «лидеров мнений»; развитие феномена интернет-социализации³².

По итогам проведения OTSW-анализа системы стратегической коммуникации в молодежной среде приведен перечень возможностей и угроз, характерных для молодежных коммуникативных сообществ в условиях чрезвычайного периода. Возможностями являются разработка согласованных коммуникационных стратегий; выстраивание этичной и взаимовыгодной коммуникации; формулирование общечеловеческих стратегических целей; достижение взаимопонимания странами и народами; сплочение усилий стран в стремлении к прогрессу;

расширение международного сотрудничества; увеличение общественного благополучия³³. Угрозы: усиление информационно-коммуникационной агрессии; пренебрежение этическими нормами взаимодействия; снижение уровня эмпатии и гибкости в переговорах; нежелание сторон выстроить взаимовыгодный диалог; несогласованность стратегических приоритетов сторон; устаревание системы международных отношений; разнонаправленность стратегических целей сторон.

Стратегической целью системы молодежных коммуникативных сообществ должно стать развитие сети организаций подобного типа во всем мире. Это будет способствовать росту уровня ответственности за будущее человечества у молодежи, сплочению усилий народов мира в стремлении достичь международной справедливости и выстраивании межнационального и межкультурного диалога с опорой на увеличение благополучия человечества в долгосрочной перспективе³⁴. Данную идею необходимо имплементировать в практику различных стран мира с учетом имеющегося практического опыта ее реализации, а также развивать в условиях российской действительности^{35,36,37}.

³² Зубок Ю. А., Чупров В. И. Саморегуляция смысложизненных ценностей в культурном пространстве молодежи // Вестник Института социологии. 2019. Т. 10. № 4. С. 164–186. <https://doi.org/10.19181/vis.2019.31.4.614>

³³ Зубок Ю. А., Чупров В. И. Смысложизненные ценности в культурном пространстве молодежи // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т. 4. № 3. С. 3–13. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-1>

³⁴ Борисова Т. С., Саргакова Е. Е. Жизненное пространство современной российской молодежи: вызовы, проблемы, возможности // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2018. Т. 197. № 8. С. 224–230. <https://doi.org/10.23951/1609-624X-2018-8-224-230>

³⁵ Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. Т. 171. № 3. С. 46–56. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56>

³⁶ Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140.

³⁷ Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

В процессе формирования глобального коммуникативного сообщества значимую роль играют социальные институты, представляющие различные страны на международном уровне. Ключевым стратегическим приоритетом молодежного коммуникативного сообщества глобального мира должна стать практическая реализация представлений о справедливости в международных отношениях, формируемых на основе положений этики, прав человека и прав народов, что актуально в условиях чрезвычайного периода³⁸.

ВЫВОДЫ

Глобальная сеть Интернет способствует трансформации мышления и межличностного взаимодействия. Это приводит к формированию коммуникативного сообщества в масштабах глобального мира, которое посредством аккумуляции человеческого потенциала, т. е. знаний, умений и навыков, способно сформировать универсальную этику коллективной ответственности за судьбу человеческой цивилизации³⁹.

Возможности нового формата молодежных сообществ, рассматриваемого в настоящей работе, состоят в том, что для эффективного стратегического управления развитием человечества и преодоления всех угроз чрезвычайного периода представителям всех стран и народов необходимо сплотиться, осознавая масштаб ответственности за судьбу мира перед будущими поколениями, и в ходе открытого обсуждения глобальных проблем нахо-

дить способы их решения, формулируя стратегические инициативы социально-экономического развития глобального мира, адресуемые международным и наднациональным организациям для их доработки и практической реализации⁴⁰.

Трансформация этики в современном мире ведет к изменению общественных норм. Это создает необходимость выработки общеобязательных правил, соответствующих реалиям современного мира, в рамках грамотно выстроенной коллективной дискуссии, в том числе внутри молодежных коммуникативных сообществ⁴¹. Эффективное коммуникативное сообщество строится на основе свободного распространения информации между его членами. Особая роль коммуникативных сообществ состоит в организации коллективной дискуссии по общественно значимым вопросам, принятии взвешенных коллективных решений и формулировании стратегических инициатив с учетом мнений всех лиц и сторон, принимавших участие в совместной дискуссии.

Ключевое стратегическое значение молодежных коммуникативных сообществ должно заключаться в предоставлении молодежи возможности предлагать государству и наднациональным организациям стратегические инициативы по вопросам прогрессивного социально-экономического развития и выстраивания эффективной коммуникации в молодежной среде и права коллективно участвовать в их дальнейшей реализации на практике.

