

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

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



2024
ISSUE 1
VOLUME 4

**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.

GOAL: 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.

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；

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.

TARGET 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.

• 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

2024
ISSUE 1
VOLUME 4

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» – E14353.

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 включен в Перечень ВАК.

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 23.01.2024. Дата выхода в свет 13.02.2024.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 20,23. 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
弗拉基米尔·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 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, Prof. 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）



**Алимурадов М. К.
Murad K. Alimuradov**

阿里穆拉多夫·穆拉德·卡米洛维奇

Канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, заместитель директора ЦСИ ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Deputy Head of Chair Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics,

Deputy of Director of Center for Strategic Studies at Institute of Mathematical Research of Complex Systems Lomonosov Moscow State University' (Moscow, Russia).

经济学博士，副教授，莫斯科经济学院经济和金融战略系副主任，罗蒙诺索夫莫斯科国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心副主任（俄罗斯莫斯科）



**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）



**Громько А. А.
Alexey A. Gromyko**

阿列克谢·阿内托利耶维奇·葛罗米柯

Член-корр. РАН, проф. РАН, д-р полит. наук, директор Института Европы Российской академии наук (Москва, Россия).

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Prof. of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Polit.), Director of the Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

俄罗斯科学院通讯院士、俄罗斯科学院教授、政治学博士、俄罗斯科学院欧洲研究所所长（俄罗斯莫斯科）



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)



Литвиненко В. С.
Vladimir S. Litvinenko
利特维年科·弗拉基米尔·斯特凡诺维奇

Д-р техн. наук, проф., ректор Санкт-Петербургского горного университета императрицы Екатерины II (Санкт-Петербург, Россия).
Dr.Sc.(Eng.), Prof., Rector of the St. Petersburg Mining University (St. Petersburg, Russia).
技术科学博士、教授、女皇叶卡捷琳娜二世圣彼得堡矿业大学校长 (俄罗斯圣彼得堡)



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 Moscow 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)



Не 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., Prof. of the Department of World Economy and International Affairs, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia).

经济博士、教授、俄罗斯国家高等经济学院世界经济和国际政治系世界经济司教授（莫斯科市，俄罗斯）



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）



Семенов А. Л.
Alexei L. Semenov
谢苗诺夫·阿列克谢·利沃维奇

Академик РАН и РАО, д-р физ.-мат. наук, проф., зав. кафедрой математической логики и теории алгоритмов Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Member of the Russian Academy of Sciences and Russian Academy of Education, Dr.Sc.(Phys.-Math.) Sciences, Prof.; Head of the Department for Mathematical Logic and Algorithm Theory, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

俄罗斯科学院和俄罗斯教育科学院院士，物理和数学科学博士，教授，莫斯科罗蒙诺索夫国立大学数理逻辑和算法理论系主任（俄罗斯莫斯科）



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、彼得大帝圣彼得堡理工大学工业管理、经济和贸易学院管理和商务高等学院教授（圣彼得堡市，俄罗斯）



Хворостяная А. С.
Anna S. Khvorostyanaya
安娜·赫沃斯佳娜娅

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学院战略研究中心主任研究员（莫斯科市，俄罗斯）



**Цивилев С. Е.
Sergey E. Tsivilev**

谢尔盖·叶夫根耶维奇·齐维列夫

Губернатор Кемеровской области – Кузбасса, Администрация
Правительства Кузбасса (Кемерово, Россия).
Governor of the Kemerovo Region – Kuzbass, Administration of the
Government of Kuzbass (Kemerovo, Russia).
州长 克麦罗沃州 – 库兹巴斯 (俄罗斯克麦罗沃)



**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 государст-
венной 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); Сопредседатель 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）

Дорогие друзья и коллеги!



В силу различных экономических, технологических и политических трендов идет процесс развития всех направлений знаний и наук, их изучающих и интегрирующих.

Вся история человеческой деятельности связана с примерами принятия лидерами человеческих сообществ важных решений долгосрочной значимости. В XX веке стала активно развиваться новая сфера научных знаний, широко и уже сотни лет востребованная практикой, – теория стратегии и методология стратегирования. Однако использование выводов нового научного направления и широкий интерес практики к этим систематизированным знаниям начали активно формироваться лишь во второй половине XX века.

Появление первых книг и большого количества статей, посвященных исследованию практики стратегирования, привело к формированию научных школ. Возникли первые учебные программы по изучению стратегии как одного из многих предметов обучения высшего управленческого персонала. Однако только в начале XXI века стали появляться учебные программы (магистерские), посвященные обучению стратегии как новой специальности высшей квалификации. Сегодня таких вузов в мире приблизительно 25.

В России первая магистерская программа, посвященная воспитанию профессиональных экономических и финансовых стратегов, была официально сформирована в 2007 г. в ведущем высшем учебном заведении страны – Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова. В 2021 г. первым вузом за пределами Москвы стал Кемеровский государственный университет, который провел набор, а потом и выпуск магистров – профессиональных специалистов высшей квалификации в сфере регионального и отраслевого стратегирования.

В 2016 г. в МГУ был создан первый диссертационный совет, в котором стали приниматься к защите кандидатские и докторские работы, посвященные теории стратегии и методологии стратегирования. Затем в Университете науки и технологий МИСИС появилась специальность на новой кафедре индустриальной стратегии.

Таким образом, в России, США, Великобритании, Японии, Канаде, Китае, Австралии, Словении, Армении и в некоторых других странах сложились центры науки и образования, в которых ведется обучение профессионалов высшей квалификации в сфере стратегирования и осуществляются исследования этой области знаний.

Результаты исследований ученых-стратегов стали публиковать первые журналы, посвященные принятию важных военных и экономических решений. Однако формирование специализированных научных журналов в сфере стратегирования шло очень медленно и к началу XXI века их было в мире меньше 10.

В России первым научным журналом, посвященным этой новой и уникальной сфере знаний, стал журнал «Стратегирование: теория и практика». Решение о его публикации было принято в Кемеровском государственном университете по инициативе губернатора Кузбасса С. Е. Цивилева и ректора КемГУ, члена-корреспондента РАН А. Ю. Просекова в тесном сотрудничестве с кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

В 2009 г. прошел первый выпуск профессиональных стратегов в МГУ имени М. В. Ломоносова, в 2022 г. – в Кемеровском государственном университете, а в 2025 г. пройдет первый выпуск магистров индустриальной стратегии в МИСИС. Всем ученым и преподавателям в этой сфере знаний нужен свой профессиональный журнал.

К настоящему времени издано 11 выпусков журнала «Стратегирование: теория и практика». Учитывая высокое научное качество статей в журнале и их востребованность в России и за рубежом, в декабре 2023 г. Президиум Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации утвердил **международный научно-рецензируемый журнал «Стратегирование: теория и практика»**, как входящий в перечень журналов ВАК. Таким образом, Вы держите первый выпуск данного журнала в качестве официально включенного в список ВАК.

Журнал издается на 3-х языках: русском, английском и китайском. В редакционную коллегию входят ведущие ученые в сфере стратегирования не только из России, но и из Китая, Нидерландов и США, а также современные теоретики и практики стратегирования, среди которых два академика Российской академии наук, три иностранных члена РАН и четыре члена-корреспондента РАН.

В связи с тем, что ВАК высоко оценил и одобрил публикации в нашем журнале по трем научным специальностям 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки), 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки) и 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки), мы пригласили в члены редколлегии таких выдающихся ученых, как математик, академик РАН и академик Российской академии образования Алексей Львович Семенов и экономист-международник, директор Института Европы РАН, член-корреспондент РАН Алексей Анатольевич Громыко.

Сейчас мы работаем над включением нашего журнала в список рецензируемых научных изданий, соответствующих требованиям МГУ, для отражения статей при защитах диссертационных работ в ведущем вузе России.

Журнал публикует не только результаты научных исследований российских и зарубежных теоретиков и практиков стратегирования, но и рецензии на важные монографии, посвященные этой сфере знаний. В разделе «Научная жизнь» отражаются научные и научно-практические результаты конференций и симпозиумов, посвященных теории стратегии и методологии стратегирования. Мы освящаем все премии и награды, которыми отмечаются ученые и практики стратегирования. Также внимание уделяется деятельности Школ юных стратегов Владимира Квинта. Сегодня 35 таких школ, гимназий, лицеев, колледжей и кадетских училищ действуют в России, Узбекистане, Белорусии и Армении.

Мы приглашаем всех теоретиков и практиков стратегирования направлять в адрес журнала статьи, посвященные этой востребованной и актуальной тематике.

С глубоким уважением ко всем читателям нашего журнала,

Главный редактор

Владимир Квент

**К 75-летию юбилею академика, иностранного члена РАН,
доктора экономических наук, профессора, заслуженного работника высшей
школы Российской Федерации, заведующего кафедрой финансовой
стратегии Московской школы экономики, директора Центра стратегических
исследований Института математических исследований сложных систем
Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова
Владимира Львовича Квинта**



Уважаемый Владимир Львович!

Ваш многолетний труд, фундаментальные и прикладные исследования способствуют научно-техническому прогрессу в России. Вы вносите огромный личный вклад в развитие Кузбасса. Благодаря командной работе коллектива ученых и специалистов под Вашим научным руководством сформирована Стратегия социально-экономического развития нашего региона. Вам удалось определить ключевую траекторию на долгосрочную перспективу и выработать новые направления исследований, которые позволяют своевременно отвечать на геополитические, экономические и научно-технологические вызовы.

По Вашей личной инициативе в Кемеровском государственном университете создана кафедра стратегии регионального и отраслевого развития, открыта новая магистерская программа по направлению «Экономика», где готовят профессиональных экономистов-стратегов. Большую ценность имеют коллективные монографии Библиотеки «Стратегия Кузбасса» в девяти томах, где представлены комплексные исследования различных сфер и отраслей региона, направленные на диверсификацию экономики. Важно, что в этот процесс постепенно вовлекается и наше подрастающее поколение, которое обучается в Школе юных стратегов.

Спасибо Вам за безграничную преданность избранному делу, за талант неординарно мыслить и предвидеть будущее. От всей души поздравляю Вас с юбилеем и желаю крепкого здоровья, оптимизма и вдохновения! Пусть Вам всегда сопутствует удача и воплощаются в жизнь новые идеи! Уверен, все кузбассовцы присоединятся к моим пожеланиям.

**С уважением и благодарностью,
Губернатор Кузбасса
Сергей Цивилев**

Я знаю Володю Квинта более 45 лет. В 1978 г. я пригласил его на должность заведующего Красноярским сектором Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР, где я был директором. Из всех ученых, которых я знал за свою долгую семидесятилетнюю работу, Владимир Львович – самый энергичный и активный. Он работал на десятках ответственных должностей в разных странах, прежде всего в России и США.

Выдающийся ученый, он написал 58 монографий и 380 статей, но больше всего он любил выступать с лекциями, помогать решать задачи тем многочисленным организациям, с которыми он сотрудничал. И они его благодарили, награждали, присваивали почетные звания и степени, объявляя лауреатом, давая почетные дипломы и т. п. Если суммировать известные мне опубликованные дипломы и наградные листы, то я их насчитал 99. Не знаю людей, у которых была бы хоть половина. Последняя его награда, врученная в 2023 г., – Орден Александра Невского от Президента Российской Федерации.

Он объездил с лекциями и консультациями более 40 стран, но больше всего он работал в России и США. В США он работал в 6 университетах и 11 консультационных компаниях – экономических, юридических, аудиторских, предпринимательских, инвестиционных и др., в том числе на руководящей должности в одной из крупнейших в мире аудиторских компаний Arthur Andersen.

Его большая монография о трансформации рынков, вышедшая в 1999 г. в Нью-Йорке и Лондоне, пережила 8 изданий, а знаменитая монография «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке», изданная в 2009 г., – 6 изданий. На этих книгах воспитывались сотни и тысячи специалистов в разных странах мира, т. к. они, как и ряд других его работ, были переведены на 19 языков. Владимир Львович всегда сочетал и сочетает глубокие научные исследования с разработкой практических предложений по экономической политике государства или региона (города). В России он много делает в этом отношении по Москве, Санкт-Петербургу и Кузбассу.

Считаю его уникальным достижением организацию первых послевоенных в СССР экспедиций: трехмесячной экспедиции от Архангельска до Чукотки по Северному морскому пути с посещением значимых объектов арктической зоны и Дальневосточной экспедиции от Чукотки до Курильских островов и Юга Приморья, которые завершились разработкой Программ по развитию Арктики и Дальнего Востока. В этих экспедициях участвовали крупные ученые из Москвы, Новосибирска и других городов.

Но наибольшее впечатление на меня произвело трогательное и нежное отношение Володи к своей маме. Все мы любим своих родителей и многим им обязаны. Но такое отношение я встретил впервые.

И второй близкий случай. Когда заболел раком его старший соратник – выдающийся академик Александр Гранберг, никто из его родных и близких ему не помог или не смог помочь, но Владимир Львович приехал из Америки, отвез Гранберга в Израиль, оставаясь с ним в течение нескольких месяцев и поставив его на ноги. За это я ему сердечно благодарен, т. к. очень любил Сашу Гранберга.

Желаю Владимиру Львовичу долголетия и новых достижений!

**Академик Российской академии наук
Абел Гезевич Аганбегян**





Без всякого преувеличения можно сказать, что Иностраннный член РАН, профессор, доктор экономических наук, заслуженный работник высшей школы РФ, лауреат научной премии имени М. В. Ломоносова I степени, Владимир Львович – выдающийся ученый и профессионал высокого уровня.

Он – создатель теории глобального формирующегося рынка, разработчик Общей теории стратегии, эксперт в области теории нового регионального экономического развития и регионализации научно-технического прогресса, автор «пятнадцати правил стратегического мышления». Его научные изыскания и преподавательская деятельность снискали признание и высокие оценки не только в Московском университете и академическом сообществе России, но и за рубежом.

Благодаря работе созданной и возглавляемой Владимиром Львовичем кафедры экономической и финансовой стратегии в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова ведется подготовка уникальных специалистов: экономистов, специализирующихся в новом научном направлении – экономической и финансовой стратегии.

*От всей души желаю Владимиру Львовичу крепкого здоровья,
новых научных открытий, талантливых учеников,
благополучия и всего самого доброго!*

**Директор Московской школы экономики
МГУ имени М. В. Ломоносова,
академик Александр Дмитриевич Некипелов**



Глубокоуважаемый Владимир Львович!

От лица многотысячного коллектива Кемеровского государственного университета поздравляю вас с юбилеем! Личное знакомство с вами научило многих людей по всему миру мыслить стратегически. Открытие при поддержке Губернатора Кузбасса Сергея Евгеньевича Цивилева на базе КемГУ кафедры стратегии регионального и отраслевого развития позволило запустить трансформационные процессы в различных сферах экономики Кузбасса. Благодаря сотрудничеству между КемГУ и Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова в регионе ежегодно выпускаются высококвалифицированные магистры-стратеги, которые применяют свои знания в деятельности, направленной на процветание Кузбасса. Значение для нашего региона имеет Стратегия социально-экономического развития до 2035 г., разработкой которой занимались ученые ведущих российских вузов и научных организаций: ЦСИ ИМИСС МГУ, кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, Национального исследовательского технологического университета (НИТУ) «МИСиС» и Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН).

Что в год юбилея можно пожелать человеку, который вошел в историю как основатель отечественной научной школы стратегирования, подготовил плеяду учеников и последователей, лекции которого звучали и звучат в передовых университетах мира, к советам которого прислушиваются коллеги из многих международных научных организаций? Только одного – продолжать в том же духе. Мы искренне благодарны Вам за высоту планки в научных работах, за широту научного диапазона, за оригинальность научных изысканий и культуру их презентации. Как сказал известный китайский мыслитель Сунь-цзы, о мастерстве полководца судят по старательности его подчиненных. Ваше мастерство успешно прошло проверку временем. Благодарю за ваш опыт, мудрость и желание делиться своими знаниями!

**С уважением, член-корреспондент Российской академии наук,
доктор технических наук, доктор биологических наук,
профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ
Александр Юрьевич Просеков**





С Владимиром Львовичем я начал сотрудничать, когда он уже активно внедрял разработанную им методологию стратегирования на уровне регионов нашей страны. Часть его идей, связанных с долгосрочным планированием, получила практическое приложение при разработке Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга до 2030 г., которая была признана федеральным министерством регионального развития «эталонной» и «пионерным документом для страны в целом». Для ее мониторинга под руководством академика Валерия Леонидовича Макарова был построен программный комплекс с использованием агент-ориентированной парадигмы моделирования. В его создании принимали участие специалисты не только ЦЭМИ РАН, но и возглавляемой Владимиром Львовичем кафедры в СЗИУ РАНХиГС. Программный комплекс был представлен в администрации Санкт-Петербурга как для профильных комитетов, так и для губернатора Северной столицы России Георгия Сергеевича Полтавченко и вице-губернатора города Игоря Николаевича Албина.

Другое достижение – это разработанная под научным руководством В. Л. Квинта Стратегия социально-экономического развития Кузбасса. Стратегия получила статус регионального закона, а 9-ти томная монография с ее концептуальным изложением стала победителем конкурса «Экономическая книга года России». Прототип используемого для ее мониторинга модельного комплекса был внедрен в работу ситуационного центра Кемеровской области. Такой опыт может быть применен на всю систему распределенных ситуационных центров в нашей стране, т. к. запрос на эту работу озвучивался на самых высоких площадках. Поскольку разработка отечественная, то она соответствует концепции информационной безопасности, положения которой актуальны при реализации программы «Цифровая экономика».

Разрабатываемая Владимиром Львовичем теория стратегирования дает толчок для развития новых научных направлений, которые затрагивают вопросы имитационного моделирования сложных систем, относящихся к приоритетным направлениям развития науки и техники в нашей стране.

Хочется пожелать юбиляру новых выдающихся достижений, имеющих большое значение для научной и практической сфер нашей страны.

**Член-корреспондент Российской академии наук, доктор экономических наук,
профессор, директор Центрального экономико-математического института
Российской академии наук
Альберт Рауфович Бахтизин**



От всей души поздравляю Владимира Львовича с юбилеем!

Владимир Квинт и его команда на протяжении долгих лет прилагают большие усилия по развитию экономической науки в России. Благодаря труду В. Л. Квинта разработанная им общая теория стратегирования успешно применяется в России и за рубежом.

Ученики, коллеги и научное сообщество знают Владимира Львовича как неравнодушного, честного и преданного своему делу профессионала.



От всей души желаю неиссякаемой энергии, крепкого здоровья и творческого благополучия!

**Заместитель руководителя фракции «Единая Россия» в Государственной Думе ФС РФ,
кандидат политических наук
Алёна Игоревна Аршинова**



**От имени депутатского корпуса Кузбасса поздравляю с юбилеем
выдающегося ученого, экономиста с мировым именем
и большого друга нашего региона Владимира Львовича Квинта!**

С именем Владимира Львовича связаны глобальные структурные преобразования, которые происходят сейчас в Кузбассе. Под его руководством была разработана Стратегия социально-экономического развития Кузбасса до 2035 г. В декабре 2020 г. Парламент Кузбасса единогласно утвердил Стратегию-2035 в форме регионального закона.

В числе масштабных преобразований, которые уже реализованы в регионе, – создание Южно-Кузбасской и Северо-Кузбасской агломераций, строительство Президентского кадетского училища и спортивных комплексов мирового уровня, создание уникальных центров дополнительного образования и др.

Развивается Шерегеш – один из лучших горнолыжных курортов страны, преобразуются общественные пространства и осуществляются масштабные инвестиционные проекты в различных отраслях промышленности. Благодаря реализации Стратегии-2035 регион готов к любым изменениям, поэтому кузбассовцы с уверенностью смотрят в будущее! Кузбасс теперь не только угольное сердце России. Современный Кузбасс – это территория возможностей!



*Низкий поклон Владимиру Львовичу за колоссальный труд на благо нашего региона
и всей России! Крепкого здоровья, благополучия и успехов в работе!*

**Председатель Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса,
Первый заместитель Секретаря Кузбасского регионального отделения Партии по работе с депутатами и депутатскими объединениями Партии «Единая Россия», доктор политических наук
Алексей Анатольевич Зеленин**

НОВОСТИ

И. В. Новикова награждена дипломом общественной премии «Экономическая книга года – 2023»



Заместитель главного редактора журнала «Стратегирование: теория и практика», профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, д-р экон. наук Ирина Викторовна Новикова была награждена дипломом за победу издания «Стратегическое лидерство» в общественной премии «Экономическая книга года – 2023» в номинации «Общественное признание».

Поздравляем Ирину Викторовну!

Журнал «Стратегирование: теория и практика» вошел в список ВАК!

Мы рады сообщить, что **15 декабря 2023 г.** Президиум Высшей аттестационной комиссии (ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации утвердил международный научно-рецензируемый журнал «Стратегирование: теория и практика» как журнал, входящий в перечень ВАК.

Информируем Вас, что мы начинаем работу над внесением журнала в список журналов МГУ имени М. В. Ломоносова, рекомендованных для публикации результатов диссертационных исследований.

Мы искренне поздравляем авторов, членов редакционной коллегии и редакцию и надеемся на дальнейшее сотрудничество и рост показателей журнала!

Опубликована новая монография в серии «Библиотека стратега»



В серии «Библиотека стратега» опубликована монография канд. экон. наук, доцента кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Никиты Игоревича Сасаева «Формирование методологии отраслевого стратегирования» под научной редакцией академика, иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, директора Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова.

В монографии обосновывается необходимость и предлагается методология отраслевого стратегирования с четкой систематизацией и регламентацией порядка разработки и реализации различных отраслевых стратегий, позволяющая преобразовать подход к отраслевому развитию, своевременно и в полной мере использовать стратегические возможности, не только раскрывающие потенциал и использующие конкурентные преимущества отраслевых объектов, но и обеспечивающие переход к инновационному развитию за счет выстраивания на базе отраслей экономики эффективных драйверов роста.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Оригинальная статья

УДК 330.357(470+571)

Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России

А. Г. Аганбегян

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Москва, Россияaganbegyan@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9689-7005>

Аннотация: Возобновление социально-экономического роста является важной задачей для России. За 33 года новой России валовый внутренний продукт увеличился примерно на 20 %, в то время как в Европейском союзе – в 1,5 раза, в США – в 2 раза, в постсоциалистических странах Европы – в 2,5 раза, в развивающихся странах – в 3–5 раз, в Китае – в 12,7 раза. За последние 10 лет (2013–2022 гг.) ВВП России в расчете на душу населения (население России увеличилось из-за присоединения Крыма) не увеличился. Валовые накопления в основной капитал снизились, значительно сократился объем розничного товарооборота и реальные доходы населения. По сравнению с советским периодом все показатели международных рейтингов о месте России среди стран мира упали. С каждым десятилетием мы все больше отстаем от других стран по ожидаемой продолжительности жизни – один из главных общественных показателей, переместившись на сотые места. Седьмой год в России идет сокращение населения. Сохранность народа подорвана. В первой части статьи рассмотрен опыт Китая, Японии и Южной Кореи по переходу к высокому и длительному росту экономики и социальной сферы, позволивший им занять лидирующие места в мире по многим показателям, покончив за 30–40 лет с глубокой отсталостью. Но их опыт нельзя прямолинейно использовать в России из-за специфики этих стран и их отличий от России. Поэтому во втором разделе статьи были рассмотрены «рейганомика» в США и «тэтчеризм» в Великобритании, позволившие этим странам выбраться из периода стагнации и кризисов, в которых они пребывали примерно десятилетие, что сходно с Россией, и смогли переломить ситуацию и возобновить социально-экономический рост на базе научно-технологического подъема, перейдя на инновационный путь развития. Это для нас особенно важно. В третьей части рассмотрели ряд стран с высокими темпами роста за последние 10 лет, а также сложные и турбулентные ситуации мировой экономики, чтобы выделить специфические действия этих стран по борьбе с существующими негативными трендами экономического развития. Исходя из опыта ряда передовых зарубежных стран, в заключении даны комплексные уроки для России и сформулированы меры по ускоренному и устойчивому социально-экономическому развитию России на среднесрочную и долгосрочную перспективу до 2035 г.

Ключевые слова: мировая экономика, социально-экономический рост, кризис, валовый внутренний продукт, рейганомика, тэтчеризм, инвестиции в основной и человеческий капитал, «экономика знаний», стратегическое пятилетнее планирование

Цитирование: Аганбегян А. Г. Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 1–26. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-1-26>

Поступила в редакцию 10.12.2023. Прошла рецензирование 09.01.2024. Принята к печати 23.01.2024.

original article

Foreign Experience in Strategizing Accelerated Socio-Economic Development and Options for Its Application in Russia

Abel G. Aganbegyan

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
aganbegyan@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9689-7005>

Abstract: Socio-economic development is a vital strategy for the Russian Federation. In the 33 years after the collapse of the Soviet Union, its gross domestic product (GDP) has increased by approximately 20 %. The average GDP in EU countries has increased by halve for the same period. The US GDP has doubled while some post-socialist European countries have demonstrated a 2.5-time increase, not to mention developing countries (3–5 times) and China (12.7 times). Between 2013 and 2022, Russia's GDP per capita stayed the same, probably because of the Crimea population. The gross fixed capital formations decreased slightly, and the volume of retail trade turnover and real income of the population went down more sharply. Compared to the Soviet period, Russia has been losing in all indicators of international ratings. Life expectancy, which is one of the main social indicators, keeps decreasing with every decade. In fact, it has been seven years since Russia's population started to decline. Part one of this article examines the outstanding experience of China, Japan, and South Korea, which have transited from seemingly hopeless backwardness to stable economic and social growth in 30–40 years. However, these countries are so unique in their cultural and historical development that their experience cannot be applied to Russia directly. Part two examines the phenomena of Reaganomics in the USA and Thatcherism in the UK, which allowed each of these countries to overcome a decade of stagnation and crisis to resume socio-economic development based on science, technology, and innovations. Part three examines some cases of large countries that have demonstrated high growth rates over the past ten years despite complex situations in the global economy. The objective was to define the specific strategies these countries appealed to in order to combat the existing negative trends in economic development. The conclusion sums up the useful experience Russia can draw from the abovementioned cases. The author introduces a strategy for accelerated and sustainable socio-economic development of Russia through 2035.

Keywords: world economy, strategy, socio-economic growth, crisis, gross domestic product, Reaganomics, Thatcherism

Citation: Aganbegyan AG. Foreign Experience in Strategizing Accelerated Socio-Economic Development and Options for Its Application in Russia. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):1–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-1-26>

Received 10 December 2023. Reviewed 09 January 2024. Accepted 23 January 2024.

Опыт зарубежных стран... 国外的经验 关于加速社会经济增长的战略及其可能性 用于俄罗斯

A. G. Aganbegyan

俄罗斯科学院院士

aganbegyan@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9689-7005>

摘要: 恢复社会经济增长是俄罗斯的一项重要战略。俄罗斯转型 33 年来, 国内生产总值增长了约 20%, 而欧盟增长了 1.5 倍, 美国增长了 2 倍, 欧洲后社会主义国家增长了 2.5 倍, 发展中国家增长了 3-5 倍, 中国甚至增长了 12.7 倍。在过去 10 年, 即 2013-2022 年中, 俄罗斯的人均 GDP (俄罗斯人口因吞并克里米亚而增加了) 没有增加。与此同时, 固定资本形成总额略有下降, 零售额和居民实际收入下降更为明显。与苏联时期相比, 俄罗斯在世界各国的国际排名中的所有指标都有所下降。每十年, 我们在预期寿命这一主要社会指标方面就会越来越落后于其他国家。俄罗斯已进入人口下降的第七个年头。这篇文章探讨了中国、日本和韩国的杰出经验, 这些国家在转型过程中实现了最高、最持久的经济和社会增长, 使其在许多指标上处于世界领先地位, 并在 30-40 年内结束了深度欠发达状态。但由于这些国家具有很大的特殊性, 与俄罗斯有着根本的不同, 因此它们的经验不能直接用于俄罗斯。因此, 文章的第二部分探讨了美国的“里根经济学”和英国的“撒切尔主义”, 它们使这些国家摆脱了大约 10 年的停滞和危机时期, 并得以扭转局面, 恢复社会经济增长, 主要是在科技崛起的基础上, 走向创新发展道路。这对我们尤为重要。第三部分研究了一些在过去 10 年中增长率较高、世界经济形势复杂动荡的大国, 以强调这些国家应对现有负面经济发展趋势的具体战略。最后, 从外国的一些丰富经验中为俄罗斯提供全面的经验, 并制定了到 2035 年俄罗斯中长期社会经济加速和可持续社会经济发展战略的措施。

关键词: 世界经济、战略、社会经济增长、危机、国内生产总值、里根经济学、撒切尔主义。

编辑部收到稿件的日期: 2023年12月10日。 评审日期: 2024年01月09日。接受发表的日期: 2024年01月23日

1. Опыт Китая, Японии и Южной Кореи по ускоренному социально-экономическому росту в конце XX – начале XXI века

Наибольший экономический рост Япония продемонстрировала в 1950–1970-х гг., Южная Корея – в 1960–1980-х гг., а Китай – в 1980–2010-х гг. Каждое десятилетие в среднем этого ускоренного развития ВВП Японии и Китая увеличился в 2,3 раза, а Южной Кореи – в 2 раза. Столь высоких темпов в течение длительного времени ни одна другая страна не демонстрировала. В то же время ряд других стран мира также ускоренно развивались, но не в столь продолжительное время.

Успешную модернизацию в послевоенный период, прежде всего в 1950–1960-х гг., прошли Германия, Австрия, Италия и несколько позже, в 1960-х гг. – Испания. В Латинской Америке такая модернизация, приведшая к ускоренному росту, была проведена в Бразилии в конце 1960–1970-х гг. Из азиатских стран в 1970–1990-х гг. здесь можно отметить Тайвань, Сингапур и Гонконг.

Но все названные страны за лучшие свои десятилетия увеличивали свои ВВП в 1,7–1,8, а не в 2 и более раз, как Китай, Япония и Южная Корея. В Индии в лучшие десятилетия экономика росла в 1,6 раза, а в Малайзии, Индонезии, Чили и Ирландии – в 1,4–1,5 раза.

Приведём сводную таблицу результатов и факторов, определивших ускорение развития Китая, Японии и Южной Кореи в сравнении с соответствующими экономическими и социальными показателями по современной России (таблица 1).

Из таблицы 1 видно, что в основе этого ускорения лежит процесс «финансового форсажа». Финансовый форсаж выражается, прежде всего, в опережающей монетизации экономики, повышении доли длинных денег и размере инвестиций в основной и человеческий капитал в ВВП, в резком увеличении кредитования, с одной стороны¹. А с другой – в снижении инфляции и поддержании относительно невысокого удельного веса конечного потребления государства в процентах

¹ Аганбегян А. Г. Будущее России зависит больше всего от развития нашей финансовой системы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Т. 215. № 1. С. 170–194.

Таблица 1. Результаты и факторы, определившие ускорение развития Японии, Южной Кореи и Китая

Table 1. Development catalysts in Japan, South Korea, and China

Показатели	Япония 1950–1970 гг.	Южная Корея 1960–1980 гг.	Китай 1980–2010 гг.
Рост ВВП, в % в среднем за десятилетие	225	201	235
Монетизация экономики			
Деньги, в % к ВВП			
в начале периода	45	10	36
в конце периода	109 (1990 г.)	117 (2000 г.)	182
Доля инвестиций, в % к ВВП			
в начале периода	19	11	29
в конце периода	36	37 (1990 г.)	46
Кредит, в % к ВВП			
в начале периода		9	39
в конце периода		103	172
Ссудный процент			
в начале периода	9	18	9,5 (1990 г.)
в конце периода	2 (2000 г.)	6 (2000 г.)	6
Инфляция, в % в год			
в начале периода	6,6	15 (1970 г.)	3,1 (1990 г.)
в конце периода	3,1 (1990 г.)	2,3 (2000 г.)	0,3 (2000 г.)
Доля конечного потребления государства, в % к ВВП			
в начале периода	10	9	15 (1990 г.)
в конце периода	17 (2000 г.)	12 (2000 г.)	16 (2000 г.)
Доходы правительства, в % к ВВП			
в начале периода	29 (2000 г.)	22 (2005 г.)	20
в конце периода			

к ВВП и общего уровня налоговой нагрузки, с тем чтобы высвободить капитал для наращивания основных фондов и повышения качества человеческих ресурсов.

Существует глубокая внутренняя взаимосвязь доли инвестиций в основной и человеческий капитал с темпами и качеством социально-экономического роста². Чтобы «разогнать» Японию, доля инвестиций была повышена с 19 до 36 %, в Южной Корее – с 11 до 37, а в Китае – с 29 до 46 %. И не случайно именно в Китае при такой норме инвестиций мы видим самые высокие темпы социально-экономического развития.

Для индустриальных стран, к которым относятся Россия и Китай, главный драйвер социально-экономического роста – инвестиции в основной капитал и, прежде всего, в машины и оборудование. Чтобы эффективно использовать новые машины и оборудование, новые технологии и обеспечить инновационное развитие, нужно высокое качество трудовых ресурсов. Это высокое качество зависит главным образом от образования, а образование в свою очередь – от уровня НИОКР, а также от развития информационных и коммуникационных технологий^{3,4}. При этом крайне важны приобретение умения и опыт. Чтобы человек мог эффективно и интенсивно трудиться в течение длительного

² 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>

³ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018. 285 с.

⁴ Квинт В.Л., Хворостяная А.С., Сасаев Н.И. Авангардные технологии в процессе стратегирования. Экономика и управление. 2020;26(11):1170-1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

Таблица 2. Сравнение показателей развития сферы «экономики знаний» в России, Китае и развитых странах**Table 2. Indicators of knowledge-driven economy in Russia, China, and developed countries**

	Россия	Китай	Страны Западной Европы	США
Доля отдельных отраслей и сфер «экономики знаний» в валовом внутреннем продукте (в %): НИОКР	1,2	2,1	2,5	2,74
Образование	4	4	8	5,7
Здравоохранение и биотехнологии	5	6	10	19
Информационно-коммуникационные технологии	4	10	10	11
Удельный вес «экономики знаний» в целом в валовом внутреннем продукте (в %)	14	22	30	40

периода, важным фактором является здравоохранение. Все перечисленные сферы входят в понятие сферы «экономика знаний», являющееся важнейшей частью современного народного хозяйства⁵. Всё чаще сюда включают креативную деятельность в области культуры, искусства, дизайна и т. п.^{6,7,8,9,10}. «Экономика знаний» является главной составной частью человеческого капитала. Именно она человеческий ресурс превращает в капитал – важный фактор, приводящий в действие материально-технический потенциал, созданный инвестициями. Вторым по значимости драйвером социально-экономического роста в индустриальных странах является человеческий капитал^{11,12,13}.

В развитых странах, которые перешли в эпоху постиндустриального развития, доля «экономики знаний» обычно в 1,5–2 раза превышает удельный вес инвестиций, а также долю промышленности в формировании ВВП. В США доля промышлен-

ности в формировании ВВП составляет 15–20 %, инвестиции в основной капитал – 20 %, а «экономика знаний» – 40 %. В странах Европейского союза доля промышленности в создании ВВП составляет 20–25 %, инвестиций в основной капитал – около 20 %, а удельный вес «экономики знаний» в ВВП – 30–35 %. В этих развитых странах главным драйвером социально-экономического роста выступают не инвестиции в основной капитал, как в индустриальных странах, в том числе в Китае и России, а сфера «экономики знаний».

В индустриальных странах доля промышленности в создании ВВП составляет обычно 30–35 %, доля инвестиций – 25–35 %, а доля «экономики знаний» – 15–25 %.

В таблице 2 приведена структура сферы «экономики знаний» в России, США, ЕС и Китае.

Исследования показали, что значимый социально-экономический рост начинается, когда в

⁵ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2021. 351 с.

⁶ Бодрунов С. Д., Десаи Р., Фриман А. По ту сторону глобального кризиса: ноономика, креативность, геополитэкономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2022. 368 с.

⁷ Florida R. The flight of the creative class: The new global competition for talent. New York: HarperBusiness, 2005. 356 p.

⁸ Florida R. The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure and everyday life. New York: Basic Books, 2002. 468 p.

⁹ Ray P. H., Anderson S. R. The cultural creatives: How 50 million people are changing the world. New York: Harmony Books, 2000. 370 p.

¹⁰ Лэндри Ч. Креативный город. М.: Классика-XXI, 2011. 397 с.

¹¹ Глазьев С. Ю. Россия в новых технологическом и мирохозяйственных укладах. М.: Книжный мир, 2018. 765 с.

¹² Глазьев С. Ю. Мирохозяйственные уклады в глобальном экономическом развитии // Экономика и математические методы. 2016. Т. 52. № 2. С. 3–29.

¹³ Глазьев С. Ю. За горизонтом конца истории. М.: Проспект, 2023. 416 с.

индустриальной стране доля инвестиций в основной капитал составляет 25 и более процентов, а доля «экономики знаний» – 20 и более процентов, а в сумме – 45–50 %. Легко видеть, что в развивающихся странах, где среднегодовой рост обычно составляет 4–6 %, доля инвестиций в основной капитал (30–35 %) и доля «экономики знаний» 20–25 % достигает 50–60 %. В развитых странах эти показатели в США – около 60 % (20 % + 40 %), в ЕС – 50–55 % (20 % + 30–35 %).

В России доля инвестиций в основной капитал около 20 %, а «экономики знаний» – около 15 %, а всего 35 %. Поэтому Россия закономерно находится в стагнации, и в ней не наблюдается сколько-нибудь значимый социально-экономический рост.

А что значит значимый социально-экономический рост? По своему качеству он коренным образом отличается у индустриальных, менее развитых стран и постиндустриальных развитых стран. Ведь постиндустриальные страны обычно увеличивают объёмы высокотехнологичных товаров и услуг и сферу «экономики знаний». Традиционные товары и услуги у них, как правило, растут незначительно, ибо они ими уже насыщены. К примеру, жители США на душу в год едят 115 кг мяса, а не 75, как в России, и не 85, как в Европе, и больше им не надо. Так же как им не надо больше чёрных металлов, угля, бетона, не надо ежегодно увеличивать строительство дорог, они и так ими покрыты.

А индустриальные страны, напротив, в основном увеличивают своё производство за счёт традиционных, в основном мало- и среднетехнологических товаров. И поэтому, естественно, процент их роста намного больше. Но для этого они вынуждены поддерживать высокую норму инвестиций в ВВП, сокращая за счёт этого долю конечного потребления домашних хозяйств в ВВП.

Поэтому значимый экономический рост для развитых стран – 1,5–2 %, а для развивающихся индустриальных стран – 3–4 %. А меньший рост является уже признаком стагнации.

При сравнении экономических показателей России, представленных в таблице 1, с одной стороны, и Японии, Южной Кореи и Китая, с другой – видны огромные различия. При столь низком уровне у нас монетизации, доли инвестиций и доли кредита в ВВП, экономического роста быть не может. Их нужно поднять не на проценты, а в разы. При столь высоком, как в России ссудном проценте, инфляции и уровне налогов, невозможно организовать социально-экономический рост. Именно поэтому нужен финансовый форсаж.

Многие полагают, что если повысить монетизацию, долю активов банков, долю кредитов к ВВ, то это повысит инфляцию. Но это не так, и практика Китая это показала со всей наглядностью. Инфляции не будет. Мало того, она сокращается, когда финансы участвуют в развитии экономики. Монетизация не растёт в условиях стагнации. И, напротив, когда финансов требуется всё больше и больше, она растёт.

В 2023 г. вышла замечательная книга академика РАН Сергея Глазьева «Китайское экономическое чудо. Уроки для России и мира». В этой книге показано, как Китай достиг столь высокой монетизации, одновременно снизив инфляцию до минимального уровня и понизив ссудную процентную ставку. Книга изобилует таблицами и цифрами, показывающими динамику за каждый год¹⁴.

Когда в России говорят о необходимости значительного повышения доли инвестиций в основной капитал в ВВП, стандартный ответ – а где взять инвестиции. Опыт приведённых стран и многих других со всей очевидностью свидетельствует, что крупными источниками инвестиций с развитием экономики являются инвестиционные кредиты, ибо банковские активы – это основной «мешок денег» в данной стране. И хотя в России банковская система самая отсталая сфера экономики с точки зрения её значимости для страны, тем не менее её активы в 2022 г. составили около 139 трлн руб., в то время как ВВП – 151 трлн. В странах ЕС банковские активы превышают ВВП

¹⁴ Глазьев С. Ю. Китайское экономическое чудо. Уроки для России и мира. М.: Весь Мир, 2023. 406 с.

страны в 2–3 раза. В Китае они тоже в два с лишним раза больше ВВП.

Тем не менее даже этот уровень банковских активов в России в 2,5 раза больше консолидированного бюджета (сумма федерального, регионального и муниципального бюджета) вместе с внебюджетными государственными фондами (пенсионный фонд, страхование здравоохранения и социальный фонд).

Из всех банковских активов в России только 1 % направляется на инвестиционный кредит в основной капитал, один из самых низких показателей среди всех стран мира. Его легко можно увеличить в 3–5 раз. Но для этого, естественно, ключевую ставку ЦБ нужно уменьшить тоже в 3–5 раз с 17 % до 3–5 %, как в Китае.

Другой крупнейший источник инвестиций, используемый всеми странами, – государственные долги. Россия имеет государственный долг в размере около 3 % ВВП, а нормальные страны – от 50 % и выше. Государственный долг Китая – 67 %, стран Европейского Союза – 85 %, США – 120 %. Мы вполне можем занять 100 млрд из триллиона нефтедолларов Саудовской Аравии и стран ОПЕК или из золотовалютных резервов Китая, равных около 3,5 трлн долларов.

Существенно можно нарастить инвестиции в основной капитал и из средств предприятий и организаций России. Для этого надо отменить налог на прибыль (его размер – 24 %) из той части прибыли, из которой формируются эти инвестиции. Другая возможность – увеличить инвестиции из амортизационного фонда, который нужно увеличить, сократив амортизационные сроки, которые в России самые продолжительные.

Заметим, что вложения в «экономику знаний» тоже в значительной мере могут быть увеличены за счёт предоставления долговременного кредитования для получения профессионального образования, которое может быть увеличено на порядок, до размеров, сопоставимых с другими странами. Получив образование, человек, естественно, будет зарабатывать больше, и у него откроется возможность легко погасить этот кредит, который

должен быть привлекателен, например, под 3 % годовых, как в других странах, и предоставляться на 15–20 лет.

При форсированном росте инвестиций в основной и человеческий капитал по 10–15 % ежегодно до 2027 г. социально-экономический рост в 2026–2030 гг. составит 3–4 %. При этом темпы роста этих инвестиций можно снизить с 2027 г. до 8 % ежегодно, чтобы больше средств направлять на повышение благосостояния населения. Но и при 8-процентном росте инвестиций их доля будет увеличиваться и в начале 2030-х гг. составит 30 %, что позволит повысить темпы ежегодного увеличения ВВП до 4–6 % в год в зависимости от эффективности их использования.

2. Рейганомика и тэтчеризм – уроки для России

Экономика России прошла трудный путь. Первые 9 лет был трансформационный кризис, а следующее десятилетие – восстановительный подъём. И за этот период с 1991 по 2008 гг. в основном сложился новый облик новой России, её экономический уровень сравнялся и даже превысил, особенно по показателям благосостояния, показатели советской России. Наступил принципиально новый период, особенно после кризиса 2009 г. и восстановительного трёхлетнего подъёма в 2010–2012 гг., когда практически по всем показателям предкризисный уровень 2008 г. был заметно превышен. Была подготовлена, как известно, программа дальнейшего социально-экономического роста, основные показатели которой были представлены в указах вновь избранного Президентом России В. В. Путина от 7 мая 2012 г. В перспективе до 2020 г. намечались повышающиеся темпы по 4–5 % в год по экономическим и социальным показателям. Но без видимых крупных причин реальное развитие пошло, прямо скажем, противоположным путём. Вместо социально-экономического роста с конца 2012 г., за полтора года до присоединения Крыма и санкций против России, при максимально высоких ценах на нефть, при стабильном валютном курсе рубля и низкой ключевой ставке Центрального банка

в стране началась стагнация с рецессией в 2015 г., которую лишь отчасти можно объяснить санкциями против России и снижением цен на нефть со стороны Саудовской Аравии и стран ОПЕК, направленных против сдерживания добычи сланцевой нефти в США. Эта стагнация продолжалась семь лет, до 2019 г. при некотором снижении (на 5–8 %) реальных доходов населения.

Такая социально-экономическая ситуация последнего десятилетия в России напоминает ситуацию 1970-х – начала 1980-х гг. в США и 1970-х гг. в Англии. Как справился новый президент США Рональд Рейган, избранный в 1982 г., с такой ситуацией, и как справилась премьер-министр Англии Маргарет Тэтчер, ставшая у власти в 1979 г., с экономикой Англии? У Рейгана на это было два срока – восемь лет, а Тэтчер пробыла премьер-министром 11 лет.

При консультации выдающегося американского макроэкономиста и финансиста Милтона Фридмана и его учеников была разработана целостная программа выхода из десятилетнего кризиса и стагнации в США. Она была настолько необычна, что большинство крупнейших экономистов США, включая лауреатов Нобелевской премии по экономике, выступили против, назвав её катастрофой.

Легко понять, почему Г. Форд и Дж. Картер проводили такую политику, ожидая от неё позитивные результаты. Эта политика обоснована Джоном Кейнсом, величайшим учёным-экономистом XIX века. Кейнсианство – наиболее распространённое учение применительно к макроэкономике. И подавляющая часть экономистов мира, занятых этой проблемой, являются кейнсианцами. Эта политика позволила вывести США из Великой депрессии и смягчить послевоенные кризисы, изменить кризисный цикл, и после кризиса и обычно следующей за ним депрессии цикл модифицируется, и возникает послекризисный «отскок» вверх. Для этого Кейнс рекомендовал определенную государственную политику, а именно проведение мер по вмешательству государства в экономику и, прежде всего, стимулирование

спроса¹⁵. Большинство правительств мира после кризиса следуют рекомендациям Кейнса, и это серьёзно изменило циклическое развитие капиталистических стран после второй мировой войны. Покажем это на примере США, главной капиталистической страны.

С 1857 г., первого мирового кризиса, поразившего и США, в предвоенный период было 19 кризисов. Цикл от кризиса к кризису длился в среднем 55 месяцев, и кризисы были довольно глубокими. Падение экономики в среднем 15 %. В послевоенный период, с 1948 по 2021 гг. в США было 13 кризисов, и в среднем они длились в 1,5 раза дольше – 73 месяца. А среднее падение экономики в кризис было в 2,5 раза меньше, чем в довоенное время – 6 %.

Впервые эти меры не сработали, когда в США стали бороться с кризисом, наступившим в начале 1970-х гг. прошлого века. Это был необычный кризис, т. к. он сопровождался не снижением цен, а их повышением из-за мер Саудовской Аравии и ОПЕК по резкому повышению цен на нефть и подорожавшего продовольствия в связи с крупным неурожаем из-за погодных условий в США. И поэтому «отскока ото дна» не наблюдалось, а кризис перешёл в затянувшуюся депрессию, названную стагфляцией, когда при снижении производства и увеличении безработицы цены тоже росли. И поэтому принятая кейнсианская программа дала сбой, не улучшила, а ухудшила ситуацию.

Претендовавший на президентский пост Дж. Картер был убеждён в том, что меры Кейнса не сработали из-за того, что Форд недостаточно строго их применял. Дж. Картер обратился к Полу Волкеру, что тот помог ему разработать более совершенную кейнсианскую программу, принять меры для прекращения роста заработной платы, увеличения налогов, привлечения больших государственных средств и стимулирования спроса. Эффект был прямо противоположный ожиданию. Экономика не поднялась, а погрузилась в начале 1980-х гг., к концу срока президентства Картера, в глубокую рецессию. И поэтому он проиграл эти

¹⁵ Keynes J. M. The general theory of employment, interest and money. London: Palgrave Macmillan, 1936.

выборы Рональду Рейгану. Р. Рейган освободился от бывших советников Белого дома – кейнсианцев и обратился к Милтону Фридману, возглавлявшему монетаристское учение и делавшего ставку не на стимулирование и увеличение спроса, а на поддержку предложения при стимулировании рыночной активности средств частных компаний с минимумом вмешательства государства^{16,17,18,19}.

Один из главных советников Рейгана Лаффер, ученик Фридмана, которого он пригласил, убедил его, что если снизить предельно высокие налоги, которые ввели Форд и Картер, до определённого уровня, то это простимулирует бизнес и граждан вкладывать большую сумму денег в развитие экономики из-за её расширения. Но есть точка перелома. И если снижать налоги дальше, может быть обратный эффект. И это действительно оказалось так. Милтон Фридман пришел к своим выводам не на основе теоретических рассуждений, а проведя исследование финансовой истории США с середины XIX века до последних лет. Вместе с крупным исследователем экономической истории Анной Шварц он опубликовал книгу «Монетарная история США с 1857 по 1960 гг.» (1963 г.). В ней авторы показали, что Кейнс не прав при оценке факторов, вызвавших Великую депрессию. В определенной мере она была рукотворной и была вызвана неправильной политикой ФРС, допустившей вместе с банками сильный перегрев рынка.

Фридман, как и Кейнс, не был кабинетным учёным. Он активно участвовал в экономической политике, консультировал правительства разных стран, ведущих предпринимателей, участвовал в создаваемых комиссиях, подготавливающих правительственные предложения. Он создал обширную чикагскую школу экономистов, работал в соответствующем университете. Рейганомика – триумф Милтона Фридмана. Не менее значимый, чем триумф Кейнса во взаимодействии с Франклином Рузвельтом по выводу США из Ве-

ликой депрессии во второй половине 1930-х гг. Великая книга Кейнса издана в 1936 г. «Общая теория занятости, процента и денег». Многие называют её экономической Библией.

Программа, составленная по идеям Фридмана, сработала. Если до прихода Рейгана к власти экономика США сокращалась, инфляция составила 13,5 %, безработица – 9,5 %, то при Рейгане среднегодовой рост экономики составил 3,95 % ежегодно, инфляция снизилась до 3,3 %, а безработица – до 5 %. Заметно повысилось благосостояние всех слоёв населения США. И при массовом миллионном опросе населения уже после президентства Рейгана оно его назвало величайшим президентом США всех времён. Без заметного кризиса экономики США в целом она вместе с уровнем жизни американцев увеличивалась вплоть до кризиса 2007 г., в течение 25 лет, чего никогда не было в предшествующей истории этой страны. Да, были отдельные трудности. Например, крупное падение акций высокотехнологичных компаний, которые были перегреты, отдельные сбои, но общеэкономического кризиса не было.

Это было достигнуто за счёт необычных, никогда до этого не применяемых мероприятий, которые противоречат здравому смыслу. Р. Рейган предложил резко снизить налоги в стране, пережившей 12-летний период кризисов и стагнаций. Рейган снизил налоги на 750 млрд долларов. Максимальную ставку подоходного налога с населения он снизил с 90 до 30 %, а налога на прибыль предприятий – с 44 до 36 %. Он сократил долю госбюджета в валовом продукте и в связи с этим дал больший простор частному бизнесу.

Это было полной противоположностью политике предшествующих президентов США Г. Форда и Дж. Картера, которые столкнулись с этой ситуацией кризисов и стагнацией. Они пытались её победить с помощью политики кейнсианства за счёт повышения роли государства в экономике,

¹⁶ Friedman M. Capitalism and freedom. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 230 p.

¹⁷ Edwards S., Montes L. Milton Friedman in Chile: Shock therapy, economic freedom, and exchange rates // Journal of the History of Economic Thought. 2020. Vol. 42. № 1. P. 105–132. <https://doi.org/10.1017/S1053837219000397>

¹⁸ Milton F., Friedman R. Free to choose: A personal statement. HarperCollins, 1990. 368 p.

¹⁹ Friedman M. The role of monetary policy // The American Economic Review. 1968. Vol. 58. № 1. P. 1–17.

в регулировании спроса, в наращивании финансовой мощи. Но это принесло не ожидаемый успех, как было до сих пор при борьбе с кризисами, а заметное ухудшение. Причём это было сделано очень квалифицированно, особенно при президентстве Дж. Картера, поскольку эту деятельность возглавил лучший финансист мира, руководитель ФРС Пол Волкер, что привело не к подъёму, а к рецессии.

Одновременно в рейганомике были вдвое сокращены сроки амортизации и введены стимулы для обновления машин и оборудования. Потребовалось производство новой техники, произошёл подъём инноваций. И относительно богатые американцы стали ещё богаче, используя полученные от снижения налогов средства не на собственное благополучие, а на приобретение дополнительных доходов за счёт вложения средств в подъём экономики.

В тот период США довольно заметно отстали по уровню технологии от Японии и Южной Кореи, а благодаря этим мерам совершили крупный рывок в инновационном развитии, вернув себе здесь первое место. Правда, надо сказать, что в определённой мере финансирование подъёма экономики США было осуществлено и за счёт увеличивающегося внешнего долга страны. Хотя процент за выплату этого долга существенно сократился.

Великобритания в 1970-е гг., управляемая правительством лейбористов, стагнировала. Они провели национализацию, взяв под руководство правительства ряд хозяйственных объектов, ввели бесплатное высшее образование, направо и налево раздавали льготы и пособия, вводя более жёсткие ограничения для свободной работы на финансовом рынке, что сместило Великобританию с первого места по развитию финансового рынка на третью позицию после США и Франкфурта. Отдельные отрасли Великобритании работали в убыток, покрываемый правительством.

Маргарет Тэтчер сняла ограничения и приняла меры к всемерному развитию частнокапиталистического финансового рынка Великобритании, подняв его на бесспорное первое место в Европе, вплотную

приблизившись к показателям США. Она ликвидировала убыточную угольную промышленность Англии, несмотря на массовые протесты, перекалифицировав шахтёров для занятия другой работой. Приватизировала в прошлом национализируемые сферы. Ввела платность высшего образования, что вызвало протест вузовской общественности, хотя эта плата была в разы ниже, чем в США. В связи с этим Оксфордский университет, традиционно выбирающий всех премьер-министров Англии почётным доктором, впервые проголосовал против кандидатуры премьер-министра. Хотя М. Тэтчер окончила Оксфорд и была до начала политической деятельности довольно известным учёным-химиком, опубликовав ряд работ в этой отрасли под своей девичьей фамилией Робинсон. В результате экономика Англии, которая до этого уступала по объёму ВВП Франции с меньшей численностью населения, вновь опередила Францию, увеличившись во время её премьерства на 23,3 %. Она вывела социально-экономическую ситуацию Великобритании из стагнации. Произошло также определённое повышение жизненного уровня англичан.

Рассмотрим с этих позиций деятельность нашего правительства в период нашей стагнации. По направленности он ближе не к рейганомике и тэтчеризму, а к политике Г. Форда и Дж. Картера. Правдами и неправдами налоговое бремя в России растёт. Государство сосредоточивает в своих руках всё большую долю собственности, идёт неприкрытое огосударствление. Уже 75 % банковских активов сосредоточено либо в государственных банках, которые являются главенствующими, или в активах банков, контролируемых государством, вроде Газпромбанка. Недавно основной частный банк с активами в 5 трлн руб., банк Открытие, который был частным, из-за низко установленного рейтинга (в сравнении со всеми его международными рейтингами) со стороны АККР и дальнейшей санации со стороны ЦБ присоединён к госбанку ВТБ.

В последнее десятилетие возникли и резко возросли крупнейшие корпорации под контролем государства – Роснефть, Ростех, РЖД. Вспять пошла проведённая А. Чубайсом приватизация энергетики,

в ней возникли крупнейшие госкомпании Интер РАО, объединение гидроэлектростанций и ряд других. Федеральные и региональные власти проводят огосударствление разных организаций, когда их дела пошатнулись. Под предлогом сохранений этих организаций они их просто переводят в свою собственность.

По расчётам Всемирного банка, доля казённых, бюджетных предприятий и организаций и предприятий и организаций с контрольным пакетом государства производят 71 % всего ВВП России. При этом государственный сектор увеличивает медленнее частного и сокращает инвестиции на своё развитие, в то время как частный сектор недостаточно, но всё-таки эти инвестиции увеличивает. Понятно, что это усугубляет стагнацию, затрудняет восстановление социально-экономического роста.

Последний раз об этом росте серьёзный разговор был в 2018 г. при избрании вновь Президентом России В. В. Путина, который опять-таки 7 мая 2018 г. издал развёрнутый Указ с многочисленными показателями социально-экономического роста до 2024 г. Были разработаны 13 национальных программ, правда, на 3/4 финансируемые за счёт бюджетных средств, что ставит под сомнение их значимость и выполнимость. К тому же главные проблемы развития России в области рывка в технологии, всеобщего технологического перевооружения страны, развития высокотехнологичных производств, в том числе авиации, полупроводников, эти программы не содержат.

Наступившая коронавирусная пандемия, а затем осуществление спецоперации в Украине поставили крест на показателях упомянутого указа президента. Ряд показателей передвинулись с 2024 г. на 2030 г. Но судя по последним прогнозам, рассмотренным на заседании правительства при утверждении бюджета на 2024 г. и его плановых показателей на 2025–2026 гг., осуществления этих планов в полной мере не видно. В то же время понятно, что наши выводы в этом отношении являются

сугубо предварительными. Предъявлять претензии к правительству было бы неправильно, потому что оно занято отражением жёстких санкций со стороны недружественных стран в связи с событиями в Украине²⁰. И эта деятельность правительства достаточно эффективна.

3. Ускоренное развитие ряда стран в последнее десятилетие – 2013–2022 гг. и полезность их опыта для России

Последнее десятилетие для России и всего мира особое. Оно характеризуется турбулентностью, стагнациями, кризисами, фрагментацией, расколом среди стран мира.

В 2014 г. Россия ненасильственным путём, без военных действий и жертв присоединила Крым, исторически много лет входивший в состав сначала Российской Федерации ещё в советское время. Затем мало обоснованным решением Н. Хрущёва, генсека ЦК КПСС он был почему-то присоединён к Украинской Республике в составе СССР. А при распаде Советского Союза он остался в составе Украины с выделением Севастополя как русской военной базы в Крыму. И было, казалось бы, естественно исправить эту ошибку, тем более что Крым никогда не был заселён украинцами и никогда никакого отношения к Украине не имел. Но это повлекло довольно жёсткие санкции со стороны США, Евросоюза и других стран. России ограничили доступ к мировому финансовому рынку, изъяли из экспорта товары так называемого двойного назначения, которые могли использоваться для гражданских и оборонных целей, прекратили поставку в Россию нефтегазового оборудования для добычи в сложных, в том числе шельфовых условиях. Это сократило, по мнению экспертов, валовый внутренний продукт России. Одновременно, со второй половины 2014 г. Саудовская Аравия и члены ОПЕК вдвое снизили цены на нефть со 115–120 долларов за баррель до 60, чтобы ограничить добычу нефти из сланцевых пород, которая достигла в то время в США

²⁰ Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций Запада: советский опыт и современные решения / С. В. Чуев [и др.]. М.: Государственный университет управления, 2023. 258 с.

170 млн тонн. Затем в конце 2015 – начале 2016 гг. цены на нефть были снижены до 30–40 долларов за баррель. Россия потеряла значительную часть своей экспортной выручки на нефть и на газ, цены которого зависели от нефти, что снизило её ВВП ещё на 1–1,5 %.

Поэтому в 2015 г. после стагнации 2013–2014 гг. Россия оказалась в рецессии со снижением ВВП на 2 %, инвестиций на 11 %, а реальной зарплаты – на 9,5 %. 2016 г. был практически нулевым, а 2017–2019 гг. характеризовались увеличением ВВП в среднем на 2–2,5 % при стагнации инвестиций и дальнейшем снижении розничного товарооборота и реальных доходов населения. 2020–2021 гг. для России и всего мира были годами коронавирусной пандемии, небывалой инфекции опасного вируса, приведшего к высокой смертности населения. В США, например, смертность выросла более чем на 1,1 млн человек, а в России и Бразилии в районе 700 тыс. человек. Но поскольку население США составляло 332 млн человек, а Бразилии 214 млн человек в сравнении со 146 млн в России, то на 1 млн человек смертность в России превысила показатель США в 1,5 раза, а крупных стран Европы – в 2–4 раза. Среди значимых стран мира это была рекордно высокая смертность. Её размер плюс 645 тыс. человек за два года вместо минус 60 тыс. в предшествующий период. Валовый внутренний продукт в 2020 г. в России сократился более чем на 2 %, но в 2021 г. ему удалось восстановить и даже превысить уровень 2020 г. не только по валовому внутреннему продукту, но и по основным социально-экономическим показателям. В 2022 г. опять наступили кризисные времена со второго квартала в связи с началом СВО России в Украине. ВВП сократился более чем на 2 %, но потом Росстат снизил падение до минус 1,2 %. Снижение ВВП продолжалось четыре квартала – со второго квартала 2022 г. включительно до первого квартала 2023 г. Последние три квартала 2023 г. были позитивными, и поэтому рост ВВП в 2023 г. составил около 3 % и превзошёл уровень 2021 г. Однако в экономике России возникли крупные диспропорции, связанные с

большим дефицитом бюджета, с огромными расходами на оборону и безопасность – 39 % федерального бюджета. Страна страдала от высокой инфляции, и пришлось максимально, до 17 % повысить ключевую ставку Центрального банка, что замедлило и ухудшило социально-экономическое развитие. С конца 2023 г. появились негативные тренды, которые примерно вдвое, по прогнозам, сократят темпы социально-экономического развития 2024 г., которые составят около 1,5 %. Правда, удалось снизить огромную смертность, связанную с коронавирусной пандемией в 2020–2021 гг., и уже в 2023 г. восстановить и даже немного снизить число умерших в 2019 г. Но рождаемость продолжала снижаться, и поэтому депопуляция (превышение смертности над рождаемостью) сохранилась и превысила, как и в предыдущие годы, уровень положительного сальдо миграции. Так что население России продолжало сокращаться с 2018 г.

Прогнозы Минэкономразвития, обнародованные в связи с утверждением бюджета на 2024 г. и плановых заданий на 2025–2026 гг., ясно показывают вместе с прогнозными цифрами Минэкономразвития до 2030 г. продолжение периода стагнации.

В связи с СВО в Украине США, Евросоюз, Япония и многие другие страны (всего около 55 стран) присоединились к небывало жёстким санкциям против России. Эти страны оказывают помощь Украине.

Перспективы перемирия пока не просматриваются, и многие эксперты считают, что СВО может продлиться ещё несколько лет.

В США предстоит в 2024 г. смена президента, и не исключено, что новый президент (а пока лучшие предварительные результаты имеет Д. Трамп) будет настаивать на мирном договоре.

Так что мы вступаем в период неопределённости, где прогнозировать социально-экономическое развитие можно с высокой долей риска, который ранее не наблюдался.

И тем не менее этот сложнейший период последнего десятилетия демонстрирует достаточно высо-

кие темпы социально-экономического развития. Из примерно 200 стран мира, по нашей оценке, более 50 в последние 10 лет в среднем развивались на 3–6 % в год. Большинство из этих стран – отсталые и бедные страны Африки, Азии, Латинской Америки. Рассмотрим наиболее значимые страны – Индию, Турцию, Вьетнам, Малайзию и, конечно, Китай.

В 2023 г. Китай увеличил ВВП на 5,2 %, и по прогнозам большинства экспертов, он снизит свои темпы ежегодного роста до 4–5 %, в то время как в недалёком прошлом увеличивал их по 6–7 % в год.

Индия в последнее десятилетие увеличивала свой ВВП на 5,6 % в год. По 5,8 % ежегодно рос ВВП Турции, чей уровень экономического развития был близок к показателю России, в то время как Индия здесь уступала России в 5–6 раз, а Китай – в 1,7 раза.

Из крупных стран достаточно быстро развивался и Вьетнам – по 5,8 % в год.

Индонезия, где проживает 280 млн человек, почти вдвое больше, чем в России, ВВП ежегодно увеличивался на 4,2 %, а не на 1 %, как в России. Мы сравнили его с Россией потому, что по объёму ВВП, при оценке по паритету покупательной способности, Индонезия занимает 7 место в мире, в то время как Россия в 2023 г. опять вернулась с 5 места после того, как она в течение одного года немного опережала Германию, находясь на 5 месте. Если Индонезия будет увеличиваться такими темпами, то до 2030 г. она оттеснит Россию на 7 место.