ЛИТЕРАТУРА

- Апель К.-О. Трансформация философии. М.: Логос, 2001. 338 с.
Аузан А. А., Никишина Е. Н. Социокультурная экономика: как культура влияет на экономику, а экономика – на культуру. М.: МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. 200 с.
Беляев Д. А., Волкова О. А., Шеболкина Е. П. Потенциал когнитивного менеджмента и ценностно-коммуникативная природа университетского образования // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 2. С. 105–116. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-2-105-116>

³⁸ Апель К.-О. Трансформация философии...

³⁹ Там же.

⁴⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

⁴¹ Апель К.-О. Трансформация философии...

- Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. 2-е изд. М.: Журнал Вопросы экономики, 2004. 415 с.
- Борисова Т. С., Сартакова Е. Е. Жизненное пространство современной российской молодежи: вызовы, проблемы, возможности // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2018. Т. 197. № 8. С. 224–230. <https://doi.org/10.23951/1609-624X-2018-8-224-230>
- Горшкова М. А. Проектирование воспитательной системы высшей школы в современных социокультурных условиях: теоретикометодологический аспект. Ялта: РИО ГПА, 2020. 136 с.
- Зубок Ю. А., Чупров В. И. Смыслжизненные ценности в культурном пространстве молодежи // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т. 4. № 3. С. 3–13. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-1>
- Зубок Ю. А., Чупров В. И. Саморегуляция смысложизненных ценностей в культурном пространстве молодежи // Вестник Института социологии. 2019. Т. 10. № 4. С. 164–186. <https://doi.org/10.19181/vis.2019.31.4.614>
- Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 606 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Кирьякова А. В., Каргапольцева Н. А., Белоновская И. Д. Научно-педагогические проекции трансформации университетского образования // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 8–9. С. 155–167. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-155-167>
- Кирьякова А. В., Мороз В. В. Диагностические ракурсы университетского образования // Социально-гуманитарные инновации: стратегии фундаментальных и прикладных научных исследований: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Оренбург, 2022. С. 530–535.
- Кожанова В. П., Фомина С. Н. Значимость молодежных научных сообществ в профессиональном самоопределении учащихся школ и студентов вузов // Учёные записки Российского государственного социального университета. 2018. Т. 17. № 4. С. 100–107.
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Кохановский В. П. Философия и методология науки. М.: АСТ; Ростов н/Д.: Феникс, 1999. 574 с.
- Кутюва С. В. Воспитательные возможности молодежных полиэтнических сообществ в социально-культурном пространстве региона // Ценности и смыслы. 2015. Т. 39. № 5. С. 89–93.
- Нестерова О. А. Направления совершенствования инновационно-образовательной системы, обеспечивающей комплексное развитие инновационных личностей // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11–3. С. 483–488. <https://doi.org/10.17513/vaael.2594>
- Никитенко В. Н., Соловченко С. А. О воспитательных возможностях молодежных полиэтнических сообществ // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. 2020. Т. 17. № 2. С. 149–153. <https://doi.org/10.31079/1992-2868-2020-17-2-149-153>

- 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>
- Пузанова Ж. В., Ларина Т. И. Влияние обучения в вузе на изменение ценностных ориентаций обучающихся // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 4. С. 99–111. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-4-99-111>
- Развитие молодёжных сообществ в экосистеме университета: ресурсы, проекты и риски / А. В. Кирьякова [и др.] // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 8–9. С. 116–136. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-8-9-116-136>
- Тутов Л. А., Шулевский Н. Б. История и философия науки для аспирантов экономических факультетов университетов. М.: МАКС Пресс, 2010. 261 с.
- Университет как среда инновационных взаимодействий / А. В. Кирьякова [и др.] // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 8–9. С. 115–124. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-115-124>
- Хворостяная А. С. Стратегирование креативной экономики Сингапура: опыт развития трудовых ресурсов // Экономика устойчивого развития. 2023. Т. 54. № 2. С. 136–140.
- Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов молодежной инновационной экосистемы креативной экономики (опыт Южной Кореи) // Управленческое консультирование. 2023. Т. 171. № 3. С. 46–56. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56>
- Цивилёв С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации. СПб.: ИПЦ СЗИУ, 2021. 52 с.
- Чупров В. И. Саморегуляция жизнедеятельности молодежи в культурном пространстве: концепция социокультурного механизма // Гуманитарий Юга России. 2018. Т. 7. № 4. С. 13–25. <https://doi.org/10.23683/2227-8656.2018.4.1>
- Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