Вслед за Вьетнамом, 7 место по ВВП при такой же оценке занимает Бразилия, которая также развивается намного быстрее России, хотя уступает здесь Индонезии.

Высокими темпами в последнее десятилетие увеличивала свою экономику Малайзия – 5,1 % ежегодно во многом благодаря использованию пятилетних планов.

Социально-экономический рост мировой экономики замедляется. Если в прошлом она увеличивалась по 3–3,5 %, то в последнее время – по 2,5–3 %. И вряд ли здесь наметится существенное уско-

рение. Заметим, что самые высокие темпы в последнее десятилетие демонстрировала самая развитая страна – Ирландия – где ВВП на душу населения составил 106,6 млрд долларов, в то время как в США – 70,2 тыс. долларов, а в Европейском союзе – в среднем около 50 тыс. долларов. При этом Ирландия демонстрирует наиболее высокие темпы высокотехнологичных отраслей, связанных с информационными технологиями и другими на базе инновационного развития.

Из развитых стран мира отметим Израиль, где при достаточно высоком уровне экономического развития, 54 тыс. долларов, за 10 лет средний темп составил 3,8 %.

Неплохие темпы демонстрирует Польша – 3,3 % ежегодно в среднем за 10 лет, Румыния – 3,7 %, Венгрия – 3,2 %. Из бывших республик СССР Казахстан в среднем за 10 лет развивает 3,1 % при достаточно высоком уровне экономического развития (28,8 тыс. долларов). Латвия ежегодно увеличивала ВВП в это время – 3,7 %, а Эстония – 3,2 %.

Из относительно крупных стран отметим Египет с ежегодным темпом 4,1 %.

Недостаточно развитая, но многонаселённая страна из числа бывших союзных республик – Узбекистан, в среднем демонстрируя за 10 лет ежегодный темп 5,8 %.

Из высокоразвитых стран надо отметить также Тайвань с его среднегодовым темпом 3,3 % ежегодно, с уровнем экономического развития выше всех крупных европейских государств – 63,0 тыс. долларов на душу населения.

Как видно, в крайне сложных турбулентных условиях последнего десятилетия немало стран, которые справились с негативными трендами, свели их к минимуму и добились пусть не выдающихся (кроме Ирландии), но достаточно весомых результатов, обеспечивающих их достойный социально-экономический рост. Увы, Россия к ним даже не приблизилась, раскачиваясь на качелях. Падение в 2020 г., взлёт в 2021 г., провал в 2022 г. и хороший подъём в 2023 г. А в среднем за десятилетие в расчёте на душу населения ВВП прак-

тически почти не вырос, находясь в пределах точности статистики.

Все мы понимаем, что валовый внутренний продукт, качество экономического роста зависят от эффективности производимой продукции, которая порой намного опережает её ценовую характеристику. Быстродействие компьютеров, к примеру, за год увеличивалось в предшествующий период вдвое, а цена, естественно, росла незначительно. Поэтому надо смотреть не просто на цифры ежегодного роста, а пытаться хотя бы косвенно оценить экономическую эффективность этого роста, его инновационную составляющую, зависящую от уровня технологичности того или иного товара или услуги.

Россия производит только 1,3 % мирового объёма высокотехнологичных товаров и услуг, вчетверо ниже, чем низкотехнологичных, а экспорт высокотехнологичных товаров и услуг из России составляет 0,3 % мирового экспорта этой продукции – в 20 раз ниже, чем в Китае, в 50 раз ниже, чем в Великобритании, в 100 раз ниже, чем в Америке. Или взять производство роботов. На 10 тыс. промышленных работников Россия производит 6 роботов, Южная Корея – 724, а наиболее развитые страны – от 200 до 400. Или наличие суперкомпьютеров, которые косвенно свидетельствуют об инновационном развитии. В России их только 7, а в Китае – 198. И этот перечень можно продолжать. А посмотрите на самый главный показатель нашей цивилизации – на жизнь людей. В год умирает 1,8 млн человек в России. А если рассчитать смертность в России по показателям ЕС, то должно умирать менее 1,3 млн человек, на 500 тыс. человек в год меньше. В трудоспособном возрасте в России умирает 480 тыс. человек, а при европейских условиях смертность была бы 140 тыс. человек – на 340 тыс. меньше. А ведь из числа умерших в трудоспособном возрасте в России 80 % мужчин, чего и близко нет в других странах. Доля мужчин там обычно 60 %.

Всемирная организация здравоохранения, как известно, измеряет не только продолжительность жизни людей при рождении и при определённом

возрасте, но и ожидаемую продолжительность здоровой жизни. Ожидаемая продолжительность здоровой жизни в России – 73,6 года в 2023 г., в Европейском союзе – 81, во Франции – 84. Ожидаемая продолжительность жизни мужчин в России – 67 лет, а в Европейском союзе – 78 лет. Соответственно, ожидаемая продолжительность здоровой жизни в России – 65 лет, в том числе мужчин 62 года – ниже срока выхода на пенсию. Не нашлось другой значимой страны в мире с подобными показателями. В среднем в Европе самый высокий показатель выхода на пенсию – 67 лет, а средняя ожидаемая продолжительность здоровой жизни у мужчин – 72 года. Сколько осталось жить мужчине в России, который вышел на пенсию, к примеру, в 65 лет? Всего 6 лет, а в ЕС – 18. А что самое ценное, чем мы обладаем, с общественных позиций? Жизнь человека. Если у нас умирает на 500 тыс. в год больше, чем могло умирать, если бы мы приблизились к Европе по ожидаемой продолжительности жизни, это был бы для нас другой мир. Это кажется фантазией сегодня – настолько приблизиться к Европе.

Но ведь это было. В 1964–1965 гг. ожидаемая продолжительность жизни в России достигла 70 лет, такой же, как в развитых странах. В США, во Франции, в Японии продолжительность жизни у мужчин была на 1–2 года больше, у женщин – на 0,5. Но мы опережали многие развитые страны по этому показателю. Если бы мы сохранили тот сравнительный с другими странами потенциал в этой сфере, мы бы сегодня имели ожидаемую продолжительность жизни по крайней мере 80 лет, как минимум, и у нас умирало бы, вероятно, на 400–450 тыс. человек меньше. Но, увы, мы повторили результат 70-летней ожидаемой продолжительности жизни только в 1987 г. после антиалкогольной кампании, а потом опять опустились вниз и наконец достигли 70-летнего показателя в 2012 г., спустя почти 50 лет. А Европа, США в этот период увеличили ожидаемую продолжительность жизни на 8–10 лет. Вот что значит отставание. Не дай бог, если наши негативные тренды в соответствующей области продолжатся дальше. Любой ценой

жизненно важно для нас их преодолеть, ускорив наше социально-экономическое развитие.

4. Организация роста экономики и благосостояния, восстановление сохранности народа и трансформация социально-экономической системы России

Повторимся, 33 года экономика России «топчется на месте»²¹. Главная причина – в России не созданы условия и факторы для социально-экономического роста²². И если мы хотим добиться многолетнего устойчивого и ускоряющегося развития страны на базе научно-технологического развития и инноваций, нам нужна коренная трансформация нашей социально-экономической системы²³. Надо заменить государственно-олигархический капитализм с недоразвитым рынком и отсталой социальной сферой в стране социальной рыночной системой, нацеленной на рост благосостояния народа, прежде всего, за счёт инновационного развития. Предстоит создать долгосрочный эффективный рынок капитала, с одной стороны, поднять сферу «экономики знаний», главную составную часть человеческого капитала, добиться естественного прироста населения и его трудоспособной части и подчинить всё наше развитие стратегическим средне- и долгосрочным целям на основе пятилетнего планирования.

Всё это предполагает осуществление коренных перемен в развитии экономики и социальной сферы с кардинальными изменениями в законодательстве, управлении и политике.

Значительная часть россиян негативно относится к новым реформам, к коренным преобразованиям, поскольку убедились при переходе к новой России в том, что эти преобразования при частичном улучшении отдельных сторон жизни в целом вызывают серьёзные негативные последствия. Самый яркий пример последнего времени – пенсион-

ная реформа, ухудшившая положение пожилого населения страны.

Поэтому, на наш взгляд, надо начать с организации пусть минимального, не очень устойчивого, но заметного социально-экономического роста страны без её коренной трансформации, но с явным уклоном в улучшение жизни бедного и среднеобеспеченного большинства нашего населения. И когда люди в течение нескольких лет реально почувствуют позитивные тренды, можно будет начать указанную выше коренную трансформацию. Особенно важно для населения после пандемии и увеличения смертности в эти годы при подрыве здоровья зрелой его части проявить заботу о качестве жизни россиян. Поэтому перед страной стоит три вызова: организовать социально-экономический рост, восстановить сохранность народа и здоровье нации, провести трансформацию экономики и социальной сферы, поднять эффективность и сформировать социальное государство²⁴.

В первом разделе данной статьи было показано со ссылкой на опыт других стран, что для возобновления социально-экономического роста нам нужно повысить долю инвестиций в основной капитал примерно с 20 до 25 и более процентов в ВВП и поднять долю вложений в сферу «экономики знаний» как главной составной части человеческого капитала в ВВП с 15 до 20 и более процентов.

При эффективном использовании этих дополнительных инвестиций и вложений страна перейдет к 3–4-процентному ежегодному социально-экономическому росту. Для этого надо дополнительно ежегодно изыскивать 5–7 трлн руб. на эти инвестиции и вложения, что означает их прирост по 10–15 % в среднем в год. Речь идёт о переходе к финансовому форсажу со стороны банков, бизнеса и государства. Должна быть выдвинута стратегия и разработана программа до 2035 г. выйти

²¹ Аганбегян А. Г. О преобразовании социально-экономической системы России: что хотели и что получилось // Мир перемен. 2023. № 2. С. 17–44.

²² Аганбегян А. Г. О стратегии социально-экономического развития и направленности социальных реформ в России // Экономическая наука современной России. 2009. № 2. С. 26–38.

²³ Аганбегян А. Г. О неотложных мерах по возобновлению социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. – 2019. – № 1. – С. 3 – 15.

²⁴ Аганбегян А. Г. О неотложных мерах по возобновлению социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2019. Т. 172. № 1. С. 3–15.

на научно-технологический уровень развитых стран, подтянув до них показатели эффективности нашей экономики (по уровню производительности труда, материалоемкости, энергоёмкости, эффективности капиталовложений, сроков строительства и др.)

В первую очередь нужно разработать программу для технологической реконструкции предприятий и организаций, их перевооружения и повышения эффективности работы. Окупаемость здесь обычно составляет 5–7 лет, и эту работу в подавляющей части можно осуществить за счёт инвестиционных кредитов банковской системы при ставке не выше 5 % годовых. Это огромная работа, где нужно привлечь научные, проектные, конструкторские организации, экспертов, в том числе при необходимости из других стран. В первую очередь это предстоит сделать в отраслях, производящих товары и услуги, необходимые для технологического перевооружения нашего народного хозяйства. Ежегодно на эти цели как минимум придётся выделять дополнительно до 2 трлн руб.

Во-вторых, надо увеличить производство средне-технологичных товаров и услуг в 2–3 раза, а высокотехнологичных, особенно полупроводников, гражданской авиации, синтетической химии и фармацевтики, в 3–4 раза – до уровня развитых стран. Здесь окупаемость составит 10–12 лет в среднем, и во многом эта деятельность также может быть профинансирована за счёт долгосрочного инвестиционного кредитования по 3-процентной годовой ставке. Предлагается также выделять на эти цели до 2 трлн руб. ежегодно.

В-третьих, начать массовое формирование новой транспортно-логистической инфраструктуры с двухсторонними автострадами, скоростными железными дорогами, региональной сетью аэропортов, крупными логистическими центрами в транспортных узлах. На это предстоит выделять до 3 трлн руб. в год. Окупаемость здесь составит 20–25 лет, как показывает опыт других стран, и во многом тоже могут привлекаться долговременные инвестиционные кредиты под 1–2 % годовых.

Особо надо сказать о необходимости значительного ускорения жилищного строительства,

на которое меньше всего влияют зарубежные санкции. По примеру других стран надо поднять долю инвестиций на жилищное строительство с 14 % от суммы общих инвестиций в России хотя бы до 20–25 %, как это имеет место в Китае и развитых странах. Нужно поставить задачу достичь строительства 200 млн кв. метров жилья к 2030 г. Это позволит устранить наше отставание в 2 раза по жилищной обеспеченности комфортным жильём по сравнению со странами Евросоюза (менее 20 кв. метров в России и 40 кв. метров в Евросоюзе).

Особая программа – развитие экспортных отраслей России, прежде всего, по линии обрабатывающей промышленности, средне-, высокотехнологичных товаров и услуг, где доля России, как известно, минимальна. Здесь главное внимание нужно уделить экспорту информационных технологий, где Россия может опираться на высокий уровень математической культуры в стране и достижений нашей науки.

Жизненно важным для России является поворот к инновационному развитию. Здесь нужна целостная программа, нацеленная на то, чтобы в глобальном инновационном рейтинге стран мира к 2030 г. России подняться примерно с 50 места сегодня на 30 место, а к 2035 г. на 15 место. Сегодня Россия производит 1,3 % высокотехнологичных товаров и услуг в мире. Этот показатель целесообразно к 2030 г. поднять до 4–5 % (показатель доли России в экспортном потенциале мира), а к 2035 г. – до 8 %.

Все эти меры позволят в 2026–2030 гг. развиваться по 3–4 % в год, а затем, подняв долю инвестиций до 30–35 %, а долю «экономики знаний» – до 30 % в ВВП в последующие годы увеличить экономический рост до 4–6 %. Это позволит вновь опередить Германию по объёму ВВП (по ППС), а в начале 2030-х гг. обогнать Японию, выйдя на 4 место в мире, уступая Китаю, США и Индии, странам с наибольшим населением.

Если же в России продолжится 10-летняя стагнация, то в среднесрочной перспективе Россия уступит по объёму ВВП Индонезии, стране с насе-

лением в 280 млн человек, которая развивается по 4 % в год, а в дальнейшем и Бразилии, которая также развивается быстрее России, имея население 214 млн человек.

Наряду с возобновлением социально-экономического роста ещё более важно заметно повысить благосостояние мало- и среднеобеспеченных граждан России с душевыми доходами до 50–70 тыс. руб. в месяц, сократив при этом разницу в доходах 10 % богатых и 10 % бедных с 14–15 раз в настоящее время до 10 раз к 2026 г. и до 6 раз к 2030 г. Для решения этой задачи в первую очередь надо серьёзно поднять минимальную зарплату, продолжив инициативу Президента РФ В. В. Путина, по инициативе которого впервые в 2024 г. уровень минимальной зарплаты серьёзно оторвали от показателя прожиточного минимума в России – 24 тыс. против 16 тыс. руб. в месяц. Предлагается в ближайшие два года дополнительно поднять минимум заработной платы до 35 тыс. руб., сократив разницу со средней номинальной зарплатой почти до 2 раз, а с действительной средней зарплатой, включая зарплату в конвертах и т. п., до 3 раз. Это соответствует рекомендациям МОТ, хотя и уступает практике передовых стран и особенно ЕС, где эта разница составляет 2 раза и менее. На это потребуется 6–7 млн руб., и может быть в значительной мере проведено за счёт финансовых результатов самих предприятий и организаций для своих работников. Ведь размер прибыли таких предприятий и организаций составил в 2023 г. более 30 трлн руб. Отдельным предприятиям и организациям государственные банки могли бы предоставить низкопроцентный кредит на 3–5 лет, госсредства потребуются, возможно, для ряда бюджетных организаций, если не удастся там добиться экономии при сокращении числа сотрудников.

Другая важнейшая мера – удвоить размер пенсий по старости и в ещё большей мере социальные пенсии, чтобы соответствовать рекомендации МОТ о том, чтобы размер пенсий был равен 40–60 % от уровня зарплаты. В России он ниже номинальной зарплаты в 3 раза, а действительной зарплаты «в конверте» – в 4 раза. Это можно сделать, введя

отчисления на выплату пенсий из заработной платы других доходов трудящихся в размере 10 %, как в большинстве стран мира, включая Казахстан. Чтобы реальная зарплата не снизилась, её можно индексировать на 11–12 % одновременно с повышением пенсий.

Крайне важно второе повысить пособие по безработице, которое в России в среднем ниже прожиточного минимума. Не нашлось страны со столь низким пособием по безработице, как в России. Полностью безработных в России сегодня как минимум не менее 3 млн. Но в России более 4 млн частично безработных. И нужно за счёт предприятий тоже улучшить их положение.

Самое трудное – подтянуть чрезмерно заниженные доходы жителей села и малых городов, где сконцентрировано 50 млн человек, живущих со среднедушевым доходом 25–30 тыс. руб. Его нужно повысить хотя бы на 10 тыс., поскольку среднедушевой доход в России 46 тыс. руб. в месяц, а в крупных городах, не считая Москвы и Санкт-Петербурга, где они сверхвысоки, около 60 тыс. руб. У государства нет средств, чтобы поднять доходы 50 млн человек – трети населения. Здесь целесообразно создать условия для повышения заработной платы и доходов жителей села и малых городов.

Из десятка миллионов подсобных хозяйств на селе можно было бы выделить 300–500 тыс. относительно эффективных подсобных хозяйств, где семья состоит из нескольких трудоспособных членов и преобразовать при всемерной поддержке эти подсобные личные хозяйства в фермерские крестьянские хозяйства. Для этого бесплатно нужно предоставить участки земли, предоставить по низкой арендной плате необходимую сельхозтехнику, построить за счёт низкопроцентного кредита с отсрочкой платежа необходимые сооружения, создать организации, которые по низким льготным ценам будут снабжать эти новые фермерские хозяйства дешёвыми урожайными семенами для растениеводства, относительно продуктивным скотом для выращивания и т. п. Нужны организации для помощи в сбыте продукции, обслуживании

и др. Эти организации могли бы создаваться в том числе в малых городах при помощи государства.

Эти фермерские хозяйства следовало бы объединить в промысловые кооперативы, при которых целесообразно создать тысячи и тысячи небольших предприятий по переработке сельхозпродукции, а при общероссийской сети промысловой кооперации целесообразно по примеру Швейцарии, Венгрии и других стран создать относительно дешёвую фермерскую сеть продовольственных магазинов КООП по всей стране. Эта альтернативная сеть магазинов и предприятий будет конкурентной существующей сети пищевой промышленности, которая своим монопольным положением занижает цену покупки сельхозпродукции, тем более что крупные универсальные торговые сети в свою очередь отнимают часть прибыли у производителей. В результате у сельхозников остаётся лишь небольшая часть прибавочной продукции, и они вынуждены жить с заниженной оплатой труда и доходами.

Для помощи селу и малым городам можно было бы создать дополнительный государственный фонд помощи в том числе за счёт 5 трлн средств, которые есть в Национальном фонде благосостояния. Этот фонд целесообразно использовать, на наш взгляд, только по прямому назначению, а не распылять на бурение нефтяных скважин, реконструкцию железных дорог и многих других нужд, подчинённых государству организаций, как это сегодня происходит.

Все эти меры, безусловно, сократят разницу в доходах между богатыми и бедными. В дополнение к этому целесообразно также ввести прогрессивный налог с доходов богатых граждан. В новом подоходном налоге за основу предлагается принять размер душевого дохода, введя дополнительный доход в размере 20 %, например, с душевого дохода свыше 100 тыс. руб. до 200 тыс., а с 200 до 300 тыс. руб. 25 %, с 300 до 500 тыс. руб. 30 % и свыше 500 тыс. руб. 35 %. За счёт этого можно было бы освободить от налогообложения семьи с душевым доходом менее 40 тыс. руб., как это сделано во многих других странах.

Одновременно следовало бы ввести повышенные налоги на предприятиях и организациях, которые производят товары и услуги, не доступные не только бедным, но и среднеобеспеченным гражданам – на 4–5-звёздные отели, при строительстве и продаже дорогого жилья, машин, одежды, некоторых торговых сетей и др., увеличив акцизы на товары роскоши. Следует также продумать систему, которая бы поощрила богатых и сверхбогатых людей, используя свои доходы не для того чтобы жить в замках, покупать сверхдорогие яхты и самолёты для собственных нужд, а вкладывать свои деньги в развитие производства, облигационные займы, благотворительность и т. п. Для этого нужны налоговые льготы при правильном распределении доходов, в том числе сниженные налоги при расходах на образование, здравоохранение и др., как это принято в передовых странах.

Когда люди почувствуют перемены к лучшему, позитивно оценят меры государства по повышению их благосостояния, можно будет приступить к трансформации нашей социально-экономической системы, опять-таки нацеленной на повышение благосостояния наших сограждан. Однако перед этим остановимся на втором вызове о сокращении смертности и повышении продолжительности жизни, особенно здоровой жизни.

Сокращение смертности и повышение продолжительности жизни являются главными факторами восстановления подорванной в России сохранности народа с переходом к естественному приросту и увеличению численности населения страны. В таблице 3 представлено движение населения России с 2019 до 2023 г. по фактическим данным с прогнозом до 2035 г., рассчитанным на восстановление сохранности народа.

России удалось довольно быстро, всего за два года, за 2022 и 2023 гг. преодолеть катастрофический рост смертности в размере 645 тыс. человек в период коронавирусной пандемии в 2020–2021 гг., рекордной смертности в мире в этот период в расчёте на 1 млн человек. В абсолютном выражении примерно такая же смертность была достигнута в Бразилии при населении 214 млн человек – на

Таблица 3. Восстановление сохранности народа России (2019–2035 гг.)

Table 3. Restoring the safety of Russia's population in 2019–2035

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023 Ожид.	2025 Прогноз	2030 Прогноз	2035 Прогноз
Народонаселение (тыс. человек)								
Рождаемость	1485	1436	1403	1306	1270	1250	1300	1350
Смертность	1801	2125	2446	1906	1770	1700	1450	1250
Депопуляция	–316	–689	–1043	–600	–500	–450	–150	100
Сальдо миграции	286	106	430	45	150	200	200	200
Прирост населения РФ	–30	–583	–613	–555	–350	–250	50	300
Численность населения РФ на 1 янв., млн чел.	146,8	146,7	146,2	146,4	145,8	144	143	144
Коэффициенты								
Рождаемость (на 1000 чел.)	10,1	9,8	9,6	9,0	8,7	8,6	9,0	9,4
Смертность (на 1000 чел.)	12,3	14,5	16,8	13,1	12,2	11,8	10,1	8,7
Суммарный коэффициент рождаемости	1,5	1,5	1,5	1,45	1,45	1,6	1,7	1,8
Показатели								
Ожидаемой продолжительности жизни, лет	73,4	71,1	70,6	72,4	73,3	74	79	81
в том числе здоровой жизни	64,4	62	61	65	66,5	65	70	72
Международный рейтинг по продолжительности жизни (место среди стран мира)	97	115	120	105	100	95	60	40
Уровень здоровья (международный рейтинг – место среди стран мира)	119	130	135	120	119	105	70	45

треть больше, чем в России. А наибольшая смертность, более 1,1 млн человек, наблюдалась только в США при населении 332 млн человек – в 2,5 раза больше, чем в России.

Рекордно высокая смертность в России в период пандемии была связана с тремя причинами. Во-первых, с низкой вакцинацией населения в 30–35 % в мае–октябре 2021 г., когда в России господствовал самый смертоносный штамм коронавируса «дельта», в то время как в других крупных странах мира уровень вакцинации достигал 65–80 %. Хотя Россия первая разработала эффективную вакцину против коронавируса Спутник V, у неё не хватило мощности фармацевтической

промышленности, чтобы произвести его в нужных количествах. В 2021 г. Россия произвела всего 252 млн доз, из которых 92 млн продала в другие страны, в то время как Европейский союз, например, произвёл 2,3 млрд доз, а США около 1 млрд, которые купили другие страны.

Вторая причина – подорванное здоровье россиян зрелого возраста, которые пережили 9-летний трансформационный кризис, пребывая в нищете или став безработными и приобретая серьезные болезни.

В-третьих, из-за отсталости здравоохранения Россия хуже других стран оказалась готовой к пандемии и вынуждена была в массовом масштабе

преобразовывать в отделения борьбы с коронавирусом кардиологические, лёгочные, эндокринологические отделения больниц и переучивать их врачебный состав, изымая силы и средства для борьбы с соответствующими смертельно опасными болезнями. Не тронули только онкологию. Неожиданно это очень сильно сказалось на увеличении смертности соответствующих больных – смертность от сердечно-сосудистых заболеваний вместо ежегодного сокращения до этого в 2020 г. увеличилась на 97,3 тыс. человек. От пневмонии, из отделений которой была изъята подавляющая часть оборудования для принудительного дыхания, нужного тяжёлым больным коронавирусом, смертность возросла в 2,4 раза. Повысилась смертность от эндокринных, нервных и других заболеваний, чего не было в крупных размерах в других странах.

Минздрав и правительство не предвидели столь печальных последствий, но сразу адекватно отреагировало, выделив 1,5 трлн руб. здравоохранению, во многом вернув коечный фонд и врачей, укрепив скорую помощь, мобилизовав военных строителей, чтобы они соорудили в кратчайшие сроки крупные госпитали для борьбы с коронавирусом и др. В результате в 2023 г. общая смертность населения оказалась даже несколько ниже, чем была в 2019 г. Но преждевременно необоснованно ушедших от нас сотен тысяч людей, значительная часть из которых была в трудоспособном возрасте, увы, уже не вернуть.

Прогноз по снижению смертности в период до 2035 г. составлен на основе предложений комиссии ВОЗ, посетившей Россию в 2018 г. Эта комиссия состояла из экспертов, которые разрабатывали программы сокращения смертности в 29 странах мира, которые успешно осуществляются. По их расчётам смертность от болезней, кроме инфекционных, в России можно сокращать по 40 тыс. в год. Их расчёт завершён 2036 годом. Если к этим показателям добавить сокращение смертности от внешних причин, а также от инфекционных заболеваний, включая туберкулез и ВИЧ, размер которой в России выше, чем в передовых странах, то смертность в среднем сократится

примерно по 45 тыс. человек в год и к 2035 г. достигнет уровня передовых стран. Для этого, естественно, нужно удвоить расходы на здравоохранение также до уровня передовых стран в процентах к ВВП – с 5 % в настоящее время (120 место в рейтинге этих расходов, составленном ПРООН) до 7–8 % к 2026 г. и 10 % к 2030 г. (существующий уровень Европейского союза). В США, как известно, расходы на биотехнологию человека и здравоохранение составляет 18–19 % ВВП.

Чтобы восстановить естественный прирост населения, важно также улучшить динамику рождаемости. Число фертильных женщин, по расчётам Росстата, будет сокращаться до 2028 г., а потом будет возрастать. Влиять на этот показатель мы не сможем. Но рождаемость зависит также от суммарного коэффициента рождаемости, который в России достиг максимума в 2015 г., 1,777 на женщину в фертильном возрасте, затем снизился сначала до 1,5, а в последние два года даже до 1,4. На этот коэффициент можно влиять в определённых размерах, о чём свидетельствует наш собственный опыт осуществления двух национальных программ «Демография» и «Здоровье», которые осуществлялись в 2006–2014 гг., когда мы смогли увеличить рождаемость в год на 490 тыс. человек. Опыт повышения суммарного коэффициента рождаемости с 1,4–1,5 и поддержания его на уровне 1,8–1,9 приобретён Францией, Великобританией и Швецией во многом благодаря увеличению пособий и улучшению жилищных условий для многодетных и малообеспеченных семей.

Россия, как известно, по инициативе президента В. В. Путина активно осуществляет эти меры, и на эти цели направляет 1,5–2 % ВВП, а упомянутые выше страны довели эти показатели до 3,5–4,5 %, более эффективно используя эти средства и дополнив их мерами по улучшению жилищных условий.

Восстановление сохранности народа при резком сокращении смертности особенно важно, прежде всего от сердечно-сосудистых заболеваний, которые в России в 3 раза выше в расчёте на 100 тыс.

человек населения с учётом возрастной его структуры, чем во Франции, Канаде и Японии, и в 2 раза выше, чем в США и Германии. Только в России из крупных стран 47 % населения умирает от сердечно-сосудистых заболеваний, втрое больше, чем от онкологии. А в большинстве развитых стран и передовых развивающихся стран смертность от кардиологии резко снизилась, и примерно у 30 стран она даже стала ниже, чем от онкологии. В эту группу через несколько лет войдут США и Германия.

Все эти мероприятия резко улучшат здоровье россиян. По уровню здоровья жителей Россия занимала 119 место, а по лучшим рейтингам – около 100-го места среди стран мира. С 73,5 лет в 2023 г. ожидаемая продолжительность жизни может быть увеличена до 80 лет к 2030 г. и 83 лет к 2035 г. Этот показатель в Европейском союзе в настоящее время составляет 81 год, а во Франции – 84 года. В США он достиг 80 лет.

Кардинальное улучшение здоровья россиян и значительное увеличение долголетия жизни, особенно мужчин, серьёзно повышает жизненный уровень населения страны.

Переход к социально-экономическому росту, повышение уровня жизни населения, восстановление сохранности народа – всё это создаст условия для трансформации нашей социально-экономической системы от государственно-олигархического капитализма с недоразвитым рынком и отсталой социальной сферой к высокоразвитому социальному рынку с воспроизводством капитала, конкурентной средой, эффективным народным хозяйством и инновационным развитием при справедливом социальном распределении материальных благ в стране.

Для такой трансформации предстоит провести коренные реформы.

Главное – реформа собственности. Долю предприятий и организаций частнокапиталистической собственности в создании ВВП следовало бы повысить с 30 % в настоящее время до 55–60 %, а предприятий и организаций, принадлежащих или контролируемых государством, снизить с 70

до 40–45 %. При этом долю расширенного консолидированного бюджета целесообразно снизить с 40 до 30 процентов. Должны быть приватизированы контролируемые государством предприятия и организации. Они не должны заниматься коммерческой деятельностью, поскольку менее эффективны. Их задача – выполнять государственные функции. Это касается не только предприятий, но и банков, поскольку большинство государственных банков занимается обычной банковской деятельностью, а не выполнением каких-либо государственных задач.

Поэтому нужна постепенная серьёзная приватизация, которую прошла, например, Москва, когда пришёл новый мэр и приватизировал аэропорт Внуково, Банк Москвы и многие другие государственные предприятия и организации, заработав на этом триллионы рублей. Эта приватизация могла бы быть проведена в 2025–2030 гг.

В собственность государства надо вернуть все полезные ископаемые и природные ресурсы. Вся рента от них должна принадлежать государству, а не частнокапиталистическим компаниям, как в России. Нам нужно ориентироваться, прежде всего, на опыт Нидерландов по отношению к своим нефтяным и газовым месторождениям, которые в разы меньше, чем в России, а эффект от них в разы больше. Россия близко не имеет такого принадлежащего государству фонда в триллион долларов, который скопили на нефтяной и газовой ренте Нидерланды.

Крупнейшей реформой должна стать реформа всей нашей финансовой системы, которая является самой отсталой у нас частью экономики, не соответствующей развитому цивилизованному рынку. В первую очередь нужно изменить налоговую систему, которая по сути является фискальной и не позволяет предприятиям эффективно развиваться.

Предложения насчёт корректив по налогообложению прибыли, освобождению от налога той её части, из которой черпаются инвестиции в основную и человеческий капитал, были изложены выше. Также выше было обосновано предложение

о введении плавного прогрессивного налога и взимания более высоких налогов с предприятий и организаций, которые производят или торгуют товарами или услугами, недоступными низко- и среднеобеспеченным гражданам. И, напротив, установление более низких налогов для тех предприятий и организаций, качественную продукцию которых могут приобретать и малообеспеченные граждане.

Со временем нам надо снизить чрезмерный 20-процентный НДС, который завышает наши цены. При этом размер бюджета может быть сокращён при переводе на долговременное инвестиционное кредитование окупаемых расходов по статье «Национальная экономика» и некоторым другим бюджетным рубрикам. Должны быть значительно сокращены вычеты из прибыли предприятий на внебюджетные государственные фонды. Средства на пенсионный фонд, как упоминалось выше, целесообразно взимать также с зарплаты и доходов населения, предварительно индексировав их. Сказанное относится и к страхованию здоровья.

Самое главное преобразование финансовой системы – воссоздание рынка капитала по основным фондам, что предполагает формирование механизма воспроизводства «длинных» денег. Этой цели послужит переход на накопительную пенсионную систему, реорганизация фондовой биржи с наполнением её длинными, а не короткими, деньгами и переводом на частную собственность, взаимодействие казначейства и Центрального банка по выпуску долгосрочных облигаций, всемерное развитие паевых и других фондов, концентрирующих «длинные» деньги. Всемерно нужно развить страховую систему в России, служащую во всех странах также крупным источником «длинных» денег. Переход к социально-экономическому росту, финансовый форсаж инвестиций в основной и человеческий капитал позволит снизить инфляцию до 2–3 %, как в большинстве значимых стран мира и ключевую ставку Центрального банка сократить до 3–4 %. Примером здесь может служить опыт Китая, не говоря уже о развитых странах.

Рубль должен быть укреплен и постепенно становиться конвертируемым. Разницу между ППС и валютным курсом с 3 раз постепенно нужно сократить к 2030 г. хотя бы до 1,5 раза, в качестве примера взяв юань.

Третья реформа касается регионального развития. Россия – обширнейшая страна, и она должна быть сильна своими регионами, а не столичными городами, как сегодня. Предстоит перевести регионы на самокупаемость, самофинансирование и самоуправление, чем отличаются федеральные системы в передовых странах. Например, в США, Канаде, Германии и других. Вместо 89 субъектов Федерации следовало бы сформировать 15–20 субъектов, способных управлять своей экономикой и вносить наибольший вклад в развитие нашей страны. Это могут быть автономные республики и губернии. Соответственно, должны быть перераспределены права и обязанности и перестроена бюджетная система в пользу регионов.

Огромное значение имеют социальные реформы, о которых мы уже говорили – пенсионная реформа, реформа здравоохранения, образования, жилищно-коммунальной системы, которую нужно перевести на частную собственность. Особое внимание в этих социальных реформах предстоит уделить ликвидации чрезмерного социального неравенства по всем направлениям, не только по доходам, но и по жилью, доступу к образовательным и медицинским услугам и др. Выше приводились цифры, что децильную разницу между зажиточными и бедными семьями в расчёте на душу надо сократить с 14–15 раз хотя бы до 10 к 2026 г. и 6 к 2030 г.

Основное в преобразовании системы управления – переход на стратегическое пятилетнее планирование²⁵. В приводимой таблице показано, что около 40 рыночных стран в мире для ускоренного социального развития в отдельные периоды использовала пятилетние планы (таблица 4).

Индия, например, в 2017 г. завершила 12 пятилетку, развиваясь по 6–8 % в год. Япония в результате шести пятилетних планов из отсталой страны

²⁵ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

Таблица 4. Страны мира, использовавшие пятилетние планы

Table 4. Countries with a five-year-plan history

Социалистические страны	Другие страны	
СССР (1928–1991 гг.)	Аргентина (1947–1955 гг.)	Сомали (1963–1967 гг.)
Албания (с 1951 г.)	Афганистан (с 1957 г.)	Того (с 1965 г.)
Болгария (с 1948 г.)	Бурунди (с 1968 г.)	Турция (с 1962 г.)
Венгрия (с 1950 г.)	Габон (с 1966 г.)	Эфиопия
Польша (с 1950 г.)	Египет (с 1960 г.)	Южная Корея (1962–1996 г.)
Румыния (1951–1989 гг.)	Индонезия (с 1956 г.)	Бутан (с 1961 г.)
Чехословакия (с 1949 г.)	Ирак (с 1970 г.)	Малайзия (с 1966 г.)
Монголия (с 1945 г.)	Иран (с 1948 г.)	Индия (1951–2017 гг.)
Куба (с 1976 г.)	Камбоджа (1960–1964 гг.)	Франция (1946–1995 гг.)
Китай (с 1953 г.)	Камерун (с 1960 г.)	Португалия (с 1953 г.)
Белоруссия (с 1996 г.)	Лесото (с 1971 г.)	Италия (с 1955 г.)
Вьетнам (с 1958 г.)	Мали (1961–1968 гг.)	Бельгия (с 1959 г.)
	Марокко (с 1968 г.)	Греция (с 1960 г.)
	Непал (с 1950 г.)	Ирландия (с 1960 г.)
	Пакистан	Испания (с 1964 г.)
	Сирия (с 1961 г.)	Япония (1956–1996 гг.)

превратилась во вторую после США развитую державу. Южная Корея также в ходе шести пятилеток из отсталой, малограмотной страны превратилась в лидеры по многим научно-технологическим направлениям, в том числе по робототехнике, полупроводникам, развитию автомобильной промышленности, судостроению и др. Турция при всех трудностях выполняет 11 пятилетку, развиваясь в последние 10 лет по 6 % прироста ВВП.

Но главный образец для нас Китай, выполняющий 14 пятилетку, и 45 лет с 1978 года ежегодно увеличивал свой ВВП по 8 %. 2023 год

Китай закончил с темпом 5,2 %, хотя в предшествующие коронавирусу годы развивался по 6–7 % в год.

Главное богатство страны – высокий уровень образования трудоспособного населения. Какую бы отрасль производства мы ни взяли, в России есть регионы, предприятия и организации с выдающимися на уровне мировых достижениями. Наша страна – страна с огромными неиспользованными возможностями. Они, безусловно, могут быть реализованы в обозримое время. Это придаёт уверенность и оптимизм.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Будущее России зависит больше всего от развития нашей финансовой системы // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Т. 215. № 1. С. 170–194.
- Аганбегян А. Г. О неотложных мерах по возобновлению социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2019. Т. 172. № 1. С. 3–15.
- Аганбегян А. Г. О преобразовании социально-экономической системы России: что хотели и что получилось // Мир перемен. 2023. № 2. С. 17–44.
- Аганбегян А. Г. О стратегии социально-экономического развития и направленности социальных реформ в России // Экономическая наука современной России. 2009. № 2. С. 26–38.

- Аганбегян А. Г. Три главных социально-экономических вызова, стоящих перед Россией, и 15 ответных шагов // *Экономические стратегии*. 2023. Т. 25. № 1. С. 6–15.
- Бодрунов С. Д. Стратегия перехода к новому мирохозяйственному укладу и ноообществу: индустриальный аспект // *Экономика промышленности*. 2023. Т. 16. № 2. С. 135–140. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-135-140>
- Бодрунов С. Д., Десаи Р., Фриман А. По ту сторону глобального кризиса: ноономика, креативность, геополитэкономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2022. 368 с.
- Глазьев С. Ю. За горизонтом конца истории. М.: Проспект, 2023. 416 с.
- Глазьев С. Ю. Китайское экономическое чудо. Уроки для России и мира. М.: Весь Мир, 2023. 406 с.
- Глазьев С. Ю. Мирохозяйственные уклады в глобальном экономическом развитии // *Экономика и математические методы*. 2016. Т. 52. № 2. С. 3–29.
- Глазьев С. Ю. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладах. М.: Книжный мир, 2018. 765 с.
- Глазьев С. Ю. Семь сценариев для России // *Стратегические приоритеты*. 2017. Т. 13. № 1. С. 101–105.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2021. 351 с.
- 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>
- 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>
- Лэндри Ч. Креативный город. М.: Классика-XXI, 2011. 397 с.
- Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций Запада: советский опыт и современные решения / С. В. Чуев [и др.]. М.: Государственный университет управления, 2023. 258 с.
- Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018. 285 с.
- Edwards S., Montes L. Milton Friedman in Chile: Shock therapy, economic freedom, and exchange rates // *Journal of the History of Economic Thought*. 2020. Vol. 42. № 1. P. 105–132. <https://doi.org/10.1017/S1053837219000397>
- Florida R. *The flight of the creative class: The new global competition for talent*. New York: HarperBusiness, 2005. 356 p.
- Florida R. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure and everyday life*. New York: Basic Books, 2002. 468 p.
- Friedman M. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 230 p.
- Friedman M. The role of monetary policy // *The American Economic Review*. 1968. Vol. 58. № 1. P. 1–17.
- Keynes J. M. *The general theory of employment, interest and money*. London: Palgrave Macmillan, 1936.
- Milton F., Friedman R. *Free to choose: A personal statement*. HarperCollins, 1990. 368 p.
- Ray P. H., Anderson S. R. *The cultural creatives: How 50 million people are changing the world*. New York: Harmony Books, 2000. 370 p.

REFERENCES

- Аганбегян А. Г. Russia's future mostly depends on development of domestic financial system. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2019;215(1):170–194. (In Russ.)
- Аганбегян А. Г. On immediate actions to reinvigorate social and economic growth. *Problems of Forecasting*. 2019;172(1):3–15. (In Russ.)
- Аганбегян А. Г. О преобразовании социально-экономической системы России: что хотели и что получили [On the transformation of the socio-economic system of Russia: what they wanted and what happened]. *The World of Transformations*. 2023;(2):17–44. (In Russ.)
- Аганбегян А. Г. About strategy of social and economic development and an orientation of social reforms in Russia. *Economics of Contemporary Russia*. 2009;(2):26–38. (In Russ.)
- Аганбегян А. Г. Три главных социально-экономических вызова, стоящих перед Россией, и 15 ответных шагов [Three key socio-economic challenges Russia has to face and how to respond to them in 15 steps]. *Economic Strategies*. 2023;25(1):6–15. (In Russ.)
- Бодрунов С. Д. Strategy of transition to a new world economic order and noosociety: Industrial aspect. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023;16(2):135–140. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-2-135-140>
- Бодрунов С. Д., Десаи Р., Фриман А. По ту сторону глобального кризиса: нэономика, креативность, геополитическая экономика [Beyond the global crisis: neoeconomics, creativity, and geopolitical economy]. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2022. 368 p. (In Russ.)
- Глаз'ев С. Ю. За горизонтом конца истории [Beyond the horizon of the end of history]. Moscow: Prospekt; 2023. 416 p. (In Russ.)
- Глаз'ев С. Ю. Китайское экономическое чудо. Уроки для России и мира [Chinese economic miracle: Lessons for Russia and the world]. Moscow: Ves' Mir; 2023. 406 p. (In Russ.)
- Глазиев С. Ю. National economy structures in the global economic development. *Economics and Mathematical Methods*. 2016;52(2):3–29. (In Russ.)
- Глаз'ев С. Ю. Россия в новых технологическом и мирохозяйственном укладках [Leap into the future: Russia in the new technological and global economic structures]. Moscow: Knizhnyy mir; 2018. 765 p. (In Russ.)
- Глазыев С. Ю. Seven scenarios for Russia. *Strategic Priorities*. 2017;13(1):101–105. (In Russ.)
- Квint В. Л. The global emerging market: strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Квint В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, нэономика [Strategic transformation of society: knowledge, technology, and neoeconomy]. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Квint В. Л., Окрепилов В. В. 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>
- Квint В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. 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>
- Лехндри Ч. Креативный город [Creative city]. Moscow: Klassika-XXI; 2011. 397 p. (In Russ.)
- Чуев С. В., Афанас'ев В. Я., Белоконев С. Ю., Гришаева С. А., Зотов В. Б., Конавалова В. Г., et al. Развитие экономического и промышленного потенциала российского государства в условиях технологической блокады и санкций Запада: советский опыт и современные решения [Development of the economic and industrial potential of the Russian state under the conditions of the technological blockade and industrial potential of the Russian state under the conditions of the technological blockade]

- and sanctions of the West: Soviet experience and modern solutions]. Moscow: Gosudarstvennyy universitet upravleniya; 2023. 258 p. (In Russ.)
- Shvab K. The fourth industrial revolution. Moscow: Ehksmo; 2018. 285 p. (In Russ.)
- Edwards S, Montes L. Milton Friedman in Chile: Shock therapy, economic freedom, and exchange rates. *Journal of the History of Economic Thought*. 2020;42(1):105–132. <https://doi.org/10.1017/S1053837219000397>
- Florida R. The flight of the creative class: The new global competition for talent. New York: HarperBusiness; 2005. 356 p.
- Florida R. The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure and everyday life. New York: Basic Books; 2002. 468 p.
- Friedman M. Capitalism and freedom. Chicago: University of Chicago Press; 1962. 230 p.
- Friedman M. The role of monetary policy. *The American Economic Review*. 1968;58(1):1–17.
- Keynes JM. The general theory of employment, interest and money. London: Palgrave Macmillan; 1936.
- Milton F, Friedman R. Free to choose: A personal statement. HarperCollins; 1990. 368 p.
- Ray PH, Anderson SR. The cultural creatives: How 50 million people are changing the world. New York: Harmony Books; 2000. 370 p.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Аганбегян Абел Гезевич, Академик Российской академии наук; aganbegyan@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9689-7005>

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

ABOUT AUTHOR: Abel A. Aganbegyan, Full Member of the Russian Academy of Sciences; aganbegyan@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0002-9689-7005>

Original article

Strategic View: why Forecasters were Wrong on Russian Growth for 2022 and 2023, and why they probably will be for 2024

Jacques Sapir

Center for the Study of Industrialization Modes, Paris, France

sapir@msh-paris.fr

Abstract: With the start of Western sanctions against Russia at the end of February 2022, numerous catastrophic forecasts have been made about the Russian economy by both Western and some Russian economic institutions. However, neither for 2022 nor for 2023 were these predictions vindicated. Multiple errors can be traced to both technical difficulties associated with making serious forecasts in a rapidly changing situation, the nature of model used, and ideological or political bias. Even some Russian institutions demonstrated forecasting errors. The massive economic growth that started in Russia in the second quarter of 2023 obviously surprises economists. One wonders if such a situation will repeat it 2024.

Keywords: economic growth, Russia, sanctions, forecasting, forecasting errors

Citation: Sapir J. Strategic View: why Forecasters were Wrong on Russian Growth for 2022 and 2023, and why they probably will be for 2024. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):27–46. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-27-46>

Received 05 January 2024. Reviewed 14 January 2024. Accepted 22 January 2024.

Оригинальная статья

УДК 338.27(470+571)

Стратегический взгляд: почему прогнозы экономического роста России на 2022 и 2023 гг. провалились и почему они, по всей вероятности, провалятся и в 2024 г.

Ж. Сапир

Центр изучения режимов индустриализации, Париж, Франция

sapir@msh-paris.fr

Аннотация: Когда в конце февраля 2022 г. на Россию обрушились санкции, западные и некоторые отечественные экономические институты стали прогнозировать различные катастрофы в отношении российской экономики. Однако ни в 2022 г., ни в 2023 г. эти прогнозы не оправдались. Причины ошибочного прогнозирования могут быть связаны как с техническими трудностями, связанными с невозможностью разработать надежный прогноз в условиях быстро меняющейся ситуации, так и с характером используемой модели, а также с идеологической или политической предвзятостью прогнозистов. Однако даже некоторые российские институты не были застрахованы от ошибок прогнозирования. В результате масштабный экономический рост, начавшийся в России во втором квартале 2023 г., стал для экономистов сюрпризом. Существует ли вероятность, что такая ситуация повторится в 2024 г.?

Ключевые слова: экономический рост, Россия, санкции, прогнозирование, ошибки прогнозирования

Цитирование: Сапир Ж. Стратегический взгляд: почему прогнозы экономического роста России на 2022 и 2023 гг. провалились и почему они, по всей вероятности, провалятся и в 2024 г. // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 27–46. (На англ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-27-46>

Поступила в редакцию 05.01.2024. Прошла рецензирование 14.01.2024. Принята к печати 22.01.2024.

战略视角：为何对俄罗斯 2022 和 2023 年的经济增长预测都失败了，为什么 2024 年也很可能失败？

薩皮爾·雅克

工业化模式研究中心，法国巴黎

sapir@msh-paris.fr

摘要: 2022 年 2 月底，当实施制裁打击俄罗斯时，西方和国内经济机构开始预测俄罗斯经济将面临各种灾难。然而，无论是 2022 年还是 2023 年，这些预测都没有成真。预测错误的原因可能与技术上的困难有关，即在瞬息万变的形势下无法做出可靠的预测，也可能与所使用模型的性质有关，还可能与预测者的意识形态或政治偏见有关。然而，即使是俄罗斯机构也无法避免预测失误。因此，俄罗斯在 2023 年第二季度开始的大规模经济增长让经济学家们感到意外。这种情况是否有可能在 2024 年再次发生？

关键词: 经济增长、俄罗斯、制裁、预测、预测失误

编辑部收到稿件的日期：2024年01月05日。 评审日期：2024年01月14日。 接受发表的日期：2024年01月22日。

INTRODUCTION

Since the start of the Western sanctions against Russia at the end of February 2022, numerous catastrophic forecasts have been made about Russian economy. The effect of sanctions, or more accurately “measures of economic coercion” taken against Russia since the beginning of the conflict in Ukraine, has been the topic of much discussions^{1,2,3,4}. Their effectiveness has been questioned⁵. As a matter of fact, the expe-

rience of the first sanction episode against Russia (2014–2017) was not conclusive, and obviously the same applies to the second one^{6,7,8,9,10}.

However, another problem then emerged. The “collective West” hoped that sanctions could lead to a massive failure of the Russian economy. The actual reality was quite different with Russia suffering a moderate recession in 2022 and enjoying a strong

¹ OHCHR and unilateral coercive measures [Internet]. [cited 2023 Dec 11]. Available from: <https://www.ohchr.org/en/unilateral-coercive-measures>

² Olson RS. Economic coercion in world politics: With a focus on north-south relations. *World Politics*. 1979;31(4):471–494. <https://doi.org/10.2307/2009906>

³ Sapir J. Is the economic war against Russia turning against its initiators? In: Kostner S, Luft S, editors. *Ukrainian war. Why Europe needs a new détente policy*. Frankfurt am Main: Westend-Verlag; 2023. 352 p. (In Germ.)

⁴ Le mirage des sanctions économiques [Internet]. [cited 2023 Dec 11]. Available from: <https://www.jean-jaures.org/publication/le-mirage-des-sanctions-economiques>

⁵ Why the economic war against Russia has failed [Internet]. [cited 2023 Dec 11]. Available from: <https://www.spectator.co.uk/article/why-the-economic-war-against-russia-has-failed>

⁶ Bali M. The impact of economic sanctions on Russia and its six greatest European trade partners: A country SVAR analysis. *Finance and Business*. 2018;14(2):45–67.

⁷ Bali M, Rapelanoro N. How to simulate international economic sanctions: A multipurpose index modelling illustrated with EU sanctions against Russia. *International Economic*. 2021;168:25–39. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2021.06.004>

⁸ Giumelli F. The redistributive impact of restrictive measures on EU members: Winners and losers from imposing sanctions on Russia. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2017;55(5):1062–1080. <https://doi.org/10.1111/jcms.12548>

⁹ Kholodilin KA, Netsunajev A. Crimea and Punishment: the impact of sanctions on Russian and European economies. *SSRN Electronic Journal*. 2016;(1569). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2768622>

¹⁰ Sapir J. Has western sanctions against Russia Failed? In: Bali M, editor. *Sanctions and the Impact of the Russia-Ukraine conflict*. New-York: Nova Science Publishers; 2024.

growth in 2023. This leads to a specific issue, which is quite disturbing for economists: what caused the growth forecasting errors made by both international economists and Russian institutions for 2022, 2023, and 2024?

RESULTS AND DISCUSSION

Errors made on 2022

The sanctions taken by the EU or the United States have been significant^{11,12}. They were imitated or taken up in part by a number of countries like Canada, Japan, Australia, Taiwan, South Korea, and Singapore. However, they were not taken up by all countries. Whether in Asia, Africa, or Latin America, many countries refuse to apply them, some of them denouncing the war waged by Russia on Ukraine. This list includes China, India, and Malaysia, as well as Mexico, Brazil, countries of the Persian Gulf, countries of the BRICS or candidates for BRICS membership, and Turkey, a country yet a member of NATO. This significantly weakens the scope of the current sanctions. The Western attempt to “isolate” Russia, either diplomatically or economically, has been at best a qualified success and, more probably, a failure.

Doomsday predictions have then been made by many, and especially by a team led by J. Sonnefeld at Yale University¹³. Their reasoning, little or badly sourced, seems to owe a lot to ideology and propaganda. Professor J. Galbraith debunked most of those arguments^{14,15}. Similarly, the study carried out at the French Treasury Department by Mrs. Bénassy-Quéré provided some answers but did not avoid the bias of ideology either¹⁶. An overview of these forecasting errors was made in a paper published late in 2022: a team of colleagues from the Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences, led by professor Dmitry Kuvalin, studied the large dispersion of initial estimates¹⁷.

The World Bank then predicted a recession of –11.2% in April 2022, and again a recession of –8.9% in June (Table 1¹⁸). So did some Russian institutions, e.g., the Ministry of Economic Development (–7.8% in May), the Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences, and the Central Bank of Russia. This study showed that the resilience of the Russian economy was largely underestimated as showed by the actual results in late 2022 with a recession of only –2.1%.

Table 1. Forecasts and estimates of Russia’s growth under sanctions in 2022

Таблица 1. Прогнозы и оценки роста российской экономики в условиях санкций в 2022 году

	OECD	World Bank	Bloomberg	IMF (WEO)	Min. of Eco. Dev, RF	VEB.RF	Central Bank of Russia	Institute of Economic Forecasting – RAS	FSGS
Apr-22		11.20%	–9.50%	–8.50%					
May-22					–7.80%	–10.20%		–7.40%	

¹¹ Russia’s war on Ukraine: A sanctions timeline [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/russias-war-ukraine-sanctions-timeline>

¹² Fact sheet: United States, G7 and EU impose severe and immediate costs on Russia [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/04/06/fact-sheet-united-states-g7-and-cu-impose-severe-and-immediate-costs-on-russia>

¹³ Sonnefeld J, Tian S, Sokolowski F, Wyreblowski M, Kasprovicz M. Business retreats and sanctions are crippling the Russian Economy. SSRN Electronic Journal. 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4167193>

¹⁴ Galbraith JK. The gift of sanctions: An analysis of assessments of the Russian economy 2022–2023. SSRN Electronic Journal. 2023. <https://doi.org/10.36687/inetwp204>

¹⁵ James K. Galbraith – The effect of sanctions on Russia: A skeptical view [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://braveneweuropa.com/james-k-galbraith-the-effect-of-sanctions-on-russia-a-skeptical-view>

¹⁶ Le rouble qui cache la forêt [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2022/06/20/russie-le-rouble-qui-cache-la-foret>

¹⁷ Kuvalin DB. Russian economy under tough external sanctions: Problems, risks and opportunities. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2022;15(6):79–93. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.4>

¹⁸ Right there.

Continuation of Table 1

	OECD	World Bank	Bloomberg	IMF (WEO)	Min. of Eco. Dev, RF	VEB.RF	Central Bank of Russia	Institute of Economic Forecasting – RAS	FSGS
Jun-22	-10%	-8.90%							
Jul-22							-6.00%		
Aug-22			-4.70%						
Sept-22	-5.50%				-2.90%	-3.70%	-4.20%	-3.10%	
Oct-22				-3.40%					
Nov-22						-3.10%			
Dec-22								-2.30% ¹⁹	
Jan-23				-2.20%				-2.20% ²⁰	
Feb-23									
Mar-23								-2.10%	-2.10% ²¹
Apr-23				-2.10% ²²					

Finally, another study tried to resort to alternative figures, based on the hypothesis that figures provided by the Russian Statistics Agency (ROSSTAT) are either no longer reliable or rigged²³. This study was conducted by two researchers, A. Schmith and H. Sakhno, from the European Central Bank²⁴. They used partial statistics on household consumption, some of which were collected by private Russian companies. However, these data are extremely fragile. Consumption figures depend on preferences for consumption and savings, i.e., preferences that were naturally modified by the new situation. In addition, the evolution of GDP was also affected by other parameters, in particular, with regard to industry. Finally, they did not take into account the hypothesis of a shift from household consumption centered on individual consumption to consumption

centered on collective goods (transport, infrastructure, etc.). This highlights the fragility of the study. Then, another paper supported the estimates computed by the two researchers. This paper relied on satellite data which showed that environmental pollution kept decreasing in some Russian regions in 2022, inferring that it proved a massive industrial recession²⁵. However, the information they published was much less convincing that it sounded. Chemical industry, one of the main culprits for air pollution, was down in Russia up to March 2023 as exports to EU countries went down. The decrease was -6.7% for the second quarter of 2022, -4.6% for the third quarter, and -5.9% for the fourth²⁶. This would make for the decrease in pollution detected by satellites. Chemical production, e.g., resin, plastics, coking coal, refined products,

¹⁹ Short-term analysis of GDP dynamics: December 2022 [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-dekabr-2022>

²⁰ Short-term analysis of GDP dynamics: January 2023 [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-yanvar-2023>

²¹ Socio-economic Russia's situation [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-02-2023.pdf>

²² World economic outlook databases [Internet]. [cited 2023 Dec 15]. Available from: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases#sort=%40imfdate%20descending>

²³ Les chiffres de croissance de la Russie sont-ils fiables? [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.finance-gestion.com/vox-fi-les-chiffres-de-croissance-de-la-russie-sont-ils-fiables>

²⁴ Available from: <https://cepr.org/voxeu/columns/recession-russia-deepens-evidence-alternative-tracker-domestic-economic-activity>

²⁵ Russia's economy is suffering from industrial decline as satellites detect less pollution in the air [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/russian-economy-industrial-decline-air-pollution-satellite-data-ukraine-war-2023-5>

²⁶ On the production and use of gross domestic product (GDP) in 2022 [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/22_20-02-2023.html

etc., and metallurgy have a much higher pollution-to-GDP ratio than the industrial average. A production decrease of around -5% is generating a much more noticeable global pollution decrease. These branches had a depressed production level for a large part of 2022 and recovered only after February 2023.

Estimates for 2023 were actually following the same path as if no lessons had been learnt (Table 2^{27,28,29,30,31,32,33,34,35}). In a paper published in

December 2022, a Carnegie analyst predicted between three to five years of recession for Russia but gave no hard facts to support this analysis³⁶. Actually, Russia emerged from the sanction-induced depression in the second half of 2023. The IMF was predicting a modest growth of 0.7% before moving up its forecasts³⁷. In late March, the IEF-RAS made a forecast of -0.7% ³⁸. However, it revised its figures considerably on May 30, when it forecasted a 2.4% growth³⁹.

Table 2. Forecasts evolution range in 2023

Таблица 2. Динамика прогнозов в 2023 г.

Forecasts made in 2023 for Russian growth in 2023									
2023	BCS Financial Group	IMF	EU commission	OECD	World Bank	Min. of Eco Dev. (RF)	VEB.RF ¹	CEMI- CR451	IEF-RAS
January									
February									
March									-0.70%
April		0.71%				1.20%	0.80%	1.50% ⁴⁰	
May			0.90						1.00%
June				-1.50%					
July		1.50%			-0.20%		2.30%	3.00%*	2.40%
August	2.00%								2.50%
September						2.80%			
October		2.25%	2.00%				2.90%		

²⁷ Russia's war economy expands more than forecast despite sanctions [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-11/russia-s-war-economy-is-on-course-to-recover-from-sanctions-hit>

²⁸ Download WEO data: April 2023 edition [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April>

²⁹ The global recovery is slowing amid widening divergences among economic sectors and regions [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/07/10/world-economic-outlook-update-july-2023>

³⁰ Download World Economic Outlook database: October 2023 [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/weo-report?c=922,&s=NGDP_RPCH,&sy=2021&ey=2028&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=&br=1

³¹ Russian Federation [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://ec.europa.eu/economy_finance/forecasts/2023/autumn/autumn_forecast-2023_ru_en.pdf

³² Forecast for other non-EU countries [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2023-economic-forecast-modest-recovery-ahead-after-challenging-year_en#forecast-for-other-non-eu-countries

³³ La route est encore longue [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.oecd.org/perspectives-economiques/juin-2023>

³⁴ Rétablir la croissance [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.oecd.org/perspectives-economiques/novembre-2023>

³⁵ Data for November 2023 is taken from the Interfax website. Available from: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/97040>

³⁶ The cost of war: Russian economy faces a decade of regress [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://carnegieendowment.org/politika/88664>

³⁷ Download WEO data...

³⁸ Quarterly GDP forecast. Issue № 57 [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kvartalnyj-prognoz-vvp-vypusk-57>

³⁹ Short-term analysis of GDP dynamics: May 2023 [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-maj-2023>

⁴⁰ Prévisions pour l'économie russe en 2023, par Jacques Sapir [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.les-crises.fr/previsions-pour-l-economie-russe-en-2023-par-jacques-sapir-russeurope-en-exil>

Continuation of Table 2

2023	BCS Financial Group	IMF	EU commission	OECD	World Bank	Min. of Eco Dev. (RF)	VEB.RF ¹	CEMI- CR451	IEF-RAS
November				1.30%		3.50%	3.40%	3.30%**	
December								3.60%***	3.70%
Forecasts made in 2023 for Russian growth in 2024									
2023		IMF	EU commission	OECD	Min. of Eco Dev. (RF)	VEB.RF ¹	CEMI- CR451	IPE-RAS	
January									
February									
March									1.60%
April		1.30%				2.20%			
May									1.40%
June				-0.40%					
July		1.30%				1.90%			
August									2.30%
September									
October		1.05%				1.60%			
November			1.60%	1.06%	2.30%	1.60/1.80%			
December							2.40%****		2.00%

¹ VEB, Institute of Research and Expertise

*Average 2.5–3.5%, with 90% probability; **Average on 3.0–3.6%, 95% probability; ***Average on 3.4–3.8%, 95% probability; ****Average on 1.7–3.1%, 90% probability

By the summer, its forecasts were over 3.0%, and it ended the year of 2023 by predicting a growth of over 3.5%. The Ministry of Economic Development first published a forecast of 1.2%, which was more than the IMF predicted, followed by 2.8% in September and 3.5% in November⁴¹. The Central Bank of Russia was more conservative in predicting around 1.0% by April 2023 and then moved up its forecasts by 2.2% in July and 2.8% in October^{42,43}. The VEB Research

Institute of the Bank for Foreign Economic Activities (Vnesheconombank) went from 0.8% in April to 3.4% in November 2023⁴⁴. On the other hand, the Russian scholar Oleg Bakun estimated that the Federal State Statistics Service (FSGS) provisional data were too conservative and gave estimates for 2023 at over 3.0%^{45,46}.

The spread of estimates for 2023 was then quite open. Nevertheless, it is clear that Russia's economy

⁴¹ Russia raises 2023 GDP growth forecast, longer-term outlook worsens [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.reuters.com/markets/europe/russian-economy-ministry-improves-2023-gdp-growth-forecast-2023-04-14>

⁴² Russian central bank official sees 2023 growth close to 1% [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://www.reuters.com/markets/europe/russian-central-bank-official-sees-2023-growth-close-1-2023-04-18>

⁴³ Macroeconomic survey of the Bank of Russia [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://www.cbr.ru/eng/statistics/ddkp/mo_br

⁴⁴ 2023 estimates: Situation significantly better than expectations [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://inveb-docs.ru/attachments/article/2023_12/Otsenki_2023.pdf

⁴⁵ Primary Rostat statistics for 2022 show that the Russian economy can be in plus in 2022 [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://dzen.ru/a/Y_efs_g8ijHjSAGZ

⁴⁶ Russia's GDP for 2022 grew according to updated data of the trade balance surplus indicator for 2022 [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: <https://dzen.ru/a/ZBRF7xiKGw3W6WN5>

was growing fast in 2023⁴⁷. However, much of this growth took place in the last three quarters and obviously surprised Russian forecasters. Forecasters from Western international economic institutions were wrong about Russia's economic growth in 2023 – more or less the same way as they had been about 2022. They systematically underestimated the dynamics of the Russian economy (Table 2). This persistence of errors, and frequently serious ones, raises several questions. Nevertheless, the causes of mistakes in growth forecasting seem to be different for Russians and Westerners.

What were the main causes of growth forecast errors?

Some forecasting mistakes were certainly technical. The models used seemed incapable of integrating sudden changes in trajectory or new econometric relationships between production, investment, and internal demand. This is particularly the case for DSGE (Dynamic Stochastic General Equilibrium) models, frequently used by international institutions and Central Banks^{48,49,50}. These models are quite systematically used for forecasting growth⁵¹. Still, they are based on heavy microeconomic assumptions⁵².