REFERENCES

- Apel' K.-O. Transformatsiya filosofii [Transformation of philosophy]. Moscow: Logos; 2001. 338 p. (In Russ.)
- Auzan AA, Nikishina EN. Sotsiokul'turnaya ehkonomika: kak kul'tura vliyaet na ehkonomiku, a ehkonomika – na kul'turu [Sociocultural economics: how culture and economy affect each other]. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2021. 200 p. (In Russ.)
- Belyaev DA, Volkova OA, Shebolkina EP. Potential of cognitive management and value-communicative nature of university education. Higher Education in Russia. 2019;28(2):105–116. (In Russ.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-2-105-116>
- Blaug M. Metodologiya ehkonomicheskoy nauki, ili Kak ehkonomisty ob"yasnyayut. 2-e izd [Methodology of economic science, or Economists explain. 2nd ed.]. Moscow: Zhurnal Voprosy ehkonomiki; 2004. 415 p. (In Russ.)
- Borisova TS, Sartakova EE. The living space of modern Russian youth: challenges, problems, opportunities. Tomsk State Pedagogical University Bulletin. 2018;197(8):224–230. (In Russ.) <https://doi.org/10.23951/1609-624X-2018-8-224-230>
- Gorshkova MA. Designing the educational system of higher education in modern socio-cultural conditions: Theoretical and methodological aspect. Yalta: RIO GPA; 2020. 136 p. (In Russ.)
- Zubok YuA, Chuprov VI. Life values in the cultural space of the Russian youth. Research Result. Sociology and Management. 2018;4(3):3–13. (In Russ.) <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-1>

- Zubok YuA, Chuprov VI. Self-regulation of life purpose values in youth cultural space. *Bulletin of the Institute of Sociology*. 2019;10(4):164–186. (In Russ.) <https://doi.org/10.19181/vis.2019.31.4.614>
- Kastel's M. *Informatsionnaya ehpokha. Ehkonomika, obshchestvo i kul'tura* [The rise of the network society, the information age: Economy, society and culture]. Moscow: GU VSHEH; 2000. 606 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The strategic leadership of Amir Timur: Comments on the Code. St. Petersburg: NWIM RANEPА; 2021. 204 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kiryakova AV, Kargapol'tseva NA, Belonovskaya ID. Scientific and pedagogical projections of the transformation of university education. *Higher Education in Russia*. 2020;29(8–9):155–167. (In Russ.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-155-167>
- Kir'yakova AV, Moroz VV. Diagnosticheskie rakursy universitetskogo obrazovaniya [Diagnostic perspectives of university education]. *Sotsial'no-gumanitarnye innovatsii: strategii fundamental'nykh i prikladnykh nauchnykh issledovaniy: Sbornik materialov Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (s mezhdunarodnym uchastiem)* [Social and humanitarian innovations: strategies of fundamental and applied scientific research: Proceedings of the All-Russian Research and Practical Conference with foreign participation]; 2022; Orenburg. Orenburg: Orenburg State University; 2022. p. 530–535. (In Russ.)
- Kozhanova VP, Fomina SN. The importance of youth scientific communities in the professional self-determination of students in schools and university students. *Scientific Notes of Russian State Social University*. 2018;17(4):100–107. (In Russ.)
- A conceptual future for the Kuzbass region: Strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Editor Kvint VL. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Kohanovsky VP. *Filosofiya i metodologiya nauki* [Philosophy and methodology of science]. Moscow: AST; Rostov-on-don: Feniks; 1999. 574 p. (In Russ.)
- Kutovaya SV. Interpersonal relations in youth polyethnic communities and their educational opportunities. *Values and Meanings*. 2015;39(5):89–93. (In Russ.)
- Nesterova OA. Directions for improvement of the innovative educational system providing comprehensive development of innovative persons. *Vestnik Altayskoy akademii ehkonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. 2022;(11–3):483–488. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/vaael.2594>
- Nikitenko VN, Solovchenkov SA. On educational opportunities of youth multiethnic communities. *The Humanities and Social Studies in the Far East*. 2020;17(2):149–153. (In Russ.) <https://doi.org/10.31079/1992-2868-2020-17-2-149-153>
- 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>
- Puzanova ZhV, Larina TI. Influence of university education on changes in students' value orientations. *Higher Education in Russia*. 2021;30(4):99–111. (In Russ.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-4-99-111>
- Kiryakova AV, Kargapol'tseva NA, Belonovskaya ID, Duzhnikov SA. Development of youth communities in the university ecosystem: Resources, projects, and risks. *Higher Education in Russia*. 2022;31(8–9): 116–136. (In Russ.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-8-9-116-136>