Agents have behavior patterns they cannot change⁵³. However, all the microeconomic surveys carried out in Russia in 2022 demonstrated that agents actually did change their behavior and that companies were maximizing production volumes in hope of gaining market share as a condition for future profit maximization. The use of DSGE models then proved to be an obstacle in taking into account the shift in trajectory, and particularly of the Russian economy, but also changes in economic policy^{54,55}.

However, technical problems cannot explain everything. Ideology certainly had an impact. It could be traced to the following disbelief, whether temporary or lasting: Western economists almost openly hold the Russian government incapable of initiative or innovative thinking.

These errors can therefore be due to ideological causes⁵⁶. Many ideological assumptions, e.g., “Russians cannot run their economy without us Westerners” or “The corrupt Russian government can neither adapt nor react to sanctions”, are widespread in western countries and specifically in the EU administration^{57,58,59}. The speech made by the French Minister of the Economy, Mr. Bruno Le Maire, on March 1, 2022, about the forthcoming “collapse” of the Russian

⁴⁷ Russia GDP forecast for 2023: In June 2023 the Russian economy will transition to growth [Internet]. [cited 2023 Dec 16]. Available from: https://dzen.ru/a/ZFu7NR19_A3NcQps

⁴⁸ Clarida R, Gali J, Gertler M. The science of monetary policy: A new Keynesian perspective. *Journal of Economic Literature*. 1999;37(4):1661–1707. <https://doi.org/10.2139/ssrn.155910>

⁴⁹ Gali J, Gertler M. Macroeconomic modelling for monetary policy evaluation. *Journal of Economic Perspectives*. 2007;21(4):25–45.

⁵⁰ Woodford M. Convergence in macroeconomics: Elements of the new synthesis. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2009;1(1):267–279. <https://doi.org/10.1257/mac.1.1.267>

⁵¹ Adolfson M, Lindé J, Villani M. Forecasting performance of an open economy DSGE model. *Econometric Reviews*. 2007;26(2–4):289–328. <https://doi.org/10.1080/07474930701220543>

⁵² Fagiolo G, Roventini A. Macroeconomic policy in DSGE and agent-based models. *Revue de l'OFCE*. 2012;124(5):67–76. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2011717>

⁵³ Storm S. Cordon of conformity: Why DSGE models are not the future of macroeconomics. *International Journal of Political Economy*. 2021;50(2):77–98. <https://doi.org/10.1080/08911916.2021.1929582>

⁵⁴ Estrella A, Fuhrer JC. Monetary policy shifts and the stability of monetary policy models. *The Review of Economics and Statistics*. 2003;85(1):94–104. <https://doi.org/10.1162/003465303762687730>

⁵⁵ Dockès P. Capitalism and its rhythms, four centuries in perspective: Volume 2, Splendors and misery of growth. Paris: Classiques Garnier; 2021. 1390 p. (In French)

⁵⁶ Benveniste G. On a code of ethics for policy experts. *Journal of Policy Analysis and Management*. 1984;3(4):561–572. <https://doi.org/10.1002/pam.4050030406>

⁵⁷ A year after the invasion, the Russian economy is self-immolating [Internet]. [cited 2023 Dec 18]. Available from: <https://insights.som.yale.edu/insights/year-after-the-invasion-the-russian-economy-is-self-immolating>

⁵⁸ This is obviously the case for the so-called “Yale” paper which is grounded on just these assumptions. Sonnefeld J, Tian S, Sokolowski F, Wyreblowski M, Kasprowiec M. Business retreats and sanctions...

⁵⁹ Available from: <https://cepr.org/voxeu/columns/recession-russia-deepens-evidence-alternative-tracker-domestic-economic-activity>

economy obviously belonged to such assumptions⁶⁰. The continuity of this ideology can be found in several declarations made by the US and other Western officials in 2023^{61,62}.

However, these “errors” could have a political cause, too, in relation to the conflict in Ukraine. They were intended to diffuse a representation of Russian weakness in order to convince Western public that the war would be easy to win, maybe, just by economic coercion, and that no hard sacrifice would be needed to support Ukraine⁶³. Thus, when the OECD and the World Bank maintained their negative forecasts for 2023 as late as in June and July 2023 (Table 2), while the data on Russian economic growth had been accumulating since March-April 2023, we are right to ask ourselves which of these errors were technical and which were caused by an ideological or/and political bias.

Conversely, the IMF was characterized by a certain neutrality, which allowed its forecasts, with three revisions, to approach the actual growth results. Of course, the IMF changed its forecasts quite slowly. But it is to be remembered that the July revisions incorporated at best the figures published

in June 2023 and even, most probably, only those from May. Likewise, the publication of data for the month of October was most likely representative of the data available for August. The Moscow Institute for Economic Forecasting announced a yearly growth of 2.5% in August 2023, which made the IMF’s October forecast (2.25%) entirely realistic or at least not much worse than the Russian estimates. The relative slowness of the process of publishing growth forecasts at the IMF was due, on the one hand, to the scale of the data processed and, on the other hand, to the verification procedures, both technical and political, which necessarily take time. As in 2022, the IMF was characterized within Western economic institutions by the quality of its technical work, which was relatively little influenced by ideological or political issues.

Some Russian errors, too...

Problems concerning the nature of forecasting models also explain why some Russian forecasters were also initially wrong (Tables 3⁶⁴ and 4), although to a much lesser extent than Western ones and with a much more rapid reaction during 2023 for the IEF.

Table 3. Forecasts made by the Central Bank of the Russian Federation and the IEF-RAS

Таблица 3. Прогнозы Центробанка РФ и Института экономического прогнозирования РАН

Date	Feb-23	Mar-23	Apr-23	Jun-23	Jul-23	Sept-23	Oct-23	Dec-23
CBR – Max. forecast	0.4%	0.8%	1.0%	1.9%	2.5%	3.1%	3.0%	3.6%
CBR – Min. forecast	-6.5%	-5.0%	-2.5%	-1.5%	0.7%	1.2%	1.5%	2.0%
CBR – Forecast with probability of 90%	-0.4%	0.3%	0.8%	1.5%	2.2%	2.7%	2.8%	3.4%
IEF-RAS (KAD-VVP)	-1.70%	-0.40%	0.30% ⁶⁵		3.10%	3.60%	3.60%	3.70% ⁶⁶

KAD-VVP : Short-term analysis of GDP dynamics

⁶⁰ Bruno Le Maire: “Nous allons provoquer l’effondrement de l’économie russe” [Internet]. [cited 2023 Dec 18]. Available from: https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/bruno-le-maire-nous-allons-provoquer-l-effondrement-de-l-economie-russe_AN-202203010131.html

⁶¹ Sanctioning evasion network supporting Russia’s military-industrial complex [Internet]. [cited 2023 Dec 18]. Available from: <https://ua.usembassy.gov/tag/russias-military-industrial-complex>

⁶² Consequences of the defeat of Russia [Internet]. [cited 2023 Dec 18]. Available from: <https://nadinbrzezinski.medium.com/consequences-of-the-defeat-of-russia-ec7e12c9971c>

⁶³ Russia’s economy is starting to come undone [Internet]. [cited 2023 Dec 18]. Available from: <https://www.wsj.com/articles/russias-economy-is-starting-to-come-undone-431a2878>

⁶⁴ Macroeconomic survey of the Bank of Russia [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: https://www.cbr.ru/eng/statistics/ddkp/mo_br

⁶⁵ Short-term analysis of GDP dynamics: April 2023 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-aprel-2023>

⁶⁶ Short-term analysis of GDP dynamics: December 2023 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-dekabr-2023>

Table 4. Time evolution of IEF-RAS forecasts

Таблица 4. Динамика прогнозов Института экономического прогнозирования РАН

Forecast for Made in	Q1 – 2023	Q2 – 2023	Q3 – 2023	Q4 – 2023	2023	2024
KAD-VVP, 17/02/2023	-4.00%	-1.70%	-0.70%		-1.70%	
KP-VVP n°57, 9/03/2023 ⁶⁷					-0.70%	1.60%
KAD-VVP, 20/03/2023	-2.60%	-0.40%	0.50%		-0.40%	
KAD-VVP, 11/04/2023 ⁶⁸	-2.00%	0.30%	1.30%	1.30%	0.30%	
KAD-VVP, 19/05/2023		3.10%	3.90%	4.00%	2.40%	
KP-VVP n°58, 26/05/2023 ⁶⁹					1.00%	1.40%
KAD-VVP, 17/07/2023		3.30%	3.80%	3.70%	2.30%	
KAD-VVP, 24/07/2023		4.10%	4.60%	4.90%	3.10%	
KAD-VVP, 17/08/2023 ⁷⁰			5.40%	6.00%	3.80%	
KP-VVP n°59, 28/08/2023 ⁷¹					2.50%	2.30%
KAD-VVP, 20/09/2023			5.10%	5.70%	3.60%	
KAD-VVP, 19/10/2023			5.10%	5.60%	3.60%	
KAD-VVP, 17/11/2023				5.90%	3.80%	
KP-VVP n°60, 06/12/2023 ⁷²					3.30%	2.00%
KAD-VVP, 11/12/2023 ⁷³				5.80%	3.70%	
Results (ROSSTAT)	-1.80%	4.90%	5.50%			

KP-VVP: Quarterly GDP forecast; KAD-VVP: Short-term analysis of GDP dynamics

Indicated dates are the one of the issuing process, and not of publication

Two observations should immediately be made regarding the forecasts published by the Central Bank of the Russian Federation. First of all, the variation interval was quite considerable at the start of the period with 690 points in February 2023, followed by 580 points in March, before falling to 350 points in April and June and reaching around 150 points in October 2023. If at the very beginning of the year a large variation interval is not exceptional (usually coupled with a low probability range), it is still infrequent to be of such size. Remember that 680 points are far

over an interval going from -2.1% (the actual results for 2022) to +2.5%. This indicates, at the very least, the instability in the model used by the Central Bank, which appears to have been inspired by the DSGE models, but also, most likely, an internal conflict within the forecasting team.

The data from the Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (IEF-EAS) showed another problem. This institute used a different model, with no less than 2000 variables and 200 equations⁷⁴. This model was based on a sequential

⁶⁷ Quarterly GDP forecast. Issue № 57 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kvartalnyj-prognoz-vvp-vypusk-57>

⁶⁸ Short-term analysis of GDP dynamics: April 2023...

⁶⁹ Quarterly GDP forecast. Issue № 58 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kvartalnyj-prognoz-vvp-vypusk-58>

⁷⁰ Short-term analysis of GDP dynamics: August 2023 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kratkosrochnyj-analiz-dinamiki-vvp-avgust-2023>

⁷¹ Quarterly GDP forecast. Issue № 59 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kvartalnyj-prognoz-vvp-vypusk-59>

⁷² Quarterly GDP forecast. Issue № 60 [Internet]. [cited 2023 Dec 20]. Available from: <https://ecfor.ru/publication/kvartalnyj-prognoz-vvp-vypusk-60>

⁷³ Short-term analysis of GDP dynamics: December 2023...

⁷⁴ Shirov AA, Brusentseva AR, Savchishina KE, Kaminova SV. Predictive and analytical capabilities of macroeconomic models in conditions of crisis economic development (using the example of the QUMMIR model). *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast.* 2022;15(6):35–51. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.2>

iterative calculation of forecast indicators of economic dynamics in increments of one quarter⁷⁵. The calculation of the dynamics of macroeconomic indicators is carried out in the logic of demand: population, business, and the state.

Demand is formed depending on the income level, as well as the structure and volume of savings of economic entities. According to the estimates of the team running the model, sanctions could be compared to a massive and exogenous macroeconomic shock, something quite similar (in principle) to the COVID-19 crisis^{76,77}. The crisis features induced by the sanctions were, for the period of negative GDP dynamics, associated both with restrictions on the supply of imported products and decisions of unfriendly countries to abandon Russian energy carriers and raw materials. In such conditions, a certain period of adaptation of the Russian economy to the changes in the structure of production, income, and prices was to be required.

We understand, too, following the long-standing cooperation with colleagues of the IEF-RAS, that the Institute's researchers were wary of any optimism that would not have been really founded. Overoptimistic views are quite severely castigated among Russian economists, and for perfectly understandable reasons. This could introduce a downward bias in forecasts in Russia. If we turn to French institutions like the INSEE (National Institute for Statistics and Economic Studies) or the REXECODE (Research Center for the Expansion of the Economy and Business Development), we will find the same cautious approach, as well as some significant errors in their

forecasts⁷⁸. The INSEE is not afraid to make corrections in its forecasts and even estimates^{79,80}. It is not infrequent to have results for a given quarter with changes between estimates and definitive figures by at least 50 points. The main errors in the INSEE model were those affecting the calculation of fiscal income elasticity to the economic situation⁸¹. On the other hand, the INSEE is much less optimistic than the Banque de France forecasts department, which, quite frequently, is making optimistic forecasts. It is clear that the IEF-RAS uses a complex model whose designers were well aware that it was potentially sensitive to significant, large-scale exogenous shocks, such as sanctions. Alexander Shirov, who led the team in charge of the model, admitted openly at the June 2022 session of French-Russian seminar that underestimating imports volume had led to a strong downward bias in the initial forecasts. For 2023, it was underestimating private investment and the amount of private consumption that again made initial forecasts largely underestimate Russian economic growth. But, to the credit of the IEF-RAS, one has to add that when the actual figures for both investment and consumption became known, the results improved quite quickly. The forecasts made by the IEF-RAS thus kept improving from the end of spring 2023 onwards, and the general trend of the Russian economy was well described by the forecasts made after May 2023.

What were the alternatives?

Problems encountered by some Russian forecasters underline both the methodological frailty of some models (like the DGSE-inspired ones) and some spe-

⁷⁵ Almon K. *Iskusstvo ehkonomicheskogo modelirovaniya* [The art of economic modeling]. Moscow: MAKs Press; 2012. 642 p. (In Russ.)

⁷⁶ Bardazzi R, Ghezzi L. Large-scale multinational shocks and international trade: A non-zero-sum game. *Economic Systems Research*. 2021;34(2).

⁷⁷ Klepach AN. Russian economy: The coronavirus' shock and the recoveryprospects. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2020;222(2):72–87. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-222-2-72-87>

⁷⁸ Croissance en France: de la prévision économique à la réalisation [Internet]. [cited 2023 Dec 21]. Available from: <http://www.rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/A-noter/Croissance-en-France-de-la-prevision-economique-a-la-realisation#:~:text=Les%20instituts%20ont%20alors%20effectué,2000%2D2022%20hors%202020>

⁷⁹ Cling J-P, Fayolle J. INSEE's economic forecasts since 1969. *Economics and Statistics*. 1986;192:21–42. (In French) <https://doi.org/10.3406/estat.1986.2502>

⁸⁰ Chevillon G. Econometric analysis and understanding of forecast errors. *Revue de l'OFCE*. 2005;95(4):327–356. (In French) <https://doi.org/10.3917/reof.095.0327>

⁸¹ Lafféter Q, Pak M. Elasticities of tax revenues to the economic cycle: Study of three taxes over the period 1979-2013 in France. Paris: Insee; 2015. (In French)

cific difficulties in running a complex model in times of dramatic changes⁸². Household behavior can change rapidly, and so can enterprises when they see a new market opening. Assumptions like the stability of microeconomic behavior are one of the main defects of “classical” models⁸³. Even if we could add a specification about behavior changes, the time needed to recompute a complex relation would doom the model when the rapid changes came. Actually, when the economy is quickly shifting from a given situation to another one, complex models like those used in large economic institutions are probably irrelevant.

By the way, there is another factor that has been pushing, for some time, “classical” models towards irrelevancy. It could be suspected, as early as in June 2022, that the Russian economy was much more constrained by supply than by demand^{84,85}. Actually, we have seen such a situation develop in Western economies after the COVID-19 crisis. The fact that consumption has been restrained by lockdowns and that supply chains were disorganized by the pandemic created a situation where instant supply became more important than demand to control economies. Combined effects of Western sanctions and military operations in Ukraine created such a situation for the Russian economy. But, if supply was more important than demand to understand economic dynamics, it had extremely important consequences for modelling growth. These factors have pushed the CEMI-CR451 to develop a much simpler forecasting model in an attempt to overcome difficulties encountered by much more complex ones.

This relatively simple model was based on the significantly reduced numbers of relations between usable labor force and labor productivity, as well as on the impact of investments on it and production. This model has proved more robust, at least until the Russian economy settles again into a stable tra-

jectory (where a more complex model is definitely superior) and again becomes an economy constrained by demand and not by supply. The low relevancy of classical demand factors could be deduced from the specific situation the Russian economy has faced since the end of spring 2022. Import-substitution mechanisms, demand for military hardware, and the fact that households refrained their demand for some time before increasing dramatically the way it was in France during the COVID-19 crisis – all these factors had 18 months to build up in a situation where supply was the most important factor constraining the economy. It could then be quite easily deduced, from some assumptions of the actual workforce and labor productivity, what the growth would be.

This would explain why the simple model used by the CEMI-CR451 proved apparently so effective. As early as in July 2023, the model forecasted a growth rate of 3.0% (with a variation interval of 100 points compared to 180 points for the BCR model), before settling on 3.3% (with an interval of 60 points in November), then on 3.6% (with an interval of 40 points) in December 2023. Likewise, the CEMI-CR451 forecast of December 2023 of growth for 2024 is 2.4% (with an interval of 140 points) while that of the Central Bank of Russia is 1.7% (with an interval of 150 points), while the forecast given by the IEF-ASR is 2.0%. Remember that the current forecasts from Western economic institutions are of the order of 1.0%.

The model used by the CEMI-CR451 was then effective but not fool-proof. Actually, the model severely underestimated the growth during the first quarter of 2023. It has to be explained what the reason were and why.

A real surprise

There is no dispute that colleagues from the IEF-ASR and the CEMI-451 were surprised by the events

⁸² Galí J. Monetary policy, inflation, and the business cycle: An introduction to the new Keynesian framework. Princeton: Princeton University Press; 2008. 216 p.

⁸³ Orphanides A, Williams JC. Robust monetary policy with imperfect knowledge. *Journal of Monetary Economics*. 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1007805>

⁸⁴ The distinction between both is, of course, based on Kornai J. *Economics of shortage*. Vol. 2. Amsterdam: North-Holland Publishing Company; 1980. 631 p.

⁸⁵ Vahabi M. Introduction: A special issue in honoring Janos Kornai. *Public Choice*. 2021;187:1–13. <https://doi.org/10.1007/s11127-021-00887-w>



Fig. 1. Employed population (millions)

Рис. 1. Работающее население РФ, млн чел.

that took place between February and April 2023. The same can be said for the VEB research institute. If the CEMI-CR541 and our colleagues in the IEF-ASR were expecting by the winter of 2022–2023 that Russian economy would return to growth in 2023, it was forecasted that such an event would happen in the third or even the fourth quarter of 2023. The discussions held at the November 2022 session of the French-Russian seminar proved that. We were then all surprised by the strength of this recovery and by the fact that it appeared so early, at least a quarter in advance (for the most optimistic of us), and, maybe, even two. One could think in hindsight that we all underestimated the dynamics of an economy no more constrained by demand, as well as the adjustment capabilities of Russian enterprises. It is also quite probable that the cumulative effects of investments

were underestimated. In the case of the CEMI-CR451, this surprise was related to two factors:

- The growth in the employed population: it increased by 2 million in the first 10 months of 2023 when only 1 million was expected – at least, by the CEMI-CR451. Alexander Shirov said at the June 2022 session of the French-Russian seminar that sanctions would make it mandatory for Russia to increase the number of people employed. However, we clearly underestimated the total number;
- The speed with which the labor productivity returned to its level of the end of 2021 and the very beginning of 2022 after a fall of –5% in the second and third quarters of 2022. This was a very positive surprise, but one that made our forecasts to be on the pessimistic side.

Figure 1⁸⁶ shows that the increase in employed population had two distinct phases. From March to

⁸⁶ Compiled according to Rosstat data.

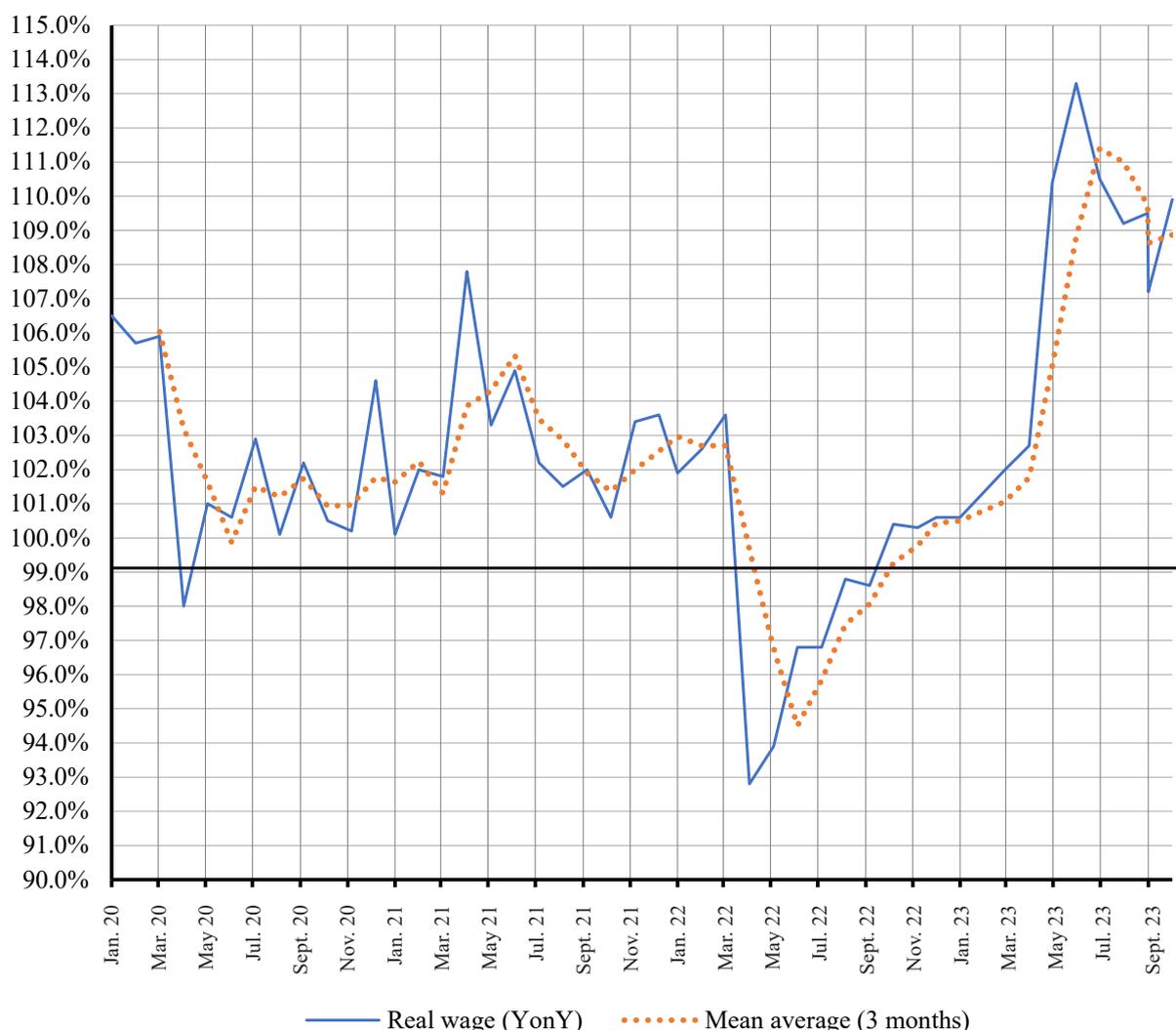


Fig. 2. Real wages

Рис. 2. Реальные доходы населения РФ

December 2022, it just recovered its December 2021 level. However, the increase that started in December 2022 was really spectacular and lasted till August 2023. The employed population growth was of 2.1 million in 8 months or 2.8%. It was expected that the employed population would grow, but certainly not in such proportions. The Russian economy had largely recovered from the COVID crisis by the beginning of 2022. As a result, this huge employed population growth came as a surprise.

This, of course, had a direct impact on the growth of real wages (Fig. 2⁸⁷). The real wages decrea-

sed from April 2022 to October 2022 as a consequence of sanctions induced by the high inflation in the second and third quarters of 2022. The situation then improved with a sharp decrease in inflation and a strong push on nominal wages. However, the situation changed dramatically after April 2023 as the labor force reserves were probably exhausted. This was a consequence of the very strong increase in employed population we saw since December 2022.

The activity rate reached unprecedented levels, and the relation between the growth rate of real

⁸⁷ Compiled according to Rosstat data.

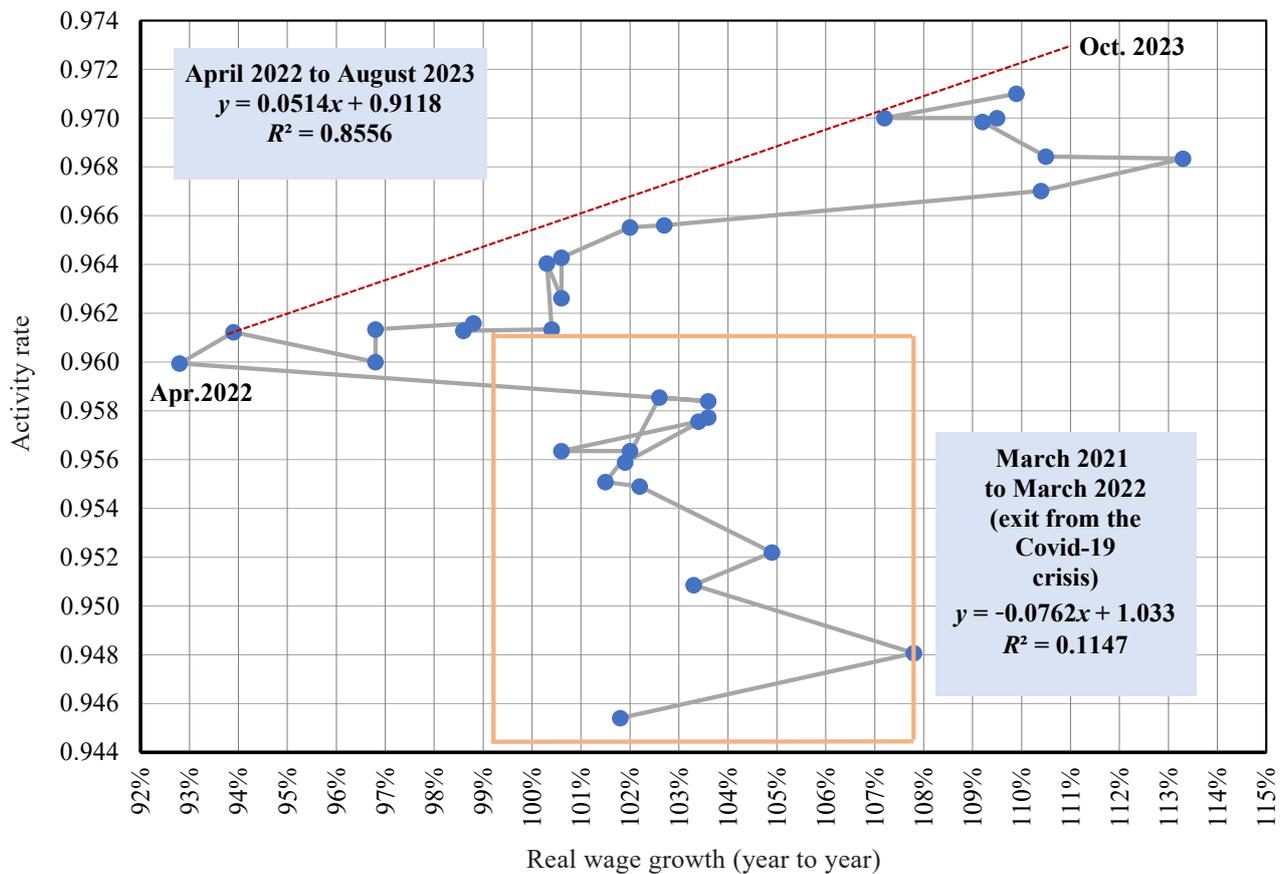


Fig. 3. Comparison between real wage growth (year to year) and activity rate (employed population vs. active population) (March 2021 – October 2023)

Рис. 3. Сравнительный анализ роста реальных доходов и экономической активности населения: работающее население и экономически активное население (март 2021 г. – октябрь 2023 г.)

wages and the activity rate changed dramatically (Fig. 3^{88,89}). Actually, this change became obvious as early as in April 2022.

As a result, we obtain a kind of relation that resembles the famed Phillips curve^{90,91}. Of course, we are not comparing unemployment and inflation but searching for a relation between employment reaching new levels with an activity rate now approaching 1 and the growth rate of real wages. Studies have shown that in a “high pressure” economy the Phillips

curve could well make a reappearance⁹². And quite clearly, the relation between the real wage growth and the activity rate changed from April-May 2022 to August 2023. The change of economic dynamics is clear. However, one thing that was underestimated was its cumulative nature.

To compensate for the labor productivity slump but also to develop their activities both for military purposes and for import substitution, Russian enterprises increased the number of population emp-

⁸⁸ CEMI-CR451 computation and Rosstat.

⁸⁹ Or the ratio between employed population and active population.

⁹⁰ Del Negro M, Lenza M, Primiceri GE, Tambalotti A. What’s up with the Phillips curve? SSRN Electronic Journal. 2020.

⁹¹ Doser A, Nunes R, Rao N, Sheremirov V. Inflation expectations and nonlinearities in the Phillips curve. Journal of Applied Econometrics. 2023;38(4):453–471. <https://doi.org/10.1002/jae.2963>

⁹² Hooper P, Mishkin FS, Sufi A. Prospects for inflation in a high-pressure economy: Is the Phillips curve dead or is it just hibernating? Research in Economics. 2020;74(1):26–62. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2019.11.004>

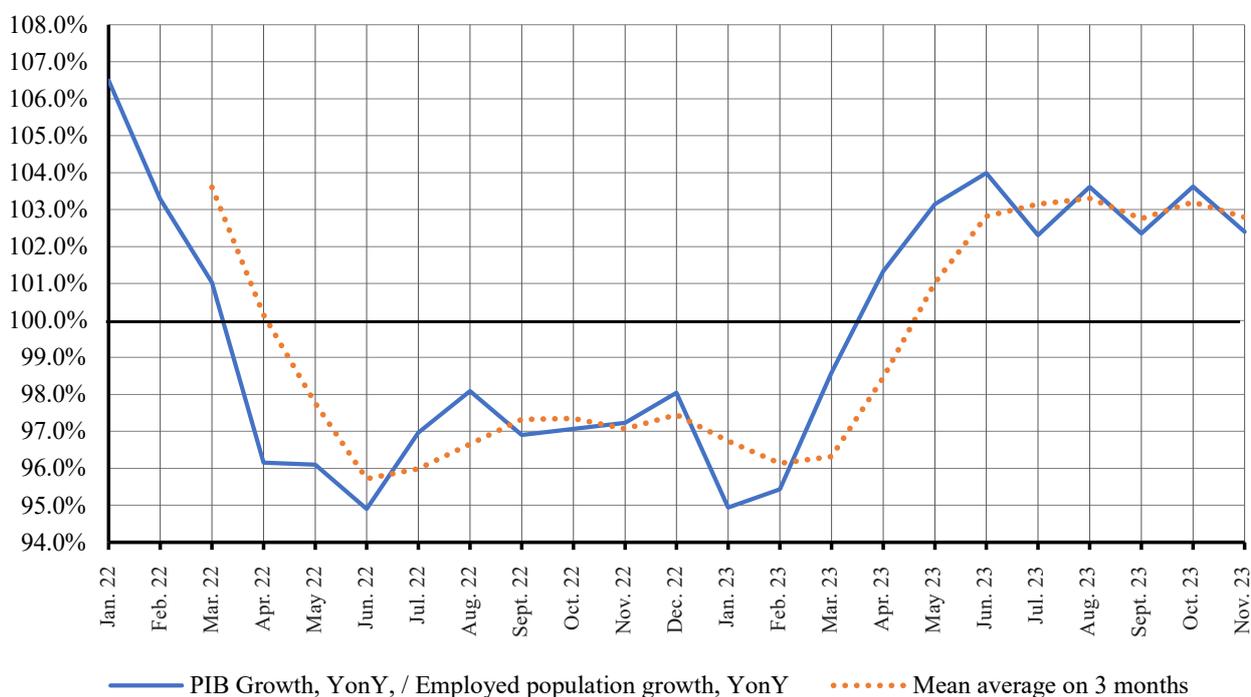


Fig. 4. Labor productivity variations

Рис. 4. Динамика производительности труда

loyed (Fig. 4⁹³). By the end of 2022, they had recovered the already high activity rate of the end of 2021 and went farther.