- Tutov LA, Shulevsky NB. *Istoriya i filosofiya nauki dlya aspirantov ekonomicheskikh fakultetov universitetov* [History and philosophy of science for graduate students of economic faculties and universities]. Moscow: MAX Press; 2010. 261 p. (In Russ.)
- Kiryakova AV, Kargapoltseva NA, Belonovskaya ID, Duzhnikov SA. University as an environment of innovative interactions. *Higher Education in Russia*. 2021;30(8–9):115–124. (In Russ.) <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-115-124>
- Khvorostyanaya AS. Strategizing Singapore’s creative economy: experience in workforce development. *Economics of Sustainable Development*. 2023;54(2):136–140. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS. Strategizing of the creative economy youth innovation ecosystem national brands (South Korean experience). *Administrative Consulting*. 2023;171(3):46–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-46-56>
- Tsivilev SE. Strategic priorities of Kuzbass region development & management of its implementation. St. Petersburg: IPTS SZIU; 2021. 52 p. (In Russ.)
- Chuprov VI. Self-regulation of the youth life in cultural space: The concept of socio-cultural mechanism. *Humanities of the South of Russia*. 2018;7(4):13–25. (In Russ.) <https://doi.org/10.23683/2227-8656.2018.4.1>
- Kvint V. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. New York: Routledge; 2009. 488 p. <https://doi.org/10.4324/9780203882917>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Калинин Владимир Сергеевич, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; vladimir.kalinin.msk@yandex.ru

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

ABOUT AUTHOR: Vladimir S. Kalinin, PhD candidate of the Department of Economic and Financial Strategy at the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; vladimir.kalinin.msk@yandex.ru

НОВОСТИ

В. Л. Квинт награжден высокой государственной наградой Российской Федерации

За заслуги в научно-педагогической деятельности, подготовке квалифицированных специалистов и многолетнюю добросовестную работу орденом Александра Невского награжден доктор экономических наук, академик, иностранный член РАН, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, главный редактор журнала «Стратегирование: теория и практика» Владимир Львович Квинт. Указ подписал Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин.

Поздравляем Владимира Львовича с высокой государственной наградой!



УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**О награждении государственными наградами
Российской Федерации**

За заслуги в научно-педагогической деятельности, подготовке квалифицированных специалистов и многолетнюю добросовестную работу наградить:

ОРДЕНОМ АЛЕКСАНДРА НЕВСКОГО

КВИНТА Владимира Львовича – заведующего кафедрой Московской школы экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова».



Президент
Российской Федерации В.Путин

Москва, Кремль
25 августа 2023
№ 643

Руководство Навоийского горно-металлургического комбината обучилось основам стратегирования и стратегического управления



1–3 октября 2023 г. в городе Навои Республики Узбекистан для руководства АО «НГМК», руководителей рудоуправлений, начальников управлений и отделов комбината, а также для руководства ГУ «Фонд НГМК» и Навоийского государственного горно-технологического университета прошло обучение, направленное на формирование комплекса теоретических, методологических и методических знаний основ стратегирования (разработки и реализации стратегий) и стратегического управления горно-металлургическим предприятием.

Данное обучение было проведено представителями Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (ЦСИ ИМИСС МГУ), среди которых:

- д-р экон. наук Владимир Львович Квинт, главный редактор журнала «Стратегирование: теория и практика», заведующий кафедрой Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова (МШЭ МГУ), директор ЦСИ ИМИСС МГУ, иностранный член РАН, академик, лауреат Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники, лауреат премии имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования», Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации;
- д-р экон. наук Ирина Викторовна Новикова, заместитель главного редактора журнала «Стратегирование: теория и практика», профессор кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ, лауреат премии имени И. И. Шувалова за научные работы I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике»;
- д-р экон. наук Мурад Камилевич Алимуратов, заместитель заведующего кафедрой Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, заместитель директора ЦСИ ИМИСС МГУ;
- канд. экон. наук Анна Сергеевна Хворостяная, член редакционной коллегии журнала «Стратегирование: теория и практика», доцент кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ;
- канд. экон. наук Галина Викторовна Задорожная, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ, заслуженный экономист Российской Федерации;
- канд. экон. наук Никита Игоревич Сасаев, доцент кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ;
- канд. геол.-минерал. наук Татьяна Георгиевна Шимко, ведущий научный сотрудник Лаборатории охраны геологической среды Геологического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова.