When the activity rate went over 96.5%, the real wages began to increase sharply. When the threat of unemployment disappeared, it led to a strong increase in household consumption that went adding its weight on the activity surge. It was this increase in household consumption that “surprised” economists. However, conditions for this increase were clearly in place by December 2022 – March 2023.

Now, it is quite clear that we cannot expect a similar increase in 2024. Employed population seems to have reached its upper limit. Considering the growing immigration flow of employed population, it will be quite low for the coming year. Nevertheless, labor productivity has been growing steadily since March 2023 and is now returning to the level it showed in late 2021 – early 2022.

The combination of these two factors explains why the final results exceeded the forecasts made in the early spring or summer of 2023 and why the prospects for 2024 are reasonably good. The rapid growth in productivity demonstrated the progresses made by companies, be they private or public, in reorganizing themselves to increase production. This growth proves that the sanctions have faltered much more quickly than expected, having lost a very large part of their effects from the third quarter of 2023. We all expected this rather towards the end of the second quarter of 2024, or even by the end of 2024. Certainly, imports from China had played a certain role, but they could not explain everything⁹⁴. Still, the situation where the Russian economy was to be constrained by supply and not by demand is not to stay forever. That is why forecasts for 2024 are clearly less optimistic than those for 2023.

⁹³ CEMI-CR451 computation and Rosstat.

⁹⁴ China’s exports to Russia: Overall trend and key products [Internet]. [cited 2023 Dec 22]. Available from: <https://silverado.org/news/silverado-china-s-exports-to-russia>

CONCLUSION

It has then to be reminded that the “2023 surprise” was not the first in Russia’s economic history. Economists had already been surprised at least twice by the strength of Russia’s economic recovery. The first time was after the financial crisis of August 1998⁹⁵. The second was after the COVID-19 crisis. Now economists got surprised by its recovery after the sanctions. The two last episodes are an indirect proof of the good health

of the Russian economy. In general, economy is more akin to a living organism than to a mechanism, as the late professor Viktor V. Ivanter repeatedly stated^{96,97}. This is what makes the reaction capacities of the productive system in times of crisis very difficult to predict indeed. However, for economists, it is always necessary to make forecasts at the risk of being wrong. In this matter, humility and modesty are always required.

REFERENCES

- Adolfson M, Lindé J, Villani M. Forecasting performance of an open economy DSGE model. *Econometric Reviews*. 2007;26(2–4):289–328. <https://doi.org/10.1080/07474930701220543>
- Almon K. *Iskusstvo ehkonomicheskogo modelirovaniya* [The art of economic modeling]. Moscow: MAKS Press; 2012. 642 p. (In Russ.)
- Bali M, Rapelanoro N. How to simulate international economic sanctions: A multipurpose index modeling illustrated with EU sanctions against Russia. *International Economic*. 2021;168:25–39. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2021.06.004>
- Bali M. The impact of economic sanctions on Russia and its six greatest European trade partners: A country SVAR analysis. *Finance and Business*. 2018;14(2):45–67.
- Bardazzi R, Ghezzi L. Large-scale multinational shocks and international trade: A non-zero-sum game. *Economic Systems Research*. 2021;34(2).
- Benveniste G. On a code of ethics for policy experts. *Journal of Policy Analysis and Management*. 1984;3(4):561–572. <https://doi.org/10.1002/pam.4050030406>
- Chevillon G. Econometric analysis and understanding of forecast errors. *Revue de l’OFCE*. 2005;95(4):327–356. (In French) <https://doi.org/10.3917/reof.095.0327>
- Clarida R, Gali J, Gertler M. The science of monetary policy: A new Keynesian perspective. *Journal of Economic Literature*. 1999;37(4):1661–1707. <https://doi.org/10.2139/ssrn.155910>
- Cling J-P, Fayolle J. INSEE’s economic forecasts since 1969. *Economics and Statistics*. 1986;192:21–42. (In French) <https://doi.org/10.3406/estat.1986.2502>
- Del Negro M, Lenza M, Primiceri GE, Tambalotti A. What’s up with the Phillips curve? *SSRN Electronic Journal*. 2020.
- Dockès P. *Capitalism and its rhythms, four centuries in perspective: Volume 2, Splendors and misery of growth*. Paris: Classiques Garnier; 2021. 1390 p. (In French)
- Doser A, Nunes R, Rao N, Sheremirov V. Inflation expectations and nonlinearities in the Phillips curve. *Journal of Applied Econometrics*. 2023;38(4):453–471. <https://doi.org/10.1002/jae.2963>
- Estrella A, Fuhrer JC. Monetary policy shifts and the stability of monetary policy models. *The Review of Economics and Statistics*. 2003;85(1):94–104. <https://doi.org/10.1162/003465303762687730>
- Fagiolo G, Roventini A. Macroeconomic policy in DSGE and agent-based models. *Revue de l’OFCE*. 2012;124(5):67–76. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2011717>

⁹⁵ Sapir J. Russia’s crash of august 1998: Diagnosis and prescriptions. *Post-Soviet Affairs*. 1999;15(1):1–36. <https://doi.org/10.1080/1060586X.1999.10641460>

⁹⁶ Makriyannis C. The foundational economy-as-an-organism assumption of ecological economics: Is it scientifically useful? *Ecological Economics*. 2022;200. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107541>

⁹⁷ Georgescu-Roegen N. *Analytical economics: Issues and problems*. Cambridge: Harvard University Press; 1966. 434 p.

- Galbraith JK. The gift of sanctions: An analysis of assessments of the Russian economy 2022–2023. SSRN Electronic Journal. 2023. <https://doi.org/10.36687/inetwp204>
- Galí J. Monetary policy, inflation, and the business cycle: An introduction to the new Keynesian framework. Princeton: Princeton University Press; 2008. 216 p.
- Galí J, Gertler M. Macroeconomic modelling for monetary policy evaluation. *Journal of Economic Perspectives*. 2007;21(4):25–45.
- Georgescu-Roegen N. Analytical economics: Issues and problems. Cambridge: Harvard University Press; 1966. 434 p.
- Giumelli F. The redistributive impact of restrictive measures on EU members: Winners and losers from imposing sanctions on Russia. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2017;55(5):1062–1080. <https://doi.org/10.1111/jcms.12548>
- Hooper P, Mishkin FS, Sufi A. Prospects for inflation in a high-pressure economy: Is the Phillips curve dead or is it just hibernating? *Research in Economics*. 2020;74(1):26–62. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2019.11.004>
- Kholodilin KA, Netsunajev A. Crimea and Punishment: the impact of sanctions on Russian and European economies. *SSRN Electronic Journal*. 2016;(1569). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2768622>
- Klepach AN. Russian economy: The coronavirus' shock and the recoveryprospects. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2020;222(2):72–87. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-222-2-72-87>
- Kornai J. Economics of shortage. Vol. 2. Amsterdam: North-Holland Publishing Company; 1980. 631 p.
- Kuvalin DB. Russian economy under tough external sanctions: Problems, risks and opportunities. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022;15(6):79–93. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.022.6.84.4>
- Lafféter Q, Pak M. Elasticities of tax revenues to the economic cycle: Study of three taxes over the period 1979-2013 in France. Paris: Insee; 2015. (In French)
- Makriyannis C. The foundational economy-as-an-organism assumption of ecological economics: Is it scientifically useful? *Ecological Economics*. 2022;200. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107541>
- Olson RS. Economic coercion in world politics: With a focus on north-south relations. *World Politics*. 1979; 31(4):471–494. <https://doi.org/10.2307/2009906>
- Orphanides A, Williams JC. Robust monetary policy with imperfect knowledge. *Journal of Monetary Economics*. 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1007805>
- Sapir J. Has western sanctions against Russia Failed? In: Bali M, editor. *Sanctions and the Impact of the Russia-Ukraine conflict*. New-York: Nova Science Publishers; 2024.
- Sapir J. Is the economic war against Russia turning against its initiators? In: Kostner S, Luft S, editors. *Ukrainian war. Why Europe needs a new détente policy*. Frankfurt am Main: Westend-Verlag; 2023. 352 p. (In Germ.)
- Sapir J. Russia's crash of august 1998: Diagnosis and prescriptions. *Post-Soviet Affairs*. 1999;15(1):1–36. <https://doi.org/10.1080/1060586X.1999.10641460>
- Shirov AA, Brusentseva AR, Savchishina KE, Kaminova SV. Predictive and analytical capabilities of macroeconomic models in conditions of crisis economic development (using the example of the QUMMIR model). *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022;15(6):35–51. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.2>
- Sonnefeld J, Tian S, Sokolowski F, Wyreblowski M, Kasproicz M. Business retreats and sanctions are crippling the Russian Economy. *SSRN Electronic Journal*. 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4167193>

- Storm S. Cordon of conformity: Why DSGE models are not the future of macroeconomics. *International Journal of Political Economy*. 2021;50(2):77–98. <https://doi.org/10.1080/08911916.2021.1929582>
- Vahabi M. Introduction: A special issue in honoring Janos Kornai. *Public Choice*. 2021;187:1–13. <https://doi.org/10.1007/s11127-021-00887-w>
- Woodford M. Convergence in macroeconomics: Elements of the new synthesis. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2009;1(1):267–279. <https://doi.org/10.1257/mac.1.1.267>

ЛИТЕРАТУРА

- Adolfson M., Lindé J., Villani M. Forecasting performance of an open economy DSGE model // *Econometric Reviews*. 2007. Vol. 26. № 2–4. P. 289–328. <https://doi.org/10.1080/07474930701220543>
- Алмон К. Искусство экономического моделирования. М.: МАКС Пресс, 2012. 642 с.
- Bali M, Rapelanoro N. How to simulate international economic sanctions: A multipurpose index modelling illustrated with EU sanctions against Russia // *International Economic*. 2021. Vol. 168. P. 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2021.06.004>
- Bali M. The impact of economic sanctions on Russia and its six greatest European trade partners: A country SVAR analysis // *Финансы и бизнес*. 2018. Т. 14. № 2. С. 45–67. (На англ.)
- Bardazzi R., Ghezzi L. Large-scale multinational shocks and international trade: A non-zero-sum game // *Economic Systems Research*. 2021. Vol. 34. № 2.
- Benveniste G. On a code of ethics for policy experts // *Journal of Policy Analysis and Management*. 1984. Vol. 3. № 4. P. 561–572. <https://doi.org/10.1002/pam.4050030406>
- Chevillon G. Econometric analysis and understanding of forecast errors // *Revue de l'OFCE*. 2005. Vol. 95. № 4. P. 327–356. (In French) <https://doi.org/10.3917/reof.095.0327>
- Clarida R., Gali J., Gertler M. The science of monetary policy: A new Keynesian perspective // *Journal of Economic Literature*. 1999. Vol. 37. № 4. P. 1661–1707. <https://doi.org/10.2139/ssrn.155910>
- Cling J.-P., Fayolle J. INSEE's economic forecasts since 1969 // *Economics and Statistics*. 1986. Vol. 192. P. 21–42. (In French) <https://doi.org/10.3406/estat.1986.2502>
- What's up with the Phillips curve? / M. Del Negro [et al.] // *SSRN Electronic Journal*. 2020.
- Dockès P. Capitalism and its rhythms, four centuries in perspective: Volume 2, Splendors and misery of growth. Paris: Classiques Garnier, 2021. 1390 p. (In French)
- Inflation expectations and nonlinearities in the Phillips curve / A. Doser [et al.] // *Journal of Applied Econometrics*. 2023. Vol. 38. № 4. P. 453–471. <https://doi.org/10.1002/jae.2963>
- Estrella A, Fuhrer JC. Monetary policy shifts and the stability of monetary policy models // *The Review of Economics and Statistics*. 2003. Vol. 85. № 1. P. 94–104. <https://doi.org/10.1162/003465303762687730>
- Fagiolo G., Roventini A. Macroeconomic policy in DSGE and agent-based models // *Revue de l'OFCE*. 2012. Vol. 124. № 5. P. 67–76. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2011717>
- Galbraith J. K. The gift of sanctions: An analysis of assessments of the Russian economy 2022–2023 // *SSRN Electronic Journal*. 2023. <https://doi.org/10.36687/inetwp204>
- Gali J. Monetary policy, inflation, and the business cycle: An introduction to the new Keynesian framework. Princeton: Princeton University Press, 2008. 216 p.
- Gali J., Gertler M. Macroeconomic modelling for monetary policy evaluation // *Journal of Economic Perspectives*. 2007. Vol. 21. № 4. P. 25–45.
- Georgescu-Roegen N. Analytical economics: Issues and problems. Cambridge: Harvard University Press, 1966. 434 p.

- Giunelli F. The redistributive impact of restrictive measures on EU members: Winners and losers from imposing sanctions on Russia // *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2017. Vol. 55. № 5. P. 1062–1080. <https://doi.org/10.1111/jcms.12548>
- Hooper P., Mishkin F. S., Sufi A. Prospects for inflation in a high-pressure economy: Is the Phillips curve dead or is it just hibernating? // *Research in Economics*. 2020. Vol. 74. № 1. P. 26–62. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2019.11.004>
- Kholodilin K. A., Netsunajev A. Crimea and Punishment: the impact of sanctions on Russian and European economies // *SSRN Electronic Journal*. 2016. № 1569. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2768622>
- Клепач А. Н. Российская экономика: шок от коронавируса и перспективы восстановления // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2020. Т. 222. № 2. С. 72–87. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-222-2-72-87>
- Kornai J. *Economics of shortage*. Vol. 2. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1980. 631 p.
- Кувалин Д. Б. Российская экономика в условиях жестких внешних ограничений: проблемы, риски и возможности // *Экономические и социальные перемены: Факты, тенденции, прогноз*. 2022. Т. 15. № 6. С. 79–93. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.4>
- Lafféter Q., Pak M. Elasticities of tax revenues to the economic cycle: Study of three taxes over the period 1979-2013 in France. Paris: Insee, 2015. (In French)
- Makriyannis C. The foundational economy-as-an-organism assumption of ecological economics: Is it scientifically useful? // *Ecological Economics*. 2022. Vol. 200. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107541>
- Olson R. S. Economic coercion in world politics: With a focus on north-south relations // *World Politics*. 1979. Vol. 31. № 4. P. 471–494. <https://doi.org/10.2307/2009906>
- Orphanides A., Williams J. C. Robust monetary policy with imperfect knowledge // *Journal of Monetary Economics*. 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1007805>
- Sapir J. Has western sanctions against Russia Failed? / ed. M. Bali // *Sanctions and the Impact of the Russia-Ukraine conflict*. New-York: Nova Science Publishers, 2024.
- Sapir J. Is the economic war against Russia turning against its initiators? / eds. S. Kostner, S. Luft // *Ukrainian war. Why Europe needs a new détente policy*. Frankfurt am Main: Westend-Verlag, 2023. 352 p. (In Germ.)
- Sapir J. Russia's crash of august 1998: Diagnosis and prescriptions // *Post-Soviet Affairs*. 1999. Vol. 15. № 1. P. 1–36. <https://doi.org/10.1080/1060586X.1999.10641460>
- Predictive and analytical capabilities of macroeconomic models in conditions of crisis economic development (using the example of the QUMMIR model) / A. A. Shirov [et al.] // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022. Vol. 15. № 6. P. 35–51. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.2>
- Business retreats and sanctions are crippling the Russian Economy / J. Sonnefeld [et al.] // *SSRN Electronic Journal*. 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4167193>
- Storm S. Cordon of conformity: Why DSGE models are not the future of macroeconomics // *International Journal of Political Economy*. 2021. Vol. 50. № 2. P. 77–98. <https://doi.org/10.1080/08911916.2021.1929582>
- Vahabi M. Introduction: A special issue in honoring Janos Kornai // *Public Choice*. 2021. Vol. 187. P. 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11127-021-00887-w>
- Woodford M. Convergence in macroeconomics: Elements of the new synthesis // *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2009. Vol. 1. № 1. P. 267–279. <https://doi.org/10.1257/mac.1.1.267>

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

ABOUT AUTHOR: Jacques Sapir, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Professor, Member of the French Academy of Sciences, Director, Center for the Study of Industrialization Modes (Paris, France); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia); sapir@msh-paris.fr

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Сапир Ж., Академик, Иностранный член РАН, профессор, член Французской академии наук, директор, Центр изучения режимов индустриализации (Париж, Франция); визит-профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия); sapir@msh-paris.fr

Оригинальная статья
УДК УДК 303.4:316.46

Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время

М. К. Алимурадов¹, И. З. Чхотуа²

^{1,2}Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

²Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Аннотация: Стратегия как молодая наука постоянно развивается и обогащается. Отечественная школа стратегирования, основоположником которой является академик В. Л. Квинт, сформировала теоретические и методологические основы, а также аккумулировала практический опыт разработки и реализации стратегий развития стран, регионов, городов, отраслей и предприятий. Многолетняя практика преподавания теории стратегии и методологии стратегирования под научным руководством Владимира Львовича Квинта, реализуемая в стенах Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова и его филиалах в Словении и Армении, Кемеровского государственного университета, Университета науки и технологии «МИСИС», по уникальным программам магистратуры позволяет сформировать у специалистов систему стратегического мышления и профессиональные компетенции в сфере стратегирования. В статье, подготовленной к 75-летию В. Л. Квинта, рассмотрены его основные достижения как ученого и практика стратегирования в России и мире.

Ключевые слова: стратегия, система стратегического мышления, стратегический лидер, отраслевая стратегия

Цитирование: Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 47–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>

Поступила в редакцию 01.11.2023. Прошла рецензирование 15.11.2023. Принята к печати 01.12.2023.

original article

Development of Russian Research School of Strategy in Retrospect

Murad K. Alimuradov¹, Ilona Z. Chkhotua²

^{1,2}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

²Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Abstract: Strategy, as a relatively young science, is constantly developing and enriching itself. The Russian national school of strategizing was founded by Professor Vladimir L. Kvint. The school has already formed outstanding theoretical and methodological foundations, as well as accumulated significant practical experience as it designed and implemented developmental strategies for countries, regions, cities, industries, and enterprises. Vladimir Kvint has implemented an extensive long-term practice of teaching the theory of strategy

and methodology of strategizing at Master's Degree Programs located at Lomonosov Moscow State University with its branches in Slovenia and Armenia, Kemerovo State University, and MISIS University of Science and Technology. The programs allow specialists to develop a system of strategic thinking and professional competencies in the field of strategizing. This article celebrates Vladimir Kvint's 75th birthday by praising his main achievements in science and academia as an outstanding theorist and practitioner of strategizing in Russia and abroad.

Keywords: strategy, system of strategic thinking, strategic leader, industry strategy

Citation: Alimuradov MK, Chkhotua IZ. Development of Russian Research School of Strategy in Retrospect. Strategizing: Theory and Practice. 2024;4(1):47–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-47-54>

Received 01 November 2023. Reviewed 15 November 2023. Accepted 01 December 2023.

俄罗斯国内战略化学派的发展路径：穿越时光的视角

阿里穆拉多夫·穆拉德·卡米洛维奇¹, 乔图阿·伊洛娜·祖拉博芙娜²

^{1,2}莫斯科罗曼诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

¹ amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

² Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

摘要: 战略学作为一门年轻的科学正在不断地发展和丰富。以 V. L. 昆特院士为创始人的俄罗斯战略化学派在制定和实施国家、区域、城市、行业和企业发展战略方面奠定了理论和方法论基础, 积累了实践经验。在弗拉基米尔·利沃维奇·昆特的科学指导下, 在莫斯科罗曼诺索夫国立大学及其在斯洛文尼亚和亚美尼亚的分校、克罗地亚国立大学、莫斯科国立研究型技术大学“MISIS”等高校, 通过独特的硕士学位课程进行战略理论和战略化方法论的长期教学实践, 使专家们能够在战略化领域形成战略思维系统和专业能力。这篇文章是为庆祝 V. L. 昆特75岁寿辰而撰写的, 论述了他作为一名科学家在俄罗斯和世界战略化实践领域取得的主要成就。

关键词: 战略学、战略思维系统、战略领导者、行业战略

编辑部收到稿件的日期: 2023年11月01日。 评审日期: 2023年11月15日。接受发表的日期: 2023年12月01日

«Придет время, когда наука опередит фантазию», – писал классик приключенческой литературы и один из основоположников научной фантастики Жюль Верн. Данное высказывание можно считать пророческим: ускоренное развитие технологий трансформирует существующий уклад экономической жизни, время становится важнейшим стратегическим ресурсом, а инновации в различных сферах деятельности общества выступают драйверами роста и укрепления суверенного статуса и экономического благосостояния государства. Сложность поиска оптимального вектора долгосрочного поступательного развития объекта при многовариантности возможных сценариев развития предопределяет актуальность и востребованность современной теории стратегии и методологии стратегирования академика РАН, Заслуженного

работника высшей школы Российской Федерации Владимира Львовича Квинта. «Стройная» и универсальная теория стратегии, в которой выстроены причинно-следственные связи и корреляции, востребована как методологическая основа разработки актуальных стратегических документов, которые отвечают запросам государства, региональной власти, общества и бизнеса.

На протяжении столетий модель управления государствами, территориями, предприятиями и т. д., во главу которой поставлен стратегический лидер и приближенная группа людей, обладающих специфическими глубинными системными знаниями и широким кругозором, не теряет свою актуальность. В книге «Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов» академик В. Л. Квинт анализирует роль

четырёх групп исторических деятелей, которые влияют на ход истории цивилизаций, – это пророки, предсказатели, лидеры и стратеги¹. Глубина знаний каждой группы, где наука и предубеждение находились в состоянии единства или борьбы противоположностей, зависела от исторического контекста той эпохи, в которой развивалось государство под руководством лидера. Неизменным оставалось и остаётся то, что «люди с сильной интуицией, глубокими знаниями и ясным видением будущего» являются советниками лидера в различных вопросах управления государством². В условиях геополитической и экономической турбулентности в современной психологии развиваются «идеи об активной позиции человека в условиях глобальных рисков», формулируемые в рамках т. н. субъектного подхода, когда будущее каждого человека и человечества в целом зависит от выбора, который они совершают и за последствия которого они несут ответственность³. Поэтому роль профессионального консультанта-стратега, наделенного интуицией и стратегическим мышлением, выходящим за горизонты видимых процессов и явлений в противовес инерционному мышлению, будет возрастать вместе с необходимостью стратегирования развития экономических процессов и явлений.

В книге «Стратегия на глобальном рынке: теория и практика» [Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications] В. Л. Квинт предпринимает «попытку инкорпорации важнейших разработок античных философских, классических и античных военных работ в современный процесс принятия решений в сфере лидерства»⁴. Согласно ученому философское и стратегическое мышление, несмотря на наличие принципиальных различий, формируют единое целое – мыслительный процесс стратегирования.

Сделать науку и знание доступными для широкого круга лиц – стратегическая задача каждого ученого, пылкий ум и увлеченная натура которого находятся в постоянном поиске истины. Благодаря стараниям академика В. Л. Квинта фундаментальные труды великих стратегов, забытые временем или значимость которых для развития науки, культуры и истории не была оценена в должной мере современниками, предстали перед широкой общественностью. Система стратегического мышления Великого Тимура и основополагающие правила военного искусства генерала Жомини являются частью исследования генеалогии стратегии, предпринятого академиком для формирования науки о стратегии⁵. Работа с первоисточником позволила ученому раскрыть «универсальные законы принятия важнейших долгосрочных стратегических решений, которые в значительной степени не подвержены даже влиянию времени»⁶. Труды В. Л. Квинта были переведены на польский, узбекский, осетинский, киргизский и др. языки. Основные постулаты теории стратегии, сформулированные древнегреческими мыслителями, философами, военными стратегами и руководителями империй, не теряют своей актуальности и ложатся на современные цели и задачи поиска долгосрочного вектора развития объекта стратегирования: «повысить эффективность принятия важных стратегических решений на всех уровнях государственного и военного руководства и управления экономикой»⁷.

Основоположник отечественной школы стратегирования, лидер с большим практическим опытом и фундаментальными знаниями в области разработки долгосрочных практикоориентированных стратегических документов В. Л. Квинт участвовал в разработке стратегий во многих странах мира.

¹ Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2018. 27 с.

² Позняков В. П. Рецензия на книгу В. Л. Квинта «Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов» // Управленческое консультирование. 2018. Т. 120. № 12. С. 161–162. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-12-161-162>

³ Там же.

⁴ Kvant V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

⁵ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с.

⁶ Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с.

⁷ Садовнича А. В., Чхотуа И. З. Рецензия на книгу В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 3. С. 588–594. <https://doi.org/10.24891/ea.21.3.588>

Необходимость в их создании продиктована отсутствием единого долгосрочного видения развития объекта стратегирования и наличием нормативно-правовых документов, затрудняющих понимание и обеспечение согласованности ценностей, интересов и приоритетов развития всех акторов процесса стратегирования⁸. Поскольку стратегия – долгосрочный документ, ориентированный на более чем десятилетнюю перспективу, то процессы реализации разработанных стратегических документов продолжают. Данные документы не теряют своей актуальности, несмотря на чрезвычайный период, в котором находится наша страна. Многоитерационность процесса разработки и реализации стратегии «вшита» в систему стратегирования, поэтому «стратегия – это живой организм»⁹

Разработанные В. Л. Квинтом стратегии отличаются от документов подобного ранга комплексным подходом к анализу внешней и внутренней сред объекта стратегирования, выявлением уникальных стратегических возможностей, которые сформировались в результате анализа глобальных, национальных, региональных и отраслевых тенденций, формированием приоритетов развития, обеспеченных конкурентными преимуществами и всеми видами необходимых ресурсов:

- Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. и более длительную перспективу. 39 приоритетов стратегического развития региона систематизированы в 7 контурах: «Кузбасс – регион достойной жизни людей»; «Стратегическое обеспечение безопасности Кузбасса»; «Стратегическая диверсификация экономики Кузбасса»; «Стратегическое развитие систем жизнеобеспечения Кузбасса (водоснабжение и водоотведение)»; «Стратегирование внешнеэкономических, научно-образовательных, культурных, спортивных связей и международной кооперации»; «Стратеги-

- рование научно-технологического потенциала Кузбасса и цифровизации региональной экономики», «Стратегирование финансовой системы Кузбасса. Цель каждого приоритета – повышение качества жизни населения Кузбасса;
- Стратегии социального и экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 и до 2035 гг. С учетом научного и технологического потенциала города в стратегиях предлагается комплексно развивать экономику знаний по следующим приоритетным направлениям социально-экономического развития: обеспечение устойчивого экономического развития человеческого капитала, повышение качества городской среды, улучшение качества государственного управления, развитие гражданского общества¹⁰. Конечная цель стратегии – развитие социально-экономической системы, направленное на повышение качества жизни людей;
- Стратегия водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 г. и более длительную перспективу. Разработка приоритетных направлений стратегического развития была осуществлена с учетом ограничивающего фактора, который требует внимания стратега и постоянного мониторинга влияния реализации стратегических инициатив на состояние системы водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан.

Под научным руководством В. Л. Квинта реализованы «Стратегия развития Водоканала Санкт-Петербурга на период до 2035 года и более длительную перспективу», «Формирование методологии разработки и реализации стратегии Метрополитена Санкт-Петербурга», «Стратегические приоритеты Дальневосточного и Приволжского федеральных округов», Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта Российской Федерации на 2006–2015 годы» и др.

⁸ Алимуратов М. К., Чхотуа И. З. Владимир Львович Квинт. М.: Издательство Московского университета, 2018. 238 с.

⁹ Алимуратов М. К., Власюк Л. И. Стратегирование – новая область профессиональных знаний // Управленческое консультирование. 2017. Т. 107. № 11. С. 154–159. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-11-154-159>

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

Под руководством ученого команда разработчиков стратегий осуществляет регулярный мониторинг реализации документов, находясь в контакте с руководителями национальных правительств, регионов и предприятий. По каждому из формируемых приоритетов создаются «зеркальные» группы в лице экспертов со стороны заказчика. Это позволяет на этапе формирования приоритета качественно и всесторонне подойти к анализу и оценке возможностей и всего спектра ресурсов для его реализации, а на этапе мониторинга – своевременно, четко и согласованно выполнять корректирующие мероприятия стратегии. Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта качественная реализация предусмотренных стратегией приоритетов – необходимое условие достижения высокой результативности и эффективности стратегии.

Помимо активной практической деятельности, Владимир Львович развивает теоретические основы науки о стратегии. Работа со студентами и аспирантами, обучающимися по программам на кафедрах под научным руководством ученого, позволяет сформировать у слушателей систему стратегического мышления – долгосрочный комплексный взгляд на процессы и явления с учетом новых и еще не выявленных тенденций и закономерностей, неприятие инерционного мышления, глубокий анализ согласованности интересов и приоритет высокого качества жизни человека.

Международный проект «Школа юных стратегов Владимира Квинта» призван решать следующие задачи: развивать систему стратегического мышления, лидерские навыки, основы стратегического управления и социально-ориентированные качества у подрастающего поколения, делая школьников

сопричастными к воплощению в жизнь реальных социально-значимых проектов и воспитывая в них «мягкие навыки» – лидерство, управление временем, ответственность, инициативность, аналитическое и критическое мышление, умение работать в команде и т. д.

Постоянные научные поиски, преподавание в ведущих университетах мира (ученый являлся профессором Венского экономического университета, Фордэмского, Нью-Йоркского, Американского и Лассальского университетов, Бэбсон колледжа в США (1988–2016 гг.); в 1992–1993 и 1997–1998 гг. был советником Президента Генеральной Ассамблеи ООН) совместно с активной практической деятельностью обогащают отечественную и мировую теорию стратегии и ведут к росту числа ее последователей.

Кафедра экономической и финансовой стратегии, возглавляемая В. Л. Квинтом в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова и созданная по его инициативе, сотрудничает с отечественными и зарубежными университетами. Между МГУ имени Ломоносова и Кемеровским государственным университетом, Приморским государственным университетом (Словения), Университетом науки и технологии «МИСИС», Национальным университетом Узбекистана, Навоийским государственным горно-технологическим университетом (Узбекистан), филиалом МГУ в Ереване (Армения) заключены официальные соглашения. В соответствии с ними преподаватели кафедры читают лекции по направлениям финансовое стратегирование, стратегическое управление трудовыми ресурсами, стратегическое лидерство, отраслевое стратегирование (газовая отрасль, туризм и выставочно-ярмарочная деятельность и др.)^{11,12,13,14,15,16}.

¹¹ Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>

¹² Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2023. 178 с.

¹³ Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

¹⁴ Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли Дальнего Востока: систематизация основных интересов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 242–251. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-242-251>

¹⁵ Чхотуа И. З. Стратегические приоритеты развития горнолыжного туризма в мире и России // Экономическое возрождение России. 2022. Т. 72. № 2. С. 123–136. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-123-136>

¹⁶ Садовнича А. В. Общественная и экономическая эффективность выставочно-ярмарочной деятельности: методология и практика // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 59. № 1. С. 76–85.

Владимир Львович – доктор и профессор ряда российских и зарубежных университетов, член Бреттон-Вудского комитета, Всемирной академии искусств и науки, председатель диссертационного совета МГУ, член ученого и диссертационного советов Центрального экономико-математического института РАН (ЦЭМИ РАН), автор монографий, изданных в России, Австралии, Албании, Англии, Армении, Германии, Киргизии, Китае, Монголии, Польше, Словении, США, Узбекистане, Украине, Швеции и Шотландии.

За развитие науки о стратегии и процессах стратегирования В. Л. Квинт удостоен ряда международных и российских наград. В 2018 г. академик удостоен высшей награды МГУ – Премии имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования». В. Л. Квинт является лауреатом высшей научной награды Узбекистана – Государственной премии Республики Узбекистан в области науки и техники за научную монографию «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» (Указ Президента Республики Узбекистан от 12 декабря 2022 г.). В. Л. Квинт первый из российских ученых отмечен Фултбрайтской премией (2001 г.). В 2019 и в 2022 гг. монографии ученого были отмечены общероссийской общественной премией «Экономическая книга года».