И. В. Новикова награждена специальной премией всероссийского конкурса «Экономическая книга года-2023»



11 ноября 2023 г., в День экономиста, были подведены итоги всероссийского конкурса «Экономическая книга года-2023» Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России» и Международного союза экономистов в категории «учебники и учебные пособия». Лауреатом конкурса стал учебник «Стратегическое лидерство» заместителя главного редактора журнала «Стратегирование: теория и практика», профессора кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущего научного сотрудника Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ им. М. В. Ломоносова, доктора экономических наук Ирины Викторовны Новиковой.

Поздравляем Ирину Викторовну с присуждением специальной премии!

Член редакционной коллегии А. С. Хворостяная о создании стратегии культа отечественного сыра в России



27 сентября 2023 г. в рамках деловой программы 32-ой Международной осенней выставки продуктов питания WorldFood Moscow 2023 портал Retail.ru взял интервью у канд. экон. наук, доцента кафедры Экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ Анны Сергеевны Хворостяной, которая занимается исследованием стратегического маркетинга в крупном агрохолдинге. В интервью Анна Сергеевна рассказала о стратегическом формировании культа отечественного сыра и новых подходах в системе стратегических коммуникаций бренда «Угличное Поле» – пионера органики в России.

СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения
И. В. Середюк, И. В. Корчагина 379
- Стратегическое управление рекламной деятельностью в социальных медиа
И. В. Шацкая 393
- О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России
К. Л. Астапов 403
- Анализ глобальных стратегических трендов, влияющих на региональный рынок недвижимости России
П. М. Петрова 416

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

- Стратегирование цифровой трансформации нефтегазовых предприятий
О. Н. Бекетова 428
- Стратегирование интероперабельности центров научной мысли России и Африки
Е. Б. Тищенко, М. В. Славянец 441
- Роль целевых индикаторов при мониторинге реализации стратегии
К. В. Кузнецова, В. Ю. Воронин 454

СТРАТЕГИРОВАНИЕ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ЭКОНОМИКИ

- Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации
В. С. Калинин 472

CONTENT

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

Agglomeration as a Strategic Track for the Regional Development: Prospects and Limitations
Seredyuk I. V., Korchagina I. V. 380

Strategic Management in Social Media Marketing
Shatskaya I. V. 393

Innovative Strategizing for Sustainable Development: Russian Patterns
Astapov K. L. 404

Global Strategic Trends Affecting the Regional Real Estate Market of Russia
Petrova P. M. 416

SECTORAL, INDUSTRIAL AND CORPORATE STRATEGIZING

Strategizing the Digital Transformation of Oil and Gas Enterprises
Beketova O. N. 428

Strategizing the Interoperability between Scientific Thought Centers in Russia and Africa
Tishchenko E. B., Slavyantsev M. V. 441

Target Indicators in Monitoring the Strategy Implementation
Kuznetsova K. V., Voronin V. Yu. 455

STRATEGIZING THE CREATIVE INDUSTRIES OF THE ECONOMY

Prospects of Youth Communication Communities in Strategic Student Communication
Kalinin V. S. 473

国家和地区战略

集聚作为区域发展的战略赛道：前景与局限性
 谢列秋克·伊利亚·弗拉基米罗维奇，
 科尔恰吉娜·伊琳娜·瓦西里耶夫娜 380

社交媒体广告活动的战略管理
 沙茨卡娅·伊琳娜·维亚切斯拉沃夫娜 394

论制定俄罗斯可持续发展的创新战略
 阿斯塔波夫·基里尔·列奥尼多维奇 404

影响俄罗斯区域房地产市场的全球战略趋势分析
 彼得罗娃·波琳娜·米哈伊洛夫娜 417

工业、工业及企业策略

石油天然气企业数字化转型的战略化
 贝克托娃·奥尔加·尼古拉耶夫娜 429

俄罗斯和非洲科学思想中心互操作性的战略化
 季申科·叶列娜·鲍里索夫娜，
 斯拉维扬采夫·马克西姆·维克托罗维奇 442

目标指标在监督战略实施中的作用
 库兹涅佐娃·卡琳内·瓦列里耶夫娜，
 沃罗宁·维亚切斯拉夫·尤里耶维奇 455

制定经济创意产业的策略

青年交流社区在发展学生战略性沟通方面的战略前景
 加里宁·弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇 473