За выдающиеся достижения в научной и педагогической деятельности Владимир Львович отмечен

рядом высоких государственных и научных наград. Он является кавалером ордена Дружбы (Россия, 2006 г.) и кавалером ордена Почета (Россия, 2017 г.). Указом Президента Российской Федерации от 25 августа 2023 г. В. Л. Квинт был награжден орденом Александра Невского. За разработку стратегий отмечен Президентом Республики Узбекистан орденом «Дустлик», Президентом Приднестровской Молдавской Республики – орденом Почёта. Указом Президента РФ Владимиру Львовичу присвоено почетное звание «Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации». Заслуги Владимира Львовича отмечены Почетной грамотой Совета Федерации, Благодарностью председателя Государственной Думы, Золотой медалью Н. Кондратьева, а также научными наградами России, Албании, Бельгии, Болгарии, Великобритании, Казахстана, Киргизии, Словении, США, Узбекистана и Украины.

Владимир Львович возглавляет два ведущих научных журнала «Стратегирование: теория и практика» и «Экономика промышленности», на страницах которых отражаются инновационные подходы к развитию стратегической научной мысли и ее практической реализации.

В преддверии юбилея хочется пожелать выдающемуся ученому, практику-стратегу, дальновидному лидеру и уважаемому учителю достижения высоких целей и новых горизонтов на пути развития научной школы стратегии!

ЛИТЕРАТУРА

- Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 2. С. 199–211. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>
- Алимурадов М. К., Власюк Л. И. Стратегирование – новая область профессиональных знаний // Управленческое консультирование. 2017. Т. 107. № 11. С. 154–159. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-11-154-159>
- Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Владимир Львович Квинт. М.: Издательство Московского университета, 2018. 238 с.
- Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2018. 27 с.
- Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2017. 52 с.

- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.
- Квинт В. Л. 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.
- Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2023. 178 с.
- Позняков В. П. Рецензия на книгу В. Л. Квинта «Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов» // Управленческое консультирование. 2018. Т. 120. № 12. С. 161–162. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-12-161-162>
- Садовничая А. В. Общественная и экономическая эффективность выставочно-ярмарочной деятельности: методология и практика // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 59. № 1. С. 76–85.
- Садовничая А. В., Чхотуа И. З. Рецензия на книгу В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 3. С. 588–594. <https://doi.org/10.24891/ea.21.3.588>
- Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли Дальнего Востока: систематизация основных интересов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 242–251. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-242-251>
- Чхотуа И. З. Стратегические приоритеты развития горнолыжного туризма в мире и России // Экономическое возрождение России. 2022. Т. 72. № 2. С. 123–136. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-123-136>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

REFERENCES

- Alimuradov MK. Elements and stages of regional financial strategies development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(2):199–211. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-2-199-211>
- Alimuradov MK, Vlasyuk LI. Strategizing as a new field of professional knowledge. Administrative Consulting. 2017;107(11):154–159. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2017-11-154-159>
- Alimuradov MK, Chkhotua IZ. Vladimir L'vovich Kvint. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta; 2018. 238 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Gazing into the future: A study of prophets, visionaries, leaders and strategists. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2018. 27 p. (In Russ.)
- Kvint VL. K istokam teorii strategii. 200-letie izdaniya teoreticheskoy raboty generala Zhomini [To the origins of the theory of strategy. 200th anniversary of the publication of the theoretical work of General Jomini]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2017. 52 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: Importance of human interactions. Economics and Management. 2014;109(11):15–17. (In Russ.)
- Kvint VL. 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.)
- Novikova IV. Strategic leadership. Moscow: KNORUS; 2024. 222 p. (In Russ.)

- Novikova IV. Strategic human resource management. Moscow: KNORUS; 2023. 178 p. (In Russ.)
- Poznyakov VP. The review of the book by Vladimir L. Kvint “Gazing into the future: A study of prophets, visionaries, leaders and strategists”. Administrative Consulting. 2018;120(12):161–162. (In Russ.)
<https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-12-161-162>
- Sadovnichaya AV. Social and economic efficiency of exhibitions and fairs: methodology and practice. Economic Revival of Russia. 2019;59(1):76–85. (In Russ.)
- Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ. Review of the book by V.L. Kvint “Strategic leadership of Amir Timur: Comments on the Code”. Economic Analysis: Theory and Practice. 2022;21(3):588–594. (In Russ.)
<https://doi.org/10.24891/ea.21.3.588>
- Sasaev NI. Strategizing of the Russian Far East gas industry: Systematization of main interests. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):242–251. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-242-251>
- Chkhotua IZ. Strategic priorities for the ski tourism development worldwide and in Russia. Economic Revival of Russia. 2022;72(2):123–136. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-123-136>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge; 2016. 519 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

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: Алимуратов Мурад Камилович, канд. экон. наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>

Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

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: Murad K. Alimuradov, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Deputy Head of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; amkpro5@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-6512-2613>
Ilona Z. Chkhotua, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Оригинальная статья

УДК 378(571.17)

Подготовка экономистов-стратегов как одно из стратегических направлений развития системы образования опорного университета Кузбасса

М. Г. Леухова¹, Т. А. Алабина², А. К. Стародубцева³

^{1,2,3} Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

¹ leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

² madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

³ yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

Аннотация: На современном этапе развития человечества стратегирование стало сферой профессиональной деятельности. Растущий спрос на специалистов, которые обладают стратегическим мышлением, обусловил актуальность внедрения магистерской программы «Экономическая и финансовая стратегия» в образовательный процесс Кемеровского государственного университета. Данная магистерская программа не только дает качественное и современное экономическое образование, востребованное обществом и учитывающее текущие тенденции, но и предусматривает углубленную подготовку экономистов-стратегов – лидеров регионального и отраслевого уровня в Кузбассе. Магистерская программа является аналогом образовательной программы подготовки магистров мирового уровня в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова. Однако она обладает региональной спецификой, опираясь на потребности территории при реализации Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. и более долгосрочную перспективу. Стратегия была разработана научной школой стратегирования при руководстве академика, иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, профессора, руководителя Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Владимира Львовича Квинта.

Ключевые слова: экономисты-стратеги, магистерская программа, система образования, опорный университет, Кемеровская область – Кузбасс

Цитирование: Леухова М. Г., Алабина Т. А., Стародубцева А. К. Подготовка экономистов-стратегов как одно из стратегических направлений развития системы образования опорного университета Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 55–72. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-55-72>

Поступила в редакцию 25.12.2023. Прошла рецензирование 10.01.2024. Принята к печати 20.01.2024.

original article

Strategizing Economy as a Prospective Major at Flagship University of Kuzbass

Maria G. Leukhova¹, Tatiana A. Alabina², Alina K. Starodubtseva³

^{1,2,3}Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

³yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

Abstract: Strategizing is a relevant area of professional activity that requires new specialists capable of innovative strategic thinking. As a result, the Kemerovo State University has launched a Master's degree program in Economic and Financial Strategy. It provides high-quality economic education based on the current social demands and advanced trends. Its graduates undergo an in-depth training in economic strategy with prospects of becoming leaders in various aspects of the regional industry. Designed as an analogue of the world-class Master's program at the Lomonosov Moscow State University, the curriculum has a certain regional specificity. It is based on the local needs in the implementation of the Strategy for the Socio-Economic Development of the Kemerovo Region through 2035. The Strategy with its long-term prospects was developed by the scientific school of strategizing. The school is headed by Professor Vladimir L. Kvint, Doctor of Economics, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Head of the Center for Strategic Research, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University.

Keywords: economists-strategists, master's program, education system, flagship university, Kemerovo region – Kuzbass

Citation: Leukhova MG, Alabina TA, Starodubtseva AK. Strategizing Economy as a Prospective Major at Flagship University of Kuzbass. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):55–72. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-55-72>

Received 25 December 2023. Reviewed 10 January 2024. Accepted 20 January 2024.

库兹巴斯大学教育体系发展的战略方向之一是培养经济-战略学家

玛丽亚·根纳季耶夫娜·列乌霍娃¹, 阿拉比娜·塔季扬娜·亚历山德罗夫娜², 阿丽娜·康斯坦丁诺夫娜·斯塔罗杜布采娃³

^{1,2,3}克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃

¹leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

²madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

³yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

摘要: 在人类发展的现阶段, 战略学已成为一个特殊的专业活动领域。全世界对具有战略思维的专家的需求日益增长, 因此在克麦罗沃国立大学的教育过程中开设“经济与金融战略”硕士课程具有现实意义。该课程不仅根据社会需求和当前趋势提供高质量的现代经济学教育, 而且还深入培养库兹巴斯地区和行业层面的领导者——经济-战略学家。该硕士课程与莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院的世界级硕士课程类似。然而, 它也有自己的区域特征, 其基础是该地区在实施克麦罗沃州—库兹巴斯 2035 年及更长期社会经济发展战略中的需求, 该战略是在俄罗斯科学院外籍院士、经济学博士、教授、莫斯科罗蒙诺索夫国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心主任弗拉基米尔·利沃维奇·昆特领导下的战略化学派的专家团队制定的。

ключевые слова: экономика-стратегия, магистерские программы, образовательная система, ведущие университеты, Кемеровская область-Кузбасс

Дата поступления: 2023 г. 25 декабря. Дата рецензирования: 2024 г. 10 января. Дата принятия: 2024 г. 20 января

ВВЕДЕНИЕ

Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития была создана в Кемеровском государственном университете при поддержке Губернатора Кузбасса С. Е. Цивилева в рамках договора о сотрудничестве между Московским государственным университетом имени М. В. Ломоносова и опорным вузом региона (7 ноября 2019 г.)¹. Благодаря открытию на базе кафедры в 2020 г. магистерской программы «Экономическая и финансовая стратегия» впервые в Сибири началась подготовка экономистов-стратегов – специалистов и лидеров по стратегированию. Научным руководителем и основателем программы является иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова В. Л. Квинт². Кемеровский государственный университет, наряду с МГУ и МИСиС, вошел в тройку российских университетов, которые первыми стали заниматься подготовкой кадров, развивающих компетенции стратегического мышления³.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования являлся обзор результатов подготовки экономистов-стратегов как одного из стратегических направлений развития системы

образования опорного университета Кемеровской области – Кузбасса Кемеровского государственного университета⁴. Теоретико-эмпирической основой исследования выступили аспекты образовательного стратегирования, а также методология и практика преподавания российской научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта^{5,6}. При характеристике результатов подготовки экономистов-стратегов в КемГУ – специалистов и лидеров различных компаний, органов государственной власти и госкорпораций – использовали приемы системного, сравнительного и логического анализа, а также комплексного подхода.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Характеристика содержания магистерской программы «Экономическая и финансовая стратегия» и ее особенности

Магистерская программа «Экономическая и финансовая стратегия» является аналогом образовательной программы подготовки магистров мирового уровня в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова. Однако она обладает региональной спецификой и идентичностью и опирается на потребности территории при реализации Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г.

¹ Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития. URL: <https://kemsu.ru/university/structure/institutes/Institute-of-digit/department-of-strategy-regional-and-sectoral-development/?ysclid=lrqrouq8x0484094443> (дата обращения: 10.12.2023).

² Владимир Львович Квинт – основоположник российской научной школы стратегирования мирового уровня, имеет множество благодарностей и наград, отмечен премией имени М. В. Ломоносова – высшей научной наградой Московского государственного университета – за разработку теории стратегии и методологии стратегирования. По его научным работам и учебникам учатся студенты в университетах США, Великобритании, Китая, Словении и др. стран. [Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Владимир Львович Квинт. М.: Издательство Московского университета, 2018. 238 с.].

³ В опорном вузе Кузбасса открыта кафедра стратегии регионального и отраслевого развития. URL: <https://edu.ruobr.ru/news/5687/?ysclid=lrqqaies6b823151480> (дата обращения: 10.12.2023).

⁴ Просеков А. Ю., Леухова М. Г. Научно-образовательный консорциум «Вернадский – Кузбасс»: возможности стратегического сотрудничества для регионального опорного вуза // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. Т. III. Кузбасский Университариум стратега. Кемерово, 2021. С. 16–20.

⁵ Леухова М. Г. Образовательная система региона ресурсного типа как объект стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 308–321. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-308-321>

⁶ Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>

и более долгосрочную перспективу^{7,8,9,10}. Целью магистерской программы является углубленная подготовка профессиональных экономистов-стратегов и специалистов по стратегированию с любым базовым образованием для различных компаний, органов государственной власти и госкорпораций с учетом современных и востребованных образовательных трендов и карьерных траекторий^{11,12}. Среди преимуществ и отличительных особенностей программы можно отметить следующие аспекты¹³:

- дисциплины преподаются известными российскими учеными и практиками в сфере теории стратегии и методологии стратегирования, в том числе из Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова¹⁴;
- занятия проходят на основе материалов исследований и методологических разработок научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта^{15,16};

– обучающиеся могут участвовать в научных работах и исследованиях, международных конкурсах и конференциях с приоритетностью публикаций в специализированных монографиях и журналах по научной тематике кафедры стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ^{17,18};

– по итогу освоения всех модулей программы (рис. 1¹⁹) выпускник получает компетенции по методологии разработки и реализации стратегий разных уровней, а также владеет инструментами стратегического управления, мониторинга и контроля реализации экономических и финансовых стратегий, что дает возможность выбора обширной карьерной траектории и личного стратегирования, развивая стратегическое мышление^{20,21,22,23,24}.

В результате выпускники магистерской программы осваивают²⁵:

⁷ Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 3. С. 304–318. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>

⁸ Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>

⁹ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года».

¹⁰ Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>

¹¹ Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // *Стратегирование: теория и практика*. 2022. Т. 2. № 4. С. 571–583. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>

¹² Пахомова Е. А. Анализ трендов высшего образования и науки как основа стратегирования научно-инновационной деятельности региональных университетов // *Управленческое консультирование*. 2022. Т. 161. № 5. С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>

¹³ Магистерская программа «Экономическая и финансовая стратегия». URL: https://ieu.kemSU.ru/efs_magistratura?ysclid=lrshv7rkaw736980138 (дата обращения: 10.12.2023).

¹⁴ Где в Кузбассе готовят экономистов-стратегов: о стратегировании, философии успеха, развитии региона и команде Владимира Квинта. URL: <https://kemerovo.bezformata.com/listnews/strategov-o-strategirovanii-filosofii/107408058/?ysclid=lrt6g6215g997264172> (дата обращения: 10.12.2023).

¹⁵ Просеков А. Ю. Библиотека «Стратегия Кузбасса» // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 417.

¹⁶ Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>

¹⁷ Опубликован второй номер научного журнала «Стратегирование: теория и практика» // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 12. С. 1013–1014.

¹⁸ Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов V Международной научно-практической конференции. Т. VIII. Кн. I. Кузбасский Университариум стратега / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово, 2022. 492 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2962-5>

¹⁹ Магистерская программа «Экономическая и финансовая стратегия»...

²⁰ Zhaubassov B. The United States office of personnel management competencies and executive core qualifications in executive development (leadership development programs) // *Вестник университета «Туран»*. 2015. Т. 65. № 1. С. 240–245. (На англ.)

²¹ Магистерская программа «Экономическая и финансовая стратегия»...

²² Новикова И. В. Формирование личностной стратегии цифрового человека // *Экономическое возрождение России*. 2020. Т. 66. № 4. С. 34–42. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>

²³ Стрекалова Н. Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2018. Т. 17. № 3. С. 384–411. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.306>

²⁴ Heracleous L. Strategic thinking or strategic planning? // *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. № 3. P. 481–487. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80015-0)

²⁵ Магистерская программа «Экономическая и финансовая стратегия»...

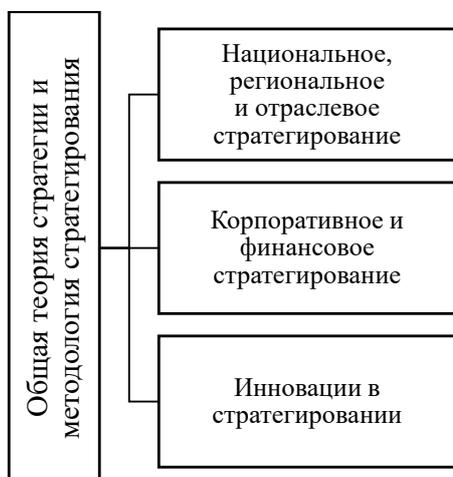


Рис. 1. Модули магистерской программы «Экономическая и финансовая стратегия», реализуемой в Кемеровском государственном университете

Fig. 1. Modules of the Master's degree program in Economic and Financial Strategy, Kemerovo State University

- навыки стратегического лидерства: способности вести и мотивировать команду, принимать решения и действовать в условиях неопределенности^{26,27};
- методологические навыки: компетенции по методологии разработки и реализации стратегий разных уровней (от личностной до национальной)²⁸;
- стратегическое управление: инструменты и подходы стратегического управления, мониторинга и контроля реализации экономических и финансовых стратегий^{29,30};
- моделирование стратегий: моделирование в процессах стратегирования (от экономических до математических)^{31,32,33,34,35}.

Спектр изучаемых предметов магистратуры, таких как «Теория стратегии и методология стратегирования», «Стратегический брендинг», «Стра-

тегия международных финансовых отношений», «Стратегический финансовый менеджмент», «Стратегическое проектное финансирование», «Стратегическая оценка экономической эффективности инвестиционных проектов», «Деньги и денежное обращение в финансовой стратегии», «Финансовая стратегия и стратегическое управление фондами прямых инвестиций», «Теория и практика реализации инвестиционной стратегии», «Стратегия компаний на рынке ценных бумаг», «Интегрированная система учета и отчетности в процессе стратегирования», «Стратегическое лидерство», «Стратегическое управление трудовыми ресурсами», «Стратегия развития туристической отрасли», «Эконометрическое моделирование в процессах стратегирования», «Информационные технологии в стратегировании» и т. д., охватывает все уровни стратегирования согласно концептуальному

²⁶ Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

²⁷ Львов Д. А. Человеческий капитал в условиях неопределенности // *Мировая экономика: проблемы безопасности*. 2020. № 2. С. 88–91. (На англ.)

²⁸ Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии // *Экономическое возрождение России*. 2022. Т. 72. № 2. С. 110–122. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>

²⁹ Mintzberg H. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

³⁰ 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>

³¹ Концептуальное будущее Кузбасса...

³² Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Epstein J. M. *Agent-based modeling for a complex world*. 2nd ed. M.: GAUGN University, 2022. 74 p. <https://doi.org/10.18254/978-5-604-5843-4-7>

³³ Сушко Е. Д., Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Роль агент-ориентированного моделирования в мониторинге реализации стратегии социально-экономического развития региона // *Вестник ЦЭМИ*. 2019. № 3. <https://doi.org/10.33276/S265838870006691-3>

³⁴ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 1 // *Экономика и математические методы*. 2022. Т. 58. № 1. С. 5–26. (На англ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880018970-6>

³⁵ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 2 // *Экономика и математические методы*. 2022. Т. 58. № 2. С. 7–21. (На англ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880020009-8>

подходу российской научной школы стратегирования академика В. Л. Квинта³⁶.

Цикл магистерской программы «Экономическая и финансовая стратегия» (2,5 года обучения) направлен на проведение научного исследования в формате диссертационной работы, т. е. представлению к защите выпускной квалификационной работы (ВКР) – магистерской диссертации. Это включает несколько этапов, которые состоят из отчетов по практикам в виде научно-исследовательской деятельности. Начальный этап – выбор и обсуждение с научным руководителем темы диссертационного исследования, определяемой в рамках рассматриваемой программы, а актуальность и разнообразие тематики проводимых магистрами исследований гарантируется обсуждением и утверждением на заседании кафедры стратегии регионального и отраслевого развития ИЭУ КемГУ. Темы диссертационных работ соответствуют современному состоянию теории стратегии и методологии и практики стратегирования. Предусмотренная учебным планом практика «Научно-исследовательская работа» проходит под контролем научных руководителей магистрантов и руководителя практики, назначенного кафедрой. Магистрантам-стратегам доступны методические рекомендации по написанию научно-исследовательских работ.

Основные результаты реализации магистерской программы по подготовке экономистов-стратегов в КемГУ

Первый набор студентов в 2020–2021 учебном году на магистерскую программу «Экономическая и финансовая стратегия» в Кемеровском государственном университете составил 20 человек, второй набор (2021–2022 гг.) – 25 студентов, четвертый

набор (2023–2024 гг.) – 29 человек^{37,38}. Наибольший набор на программу состоялся в 2022–2023 учебном году – 47 человек. Это почти в 2 раза больше предшествующего ему учебного года (рис. 2^{39,40}).

За весь период динамика набора на магистерскую программу «Экономическая и финансовая стратегия» в КемГУ колебалась относительно средней величины в 30 человек. Однако логарифмический тренд показывает положительную тенденцию к росту за четыре года на 45 %. Причинами такого роста стала популярность программы и преподаваемые дисциплины, которые позволяют обучающимся не только получать компетенции стратегического управления и развивать стратегическое мышление, выстраивая личностную стратегию в различных сферах деятельности, но и изучить и использовать на практике систему знаний по разработке и реализации стратегий разного уровня.

Состав магистрантов, обучающихся по программе «Экономическая и финансовая стратегия», и сферы их профессиональной деятельности разнообразны. По состоянию на 01.12.2023 г. на данной магистерской программе в КемГУ обучались 103 магистранта-стратега, имеющие различный профиль специализации (рис. 3⁴¹).

Основную долю слушателей магистерской программы (свыше трети или 44 %) составляют молодые специалисты, поступившие на магистерскую программу после окончания программ бакалавриата и пытающиеся выстроить свою дальнейшую карьерную траекторию. На втором месте (25 % или четверть от всех магистрантов-стратегов) – государственные и муниципальные служащие, которым необходимы знания теории и практики стратегии при реализации тактических мероприятий дорожных карт стратегий разного уровня и сфер, в том числе при реализации и мониторинге результа-

³⁶ Образовательные программы. URL: <https://kemsu.ru/education/educational-programs> (дата обращения: 13.12.2023).

³⁷ Топ-5 событий, произошедших в Кемеровском государственном университете, по итогам 2020 года. URL: <https://kemsu.ru/news/6330-top-5-sobytyiy-v-kemerovskom-gosudarstvennom-universitete-po-itogam-2020-goda/?ysclid=lruhglfm6k651459198> (дата обращения: 13.12.2023).

³⁸ Программа VI Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». Сессия: Кузбасский Университариум стратега. URL: <https://www.instituteofeurope.ru/images/news/032023/20032023.pdf?ysclid=lrumq4tjtk319574310> (дата обращения: 13.12.2023).

³⁹ Ход приемной кампании. URL: <https://kemsu.ru/abiturient/progress-campaign> (дата обращения: 13.12.2023).

⁴⁰ Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития...

⁴¹ Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития...

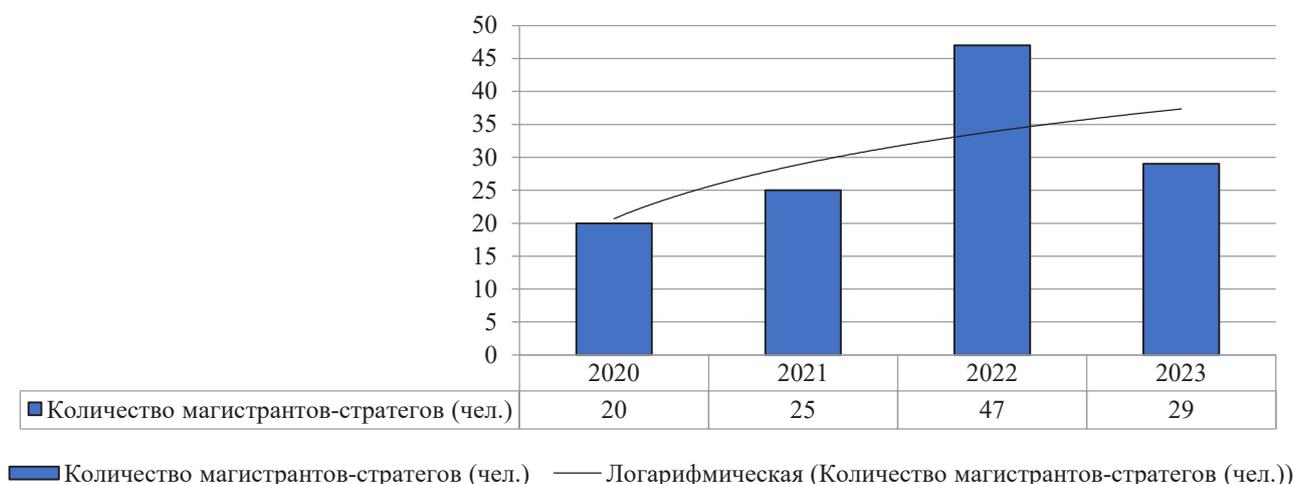


Рис. 2. Динамика набора магистрантов на магистерскую программу «Экономическая и финансовая стратегия», реализуемую в Кемеровском государственном университете

Fig. 2. Recruiting dynamics for the Master’s degree program in Economic and Financial Strategy, Kemerovo State University



Рис. 3. Структура состава магистрантов-стратегов, обучающихся на магистерской программе «Экономическая и финансовая стратегия» в Кемеровском государственном университете, по состоянию на 01.12.2023 г.

Fig. 3. Master’s degree students that major in Economic and Financial Strategy, Kemerovo State University, December 1, 2023

тов реализации Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г.⁴². На третьем месте (21 %) находятся представители бизнес-сообщества, которым необходимы знания в области стратегирования

для эффективного принятия и реализации управленческих решений на более долгосрочную перспективу. Оставшаяся часть обучающихся (около 10 %) принадлежит специалистам-практикам в различных сферах культуры, спорта, банкинга,

⁴² Шамахов В. А. 15-летняя стратегия и 50-летняя перспектива в девятитомнике Библиотека «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 266–270. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-266-270>

Таблица 1. Основные показатели защиты выпускных квалификационных работ – магистерских диссертаций на магистерской программе «Экономическая и финансовая стратегия», реализуемой в Кемеровском государственном университете, за 2022–2023 гг.

Table 1. Thesis performance in Master’s degree program in Economic and Financial Strategy, Kemerovo State University, 2022–2023

Показатель	Всего	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %
Количество магистрантов, защитивших диссертации на программе «Экономическая и финансовая стратегия», чел.	35	18	17	94,4
в том числе получившие дипломы с отличием, чел.	28	14	14	100
получившие дипломы с отличием, %	80,0	77,8	82,4	–
Количество магистерских диссертаций, защищенных на программе «Экономическая и финансовая стратегия», ед.	32	17	15	88,2
в том числе проектные ВКР*, ед.	3	1	2	200
проектные ВКР*, %	9,4	5,9	13,3	–
в том числе с оценкой «отлично», ед.	30	16	14	94,1
с оценкой «отлично», %	93,8	94,1	93,3	–

*ВКР – выпускная квалификационная работа – магистерская диссертация

*ВКР – final qualification work – Master’s thesis

туризма и др. Это показывает необходимость развития стратегического мышления и компетенций стратегирования для любого человека, стремящегося к развитию личности и выстраивающего личностную стратегию. Таким образом, свыше половины магистрантов-стратегов – это специалисты-практики в различных сферах и областях деятельности.

За время работы кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровский государственный университет осуществил два выпуска магистров-стратегов в количестве 35 человек (табл. 1⁴³). В 2022 г. первые магистерские диссертации успешно защитили 18 студентов, а в 2023 г. второй выпуск экономистов-стратегов пополнился еще 17 магистрами.

Количество магистрантов, защитивших диссертации на программе «Экономическая и финансовая стратегия», в 2023 г. сократилось, по сравнению с 2022 г., и составило 94,4 % от прошлого периода, т. е. меньше на 1 человека. Однако количество магистров-стратегов, получивших дипломы с отличием в эти периоды, остается на уровне 14 чело-

век (около 80 % от общего числа выпускников программы), а их доля выросла с 77,8 до 82,4 % в 2022 и 2023 гг. соответственно.

За период действия магистерской программы к защите обучающимися было представлено 32 выпускных квалификационных работы (ВКР) – магистерских диссертаций: 17 работ в 2022 г. и 15 работ в 2023 г. – уменьшение составило 11,8 %. Тематика представленных обучающимися к защите магистерских диссертаций характеризуется широким спектром направлений исследований и охватывает региональное и отраслевое стратегирование, стратегирование человеческого и трудового потенциала, спортивной сферы, предпринимательства и туризма, а также стратегическое управление системой образования и профессиональной ориентации, личностное финансовое стратегирование. Магистерские диссертации имеют практико-ориентированный характер, т. к. в регионе реализуются Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. и другие формальные стратегии и стратегические документы.

⁴³ Кафедра стратегии регионального и отраслевого развития...

За два года было защищено 3 проектных выпускных квалификационных работы (с долей более 9 % от общего числа ВКР). В 2022 г. одна магистерская диссертация (с долей в общем количестве защищенных магистерских диссертаций в этом году 5,8 %) на тему «Стратегический подход к формированию модели развития моногорода (на примере Беловского городского округа)» (начальник управления экономического развития Администрации Беловского городского округа М. В. Дорогина и первый заместитель главы Беловского городского округа Г. В. Овчинникова, научный руководитель канд. экон. наук, доцент Е. Г. Колесникова). В 2023 г. к защите были представлены две проектные работы (с долей в 2023 г. 13,3 %) по темам «Концепция стратегического управления муниципальной системой образования на примере Прокопьевского муниципального округа Кемеровской области – Кузбасса» (директор МБУ «Централизованная библиотечная система Прокопьевского муниципального округа» О. В. Поп и заместитель начальника Управления образования администрации Прокопьевского муниципального округа Т. С. Потехина, научный руководитель, канд. экон. наук, доцент А. Ю. Нестеров) и «Стратегирование личностного финансирования домашних хозяйств в российских условиях финансовой доступности» (молодая семья Е. К. и Н. О. Савостьян, научный руководитель канд. экон. наук, доцент Т. А. Алабина). Увеличение произошло в 2 раза.

Качество магистерских работ программы находится на высоком уровне: доля работ, защищенных на оценку «отлично», составляет около 94 % от общего числа магистерских диссертаций, представленных к защите (или 30 работ из 32 магистерских диссертаций: 16 работ из 17 в 2022 г. и 14 работ из 15 в 2023 г. – уменьшение составило 5,9 %). Такая ситуация обоснована практико-ориентированным характером магистерских диссертаций выпускников и их заинтересованностью в научно-обоснованных разработках в своих сферах деятельности. Среди магистрантов-выпускников первого набора министр туризма Кузбасса Е. П. Латышенко с темой диссертации «Стратегические приоритеты

развития малого и среднего предпринимательства в Кемеровской области – Кузбассе», заместитель министр туризма А. В. Ажищева с темой работы «Стратегирование развития туризма на территории Северо-Кузбасской агломерации», начальник управления потребительского рынка Департамента по развитию предпринимательства и потребительского рынка Кузбасса Н. Ю. Наумова с исследованием «Кузбасская агломерация в стратегии пространственного развития региона», глава Гурьевского муниципального района С. А. Черданцев с разработкой «Стратегические направления развития туризма и индустрии гостеприимства в Гурьевском муниципальном округе», первый заместитель главы Прокопьевска К. С. Коробкин с проектом «Стратегия развития города Прокопьевска в условиях Южно-Кузбасской агломерации», председатель комитета по вопросам предпринимательства и инноваций Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса, депутат Парламента Кузбасса, директор МАУ «Школьное питание» А. Ю. Панькова с изысканием «Разработка стратегии развития системы организованного школьного питания в условиях цифровизации», ректор Российской государственной специализированной академии искусств (г. Москва), д-р пед. наук, профессор Е. А. Пахомова с концептом «Формирование стратегии развития научно-инновационной деятельности региональных университетов», генеральный директор ООО «Технология добычи», член совета по инвестиционной и инновационной деятельности при Губернаторе Кузбасса, сопредседатель регионального отделения Всемирного русского народного собора в Кемеровской области – Кузбассе П. А. Савкин с апробацией «Стратегирование производства промышленного оборудования в условиях “новой нормальности” экономики», директор филиалов компании «Выбери Радио» в г. Кемерово и г. Новокузнецк Ю. О. Тищенко с тематикой «Стратегические аспекты управления маркетинговой деятельностью в радиоиндустрии» и др.

В число магистрантов-выпускников второго набора вошли глава города Прокопьевск М. А. Шкарабейников с темой «Стратегирование

социально-экономического развития монопрофильного муниципального образования (на примере г. Прокопьевска Кемеровской области – Кузбасса)», серебряный призер Олимпийских игр в Токио, гимнастка А. А. Ильянкова с магистерской диссертацией на тему «Стратегические аспекты управления маркетинговой деятельностью спортивной школы», заместитель министра образования Кузбасса О. Н. Колесниченко – «Кластерная модель профессиональной ориентации как стратегический фактор развития региона», председатель Федерации волейбола Кемеровской области А. П. Латышенко – «Стратегические аспекты развития Федерации волейбола Кемеровской области – Кузбасса», а также другие представители муниципального управления и бизнес-структур.

Отмечая роль научных руководителей при подготовке высококвалифицированных магистров-стратегов, следует сказать, что это профессионалы, обладающие не только компетенциями теории стратегии и методологии стратегирования, но и практики – разработчики формальных стратегий и других стратегических документов, почетные и действительные члены научной школы стратегирования: академик В. Л. Квинт, профессор И. В. Новикова, коллеги из Кемеровского государственного университета – доценты Т. А. Алабина, Е. В. Госсен, Е. А. Калачева, Е. Г. Колесникова, И. В. Корчагина, А. Ю. Нестеров, А. А. Сурцева, М. А. Шемчук, К. В. Юматов, профессор Е. А. Федулова.

ВЫВОДЫ

Создание кафедры стратегии регионального и отраслевого развития в Кемеровском государст-

венном университете и подготовка на ее основе магистров-стратегов как реализация магистерской программы «Экономическая и финансовая стратегия» впервые в Сибири открыли новые горизонты по развитию у специалистов-практиков компетенций по теории стратегии, методологии и практики стратегирования: подготовке экономистов-стратегов – специалистов и лидеров по стратегированию. Научное сопровождение и руководство магистерской программой основателя теории стратегии и методологии стратегирования иностранного члена РАН, д-ра экон. наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова В. Л. Квинта, а также научное консультирование магистрантов высококвалифицированными профессионалами-практиками российской школы стратегирования позволило достичь высоких результатов экономистами-стратегами в своих сферах и областях деятельности. Это подтверждается тематикой и качеством практико-ориентированных магистерских диссертаций, в том числе с учетом региональной специфики Кемеровской области – Кузбасса. Универсальные и профессиональные компетенции по развитию у магистрантов-стратегов стратегического мышления, навыков стратегического управления, профессионального и личностного стратегирования стали стратегической целью инновационного процесса развития личности экономиста-стратега в опорном вузе региона – Кемеровском государственном университете.

ЛИТЕРАТУРА

- Алабина Т. А. Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // *Управленческое консультирование*. 2021. Т. 153. № 9. С. 45–57. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Алимурадов М. К., Чхотуа И. З. Владимир Львович Квинт. М.: Издательство Московского университета, 2018. 238 с.
- 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>

- Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Козырев А. А. Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии // Экономическое возрождение России. 2022. Т. 72. № 2. С. 110–122. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>
- Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 283 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Леухова М. Г. Образовательная система региона ресурсного типа как объект стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 3. С. 308–321. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-308-321>
- Львов Д. А. Человеческий капитал в условиях неопределенности // Мировая экономика: проблемы безопасности. 2020. № 2. С. 88–91. (На англ.)
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 1 // Экономика и математические методы. 2022. Т. 58. № 1. С. 5–26. (На англ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880018970-6>
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Эпштейн Д. М. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 2 // Экономика и математические методы. 2022. Т. 58. № 2. С. 7–21. (На англ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880020009-8>
- Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.
- Новикова И. В. Формирование личностной стратегии цифрового человека // Экономическое возрождение России. 2020. Т. 66. № 4. С. 34–42. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>
- Опубликован второй номер научного журнала «Стратегирование: теория и практика» // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 12. С. 1013–1014.
- Пахомова Е. А. Анализ трендов высшего образования и науки как основа стратегирования научно-инновационной деятельности региональных университетов // Управленческое консультирование. 2022. Т. 161. № 5. С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>
- Просеков А. Ю. Библиотека «Стратегия Кузбасса» // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 417.
- Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 304–318. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>
- Просеков А. Ю., Леухова М. Г. Научно-образовательный консорциум «Вернадский – Кузбасс»: возможности стратегического сотрудничества для регионального опорного вуза // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. Т. III. Кузбасский Университариум стратега. Кемерово, 2021. С. 16–20.
- Стрекалова Н. Д. Стратегическое мышление менеджеров: сущность, проблемы и подходы к развитию // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. № 3. С. 384–411. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.306>
- Сушко Е. Д., Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Роль агент-ориентированного моделирования в мониторинге реализации стратегии социально-экономического развития региона // Вестник ЦЭМИ. 2019. № 3. <https://doi.org/10.33276/S265838870006691-3>

- Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов V Международной научно-практической конференции. Т. VIII. Кн. I. Кузбасский Университариум стратега / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово, 2022. 492 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2962-5>
- Цивилев С. Е. Кузбасс 2035: национальные интересы и стратегические приоритеты развития региона // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 281–289. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>
- Шамахов В. А. 15-летняя стратегия и 50-летняя перспектива в девятитомнике Библиотека «Стратегия Кузбасса» // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 266–270. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-266-270>
- Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 4. С. 571–583. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>
- Heracleous L. Strategic thinking or strategic planning? // Long Range Planning. 1998. Vol. 31. № 3. P. 481–487. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80015-0)
- Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Epstein J. M. Agent-based modeling for a complex world. 2nd ed. M.: GAUGN University, 2022. 74 p. <https://doi.org/10.18254/978-5-604-5843-4-7>
- Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press, 1994. 458 p.
- Zhaubassov B. The United States office of personnel management competencies and executive core qualifications in executive development (leadership development programs) // Вестник университета «Туран». 2015. Т. 65. № 1. С. 240–245. (На англ.)

REFERENCES

- Alabina TA. The role of the concept of strategizing by V.L. Kvint in economic research of strategies and its features. Administrative Consulting. 2021;153(9):45–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-9-45-57>
- Alimuradov MK, Chkhotua IZ. Vladimir L'vovich Kvint. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta; 2018. 238 p. (In Russ.)
- 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>
- Kozyrev AA. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):434–447. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Kozyrev AA. Conceptual scheme for research on the theory and methodology of strategy. Economic Revival of Russia. 2022;72(2):110–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Zadorozhnaya GV, Astapov KL, Alabina TA, Bakhtizin AR, et al. A conceptual future for the Kuzbass Region: strategic outlines of developmental priorities through 2071, a 50-year perspective. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 283 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2812-3>
- Leukhova MG. Educational system in a resource-type region as an object of strategizing. Strategizing: Theory and Practice. 2023;3(3):308–321. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-308-321>
- Lvov DA. Human capital in the face of uncertainty. World Economy: Security Problems. 2020;(2):88–91.
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Epstein JM. Agent-based modeling for a complex world. Part 1. Economics and Mathematical Methods. 2022;58(1):5–26. <https://doi.org/10.31857/S042473880018970-6>

- Makarov VL, Bakhtizin AR, Epstein JM. Agent-based modeling for a complex world. Part 2. Economics and Mathematical Methods. 2022;58(2):7–21. <https://doi.org/10.31857/S042473880020009-8>
- Novikova IV. Strategic leadership. Moscow: KNORUS; 2024. 222 p. (In Russ.)
- Novikova IV. Forming the personal strategy of a digital human. Economic Revival of Russia. 2020;66(4): 34–42. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42>
- There was published second issue of the scientific journal “Strategizing: Theory and Practice”. Economics and Management. 2021;27(12):1013–1014. (In Russ.)
- Pahomova EA. Analysis of trends in the higher education and science as the basis for strategizing the scientific and innovative activities in regional universities. Administrative Consulting. 2022;161(5):93–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-93-107>
- Prosekov AYu. Library “Kuzbass strategy”. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):417. (In Russ.)
- Prosekov AYu, Gritskevich TI, Leukhova MG. Cognitive and regional identity as a basis for strategizing innovative academic activities of higher education. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):304–318. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-304-318>
- Prosekov AYu, Leukhova MG. Vernadsky-Kuzbass region scientific and educational consortium: Strategic cooperation resources for the regional flagship university. Strategizing: Theory and Practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference IV. Vol. III. Kuzbass Region Strategic Universitarium; 2021; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. P. 16–20. (In Russ.)
- Strekalova ND. Managers’ strategic thinking: Essence, problems and approaches to development. Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2018;17(3):384–411. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.306>
- Sushko ED, Makarov VL, Bakhtizin AR. Meaning of an agent-based modelling in monitoring the implementation of the strategy of socio-economic development of the region. Vestnik CEMI. 2019;(3). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S265838870006691-3>
- Kvint VL. Strategizing: Theory and Practice: Collection of Selected Research Articles and Proceedings of the Fifth International Research-to-practice Conference. Vol. VIII. Book I. Kuzbass Region Strategic Universitarium. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 492 p. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2962-5>
- Tsivilev SE. Kuzbass 2035: National interests and strategic priorities of the regional development. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):281–289. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-281-289>
- Shamakhov VA. Fifteen-year strategy and fifty-year perspective in the nine-volume Kuzbass Strategy Library. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):266–270. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-266-270>
- Shatskaya IV. Strategizing the digital transformation of higher education. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(4):571–583. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-4-571-583>
- Heracleous L. Strategic thinking or strategic planning? Long Range Planning. 1998;31(3):481–487. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80015-0)
- Makarov VL, Bakhtizin AR, Epstein JM. Agent-based modeling for a complex world. 2nd ed. Moscow: GAUGN University; 2022. 74 p. <https://doi.org/10.18254/978-5-604-5843-4-7>
- Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press; 1994. 458 p.

Zhaubassov B. The United States office of personnel management competencies and executive core qualifications in executive development (leadership development programs). *Bulletin of "Turan" University*. 2015;65(1):240–245.

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: М. Г. Леухова – утверждение концепции исследования и содержания статьи, научное консультирование, интерпретация данных, составление концепции статьи и ее итоговая переработка, в т. ч. корректировка рисунков 1–3 и таблицы 1, окончательное утверждение версии для публикации. Т. А. Алабина – разработка концепции исследования и содержания статьи, анализ и интерпретация данных, составление статьи и ее итоговая переработка, в т. ч. написание всех разделов, составление рисунков 1 и 2, таблицы 1. А. К. Стародубцева – сбор, анализ и интерпретация данных, составление концепции статьи и ее итоговая переработка, в т. ч. написание всех разделов, составление рисунков 2 и 3, таблицы 1, окончательное утверждение версии для публикации. Все авторы прочитали и одобрили окончательную рукопись.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Леухова Мария Геннадьевна, канд. ист. наук, доцент, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Алабина Татьяна Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

Стародубцева Алина Константиновна, ассистент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

CONTRIBUTION: M.G. Leukhova developed the research concept, proofread the article, provided scientific consulting, interpreted the data, and edited the visual materials. T.A. Alabina developed the research concept, proofread the article, analyzed and interpreted the data, drafted the manuscript, and designed the visual materials. A.K. Starodubtseva collected, analyzed, and interpreted the data, developed the concept of the article, designed the visual materials, and proofread the manuscript. All the authors have read and approved of the final version.

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

ABOUT AUTHORS: Maria G. Leukhova, Ph.D.(Hist.), Associate Professor, Vice-Rector for Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Sectoral Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; leukhova@kemsu.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5891-2737>

Tatiana A. Alabina, Cand.Sc.(Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; madam-alabina@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0600-0584>

Alina K. Starodubtseva, Assistant of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; yakovlevaalina16@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-2086-5357>

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ: ПРЯМАЯ РЕЧЬ



«Защиты магистрантов кафедры стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета покорили меня – очень достойные выступления. Виден стратегический подход к выбору тем магистерских диссертаций!» – поделился Владимир Львович Квинт, академик, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

«Защищенные магистерские диссертации выполнены на высоком профессиональном уровне. Магистранты достойно представили свои работы, продемонстрировав отличную систему подготовки. Выражаем огромную благодарность всем научным

руководителям кафедры стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ!» – отметила Ирина Викторовна Новикова, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, лауреат премии имени И. И. Шувалова I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике».



«Рассматриваю защиту не как финал учебы, а как начало нового этапа профессионального взаимодействия для эффективной реализации Стратегии социально-экономического развития Кузбасса до 2035 года. Кроме того, хочу выразить слова благодарности преподавателям кафедры и ее руководителю Марии Геннадьевне Леуховой, научному руководителю Ирине Викторовне Новиковой и, конечно, основателю кафедры, автору теории и методологии стратегирования, академику Владимиру Львовичу Квинту. Это были плодотворные два года учёбы, творческой работы и профессионального общения. Уверена, что впереди еще много интересного!» –

поделилась Елена Петровна Латышенко, министр туризма Кузбасса (выпускник 2022 г.).



«Магистерская программа дала потрясающие и востребованные знания, научившие оценивать окружающую среду и факты, глубоко понимать видения будущего через призму стратегического мышления. Именно понимание философии стратегии, владение теорией и методологией стратегирования, большое количество прикладного материала способствовали формированию стратегического мышления и позволили стать лучшими в своей профессии», – пояснила Наталья Юрьевна Наумова, начальник управления потребительского рынка Департамента по развитию предпринимательства и потребительского рынка Кузбасса (выпускник 2022 г.).



«Спасибо большое за бесценные знания, которые Вы мне дали. Новых знаний и навыков хватит для того, чтобы подходить к решению важных поставленных задач по-новому, через стратегический подход. Благодарю вас за то, что вы ответственно подходите к выполнению своих обязательств перед учениками и выпускаете действительно грамотных специалистов», – поблагодарила Анжела Владимировна Ажищева, заместитель министра туризма Кузбасса (выпускник 2022 г.).



«Хотелось бы поблагодарить Губернатора Кузбасса С. Е. Цивилева, доктора экономических наук, иностранного члена РАН, профессора МГУ В. Л. Квинта и КемГУ за предоставленную возможность пройти обучение по программе магистратуры «Экономическая и финансовая стратегия». Грамотное и эффективное управление субъектом невозможно без правильно сформулированной цели, точной постановки задач и грамотно расставленных приоритетов. Город Прокопьевск, как и наш родной Кузбасс, сейчас находится на пороге больших перемен. В непростое время успешное развитие возможно при эффективной оценке имеющихся ресурсов, главным из которых является человеческий потенциал, а сибиряки – это люди особой закалки с сильным горняцким характером. За столь короткий промежуток времени, благодаря

высокопрофессиональному подходу в организации образовательного процесса на кафедре стратегии регионального и отраслевого развития ИЭУ КемГУ, мне удалось получить все необходимые знания и на практике применить соответствующие компетенции. Считаю необходимым прохождение данной магистерской программы каждым руководителем, нацеленным на успех!» – подчеркнул глава Прокопьевска Максим Александрович Шкарабейников (выпускник 2023 г.).



«Самое увлекательное приключение, которое произошло со мной за 2,5 года», – высказался коротко Константин Сергеевич Коробкин, первый заместитель главы города Прокопьевск (выпускник 2022 г.).



«Очень важно и значимо, что у нас в Кузбассе при поддержке губернатора С. Е. Цивилева создана кафедра стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ, и очень почетно, что научным руководителем является д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Владимир Львович Квинт. Уверен, что в целях изучения особенностей стратегии развития нашего региона есть необходимость обучения основам стратегирования специалистов многих отраслей (машиностроение, добывающая промышленность, сельское хозяйство и др.). Исходя из этой общей концепции, они смогут создавать стратегию развития своих сфер деятельности и своих областей именно в рамках общей региональной повестки. Образно говоря, сложно собрать пазл не видя общей картины в целом. Стратегия регионального развития – это и есть общая картина, которая состоит из множества частей – стратегий развития каждой отрасли. Отсюда и возникает вторая задача: при каких-либо возникающих проблемных моментах и несостыковках эти специалисты-стратеги смогут внести свои предложения и коррективы в общую стратегию развития региона. Если в каждой отрасли будут специалисты по стратегированию, которые видят перед собой стратегию развития Кузбасса, то они смогут интегрировать в неё стратегии развития своих отраслей, решая при этом тактические вопросы и отвечая на вызовы современной экономики. Кроме того, целесообразно создать Ассоциацию предприятий угольной промышленности, которая могла бы принимать участие в разработке общей стратегии развития Кузбасса с учетом актуальных задач отрасли, особенностей импортозамещения и взаимодействия крупных системообразующих предприятий с компаниями-сервисантами. Выражаю огромную благодарность всем преподавателям и сотрудникам кафедры стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ и особую признательность руководителю и нашему идейному вдохновителю Владимиру Львовичу Квинту», – обстоятельно дал

свои разъяснения Павел Александрович Савкин, генеральный директор ООО «Технология добычи» (выпускник 2022 г.).



«Благодарю Владимира Львович Квинта, его соратников и коллег за высший уровень профессионализма в передаче знаний в области стратегии, за бесценные знания и опыт. В своей профессиональной и общественной деятельности прилагаю

максимальные усилия для реализации полученных знаний на благо Кузбасса, обеспечения главной стратегической задачи – повышения качества жизни каждого жителя региона», – выразила слова благодарности Анастасия Юрьевна Панькова, председатель комитета по вопросам предпринимательства и инноваций Законодательного Собрания Кемеровской области – Кузбасса, директор МАУ «Школьное питание» (выпускник 2022 г.).



Оригинальная статья
УДК 332.142.4(571.63)

Экономика развлечений как стратегический вектор развития туризма в Приморском крае

А. А. Белецкий¹, В. А. Пахомов²

^{1,2}Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия

¹016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

²pakhomov.va@dvvfu.ru

Аннотация: Стратегический анализ туристического сектора России в целом и Приморского края в частности актуализирует цель регионального социально-экономического развития. Успешность реализации данной цели может быть осуществлена с помощью комплекса задач. Основной задачей является удовлетворение потребностей людей – как местных жителей, так и внешних – по отношению к объекту стратегирования. Актуальность исследования определена необходимостью поиска стратегических факторов, которые способствуют устойчивому территориальному развитию. Изучили четыре области экономики впечатлений – развлечение, обучение, эстетика и эскапизм. Дополнительно рассмотрели факторы, которые влияют на привлекательность региона для туристов, а также значение создания впечатлений в туристическом опыте. Выбор приоритетов развития анализируется с точки зрения методики школы стратегирования академика В. Л. Квинта. Применение экономики впечатлений является новым подходом в стратегическом развитии туристической индустрии региона. Исследование подтверждает, что для туристов важно не только качество предоставляемых услуг, но и возможность получить впечатления, которые они могут испытать во время посещения Приморского края.

Ключевые слова: экономика впечатлений, стратегирование, стратегические приоритеты, туристическая отрасль, Приморский край, креативные индустрии, конкурентные преимущества

Цитирование: Белецкий А. А., Пахомов В. А. Экономика развлечений как стратегический вектор развития туризма в Приморском крае // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 73–84. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-73-84>

Поступила в редакцию 20.12.2023. Прошла рецензирование 25.12.2023. Принята к печати 30.12.2023.

original article

Experience Economy as a Strategic Vector of Tourism Development in the Primorye Region

Andrey A. Beletskiy¹, Vyacheslav A. Pakhomov²

^{1,2}Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

¹016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

²pakhomov.va@dvvfu.ru

Abstract: The article introduces a strategic analysis of tourism in Russia in general and the Primorye Territory in particular. Sustainable territorial development depends on various strategic factors. A region can achieve successful socio-economic development in tourism only by meeting the needs of its residents and potential

tourists. This study covered four areas of experience economy, i.e., entertainment, learning, aesthetics, and escapism, as well as some other factors that shape the touristic attractiveness of the Far East as a source of unforgettable impressions. The prioritizing procedure was based on the methodology developed by Professor V.L. Kvint. Experience economy proved to render new opportunities to the strategic development of regional tourism. For potential visitors to the Russian Far East, service quality appeared to be less important than the opportunity to get new unforgettable experience.

Keywords: experience economy, strategizing, strategic priorities, tourism industry, Primorye Territory, creative industries, competitive advantages

Citation: Beletskiy AA, Pakhomov VA. Experience Economy as a Strategic Vector of Tourism Development in the Primorye Region. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):73–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-73-84>

Received 20 December 2023. Reviewed 25 December 2023. Accepted 30 December 2023.

娱乐经济是滨海边疆区旅游业发展的战略方向

别列茨基·安德烈·阿尔弗雷多维奇¹, 维亚切斯拉夫·亚历山德罗维奇·帕霍莫夫²

^{1,2} 远东联邦大学, 俄罗斯符拉迪沃斯托克

¹ 016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

² pakhomov.va@dvfu.ru

摘要: 对俄罗斯旅游业, 特别是滨海边疆区旅游业的战略分析是为了实现区域社会 and 经济发展目标。要成功实现这一目标, 需要完成一系列任务。主要任务是满足人们(包括当地居民和外来人员)与战略化目标相关的需求价值。这项研究的现实意义在于需要找到有助于该地区可持续发展的战略因素。我们研究了体验经济的四个领域——娱乐、教育、审美和逃避现实。此外, 我们还考虑了影响该地区对游客吸引力的因素, 以及在旅游体验中创造印象的重要性。根据 V. L. 昆特院士战略化学派的方法论, 对如何选择发展优先事项进行了分析。研究结果表明, 体验经济的应用是该地区旅游业战略发展的新途径。研究证明, 对游客而言, 重要的不仅是所提供的服务的质量, 还有在滨海边疆区旅游时获得印象的可能性。

关键词: 体验经济、战略化、战略优先事项、旅游业、滨海边疆区、创意产业、竞争优势

编辑部收到稿件的日期: 2023年12月20日。 评审日期: 2023年12月25日。 接受发表的日期: 2023年12月30日

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в России наблюдаются колебания трендов в туризме. Это обусловлено различными факторами, которые включают международные события, ковидные ограничения, изменения внутренней политики и туристические инициативы Правительства.

В 2018 г. Россия принимала Чемпионат мира по футболу, который сыграл важную роль в привлечении туристов со всего мира. Посещаемость страны во время Чемпионата увеличилась, что стало фактором развития туристического сектора, т. к. спортивные события – это источники впечатлений

и воспоминаний, которые притягивают в центр событий людей – потребителей впечатлений, готовых потратить деньги, чтобы запечатлеть событие для себя. В 2019 г. была запущена кампания «Год туризма России в Китае», в рамках которой были организованы специальные мероприятия для привлечения китайских туристов. Это привело к увеличению числа китайских туристов в стране.

Однако в 2020 г. туристическая индустрия во всем мире столкнулась с серьезными проблемами из-за пандемии COVID-19. Это привело к сокращению числа туристов в России. Ситуация начала

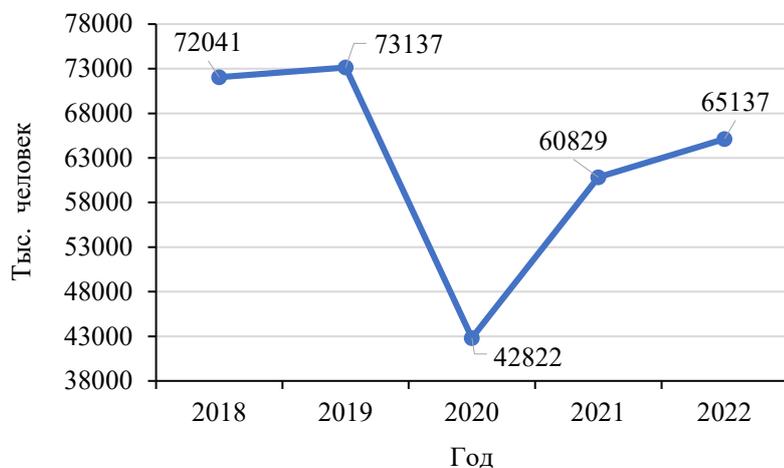


Рис. 1. Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, тыс. в год по Российской Федерации

Fig. 1. Clients of accommodation facilities in the Russian Federation, 1.000 per year Federation

улучшаться в 2021 г. по мере того, как смягчались ограничения. Россия возобновила внешний туризм, постепенно открывая границы для иностранных туристов и возвращая международные рейсы. Однако из-за продолжающейся пандемии и изменений в эпидемиологической обстановке туристический поток оставался ниже уровней, зарегистрированных до пандемии. В 2022 г. Правительство России предприняло ряд мер по стимулированию туризма. Были запущены различные компании и программы, направленные на привлечение как внутренних, так и иностранных туристов. Также были упрощены визовые процедуры для некоторых стран, что поспособствовало увеличению числа иностранных туристов (рис. 1¹).

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные достижения ученых и практиков в области стратегирования, туризма и связанных с ним сфер. Исследование базируется на теории и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Для обоснования достигнутых результатов использовали совокупность научных

методов и подходов: анализа и синтеза, сравнения, обобщения и научной абстракции.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта индивидуальные и общественные ценности и интересы определяют становление ценности в экономическом смысле (рис. 2²)³. Именно ценности определяют стратегические приоритеты при наличии конкурентных преимуществ⁴.

В 2023 г. ожидается постепенное восстановление туристического потока в России. При условии стабилизации эпидемиологической ситуации и открытии границ число иностранных и внутренних туристов увеличится. Это связано с тем, что во время пандемии людям не хватало впечатлений.

Как отмечает Т. Bille, чем больше органов чувств задействовано при впечатлении, тем сильнее оно отпечатывается в памяти и воздействует на человека⁵. Поэтому после снятия эпидемиологических ограничений люди устремились восполнить нехватку сенситивных раздражителей. В результате этого походы и экотуризм выросли на 40 %: люди стремились задействовать больше органов чувств:

¹ Туризм. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 05.12.2023).

² Сасаев Н. И. Первичная оценка эффективности отраслевых стратегических приоритетов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 299–311. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-299-311>

³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

⁴ Квинт В. Л. О выборе приоритетов // Бюджет. 2016. № 11. С. 78–81.

⁵ Bille T. The Nordic approach to the experience economy: Does it make sense? Frederiksberg: CBS, 2010. 24 p.

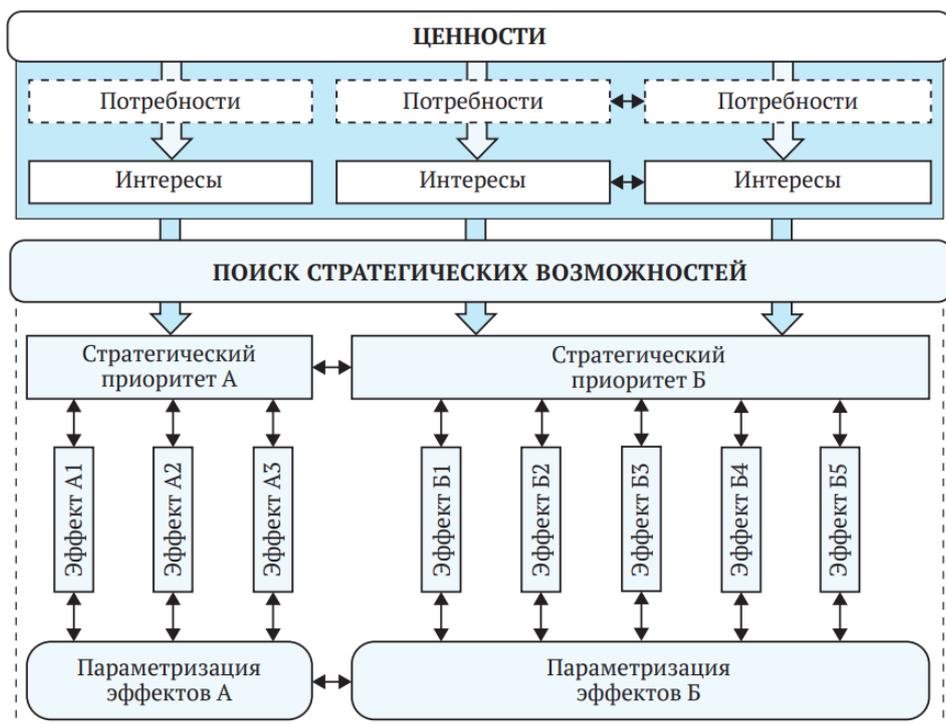


Рис. 2. Концептуальная схема взаимосвязи категорий «интересы» и «эффекты» в отраслевом стратегировании
Fig. 2. Interests vs. effects in industrial strategizing

обоняние, осязание, зрение и т. д.^{6,7,8,9}. Россия продолжает прикладывать усилия по развитию туристической индустрии, предлагая новые туристические маршруты, культурные мероприятия и удобства для посетителей^{10,11}.

Приморский край привлекает туристов из-за своих природных красот, уникальной фауны и флоры, а также из-за исторического и культурного наследия.

На основе статистических данных мы построили график численности размещения лиц в коллективных средствах размещения Приморского края в период с 2018 по 2022 гг. (рис. 3¹²).

Анализ туристического потока в Приморском крае с 2018 по 2022 гг. показал, что в 2018 г. был

замечен рост числа туристов в регионе. В 2019 г. Приморский край продолжал привлекать туристов из соседних стран, включая Китай и Южную Корею, своими природными и культурными достопримечательностями, которые являются одними из важнейших составляющих экономики впечатлений для туристического направления. Также были предприняты усилия по развитию инфраструктуры и туристического сервиса в регионе. В 2020 г. Приморский край почувствовал отрицательное влияние пандемии на туристический поток: введение ограничений на перемещение и закрытие границ привело к снижению числа туристических посещений в регионе. В 2021 г. с постепенным смягчением ограничений и вос-

⁶ Siczko A., Parzonko A. J., Bienkowska-Golasa W. Principles of the experience economy in designing an agritourism product // *Agricultural Economics*. 2020. Vol. 66. № 4. P. 175–182. <https://doi.org/10.17221/209/2019-AGRICECON>

⁷ Пайн II Б. Д., Гилмор Д. Х. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. М.: Альпина Паблишер, 2018. 381 с.

⁸ Pine II В. J., Gilmore J. H. The experience economy: Work is theater and every business a stage. Boston: Harvard Business Press, 1999. 254 p.

⁹ Шмитт Б., Роджерс Д., Вроцос К. Бизнес в стиле шоу: маркетинг в культуре впечатлений. М.: Вильямс, 2005. 399 с.

¹⁰ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // *Экономика качества*. 2013. № 4. С. 1–16.

¹¹ Колодий Н. А. Экономика ощущений и впечатлений в туризме и менеджменте. М.: Издательство Юрайт, 2019. 326 с.

¹² Туризм в Приморском крае. Действительность и перспективы. URL: <https://mygeografi.ru/vidy-turizma-v-primorskom-krae> (дата обращения: 05.2023).

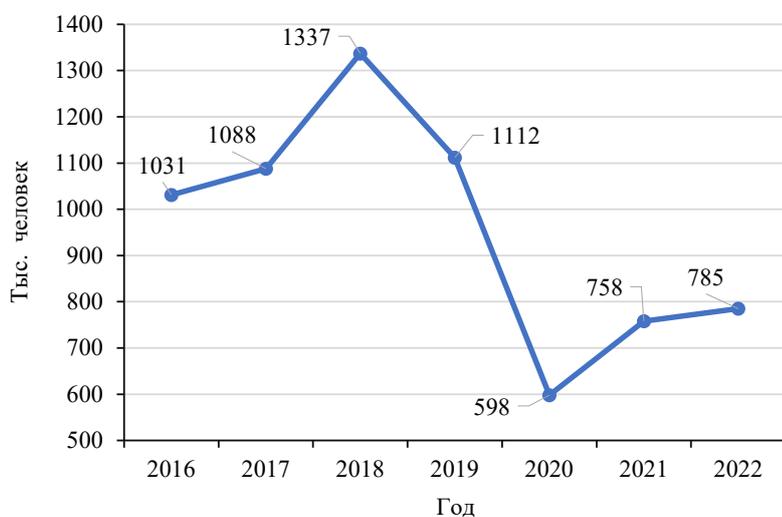


Рис. 3. Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения, тыс. в год в Приморском крае

Fig. 3. Clients of accommodation facilities in the Primorye Region, 1.000 per year

становлением туристической деятельности в Приморском крае произошло восстановление туристического потока. Ожидалось постепенное увеличение числа туристических посещений в регионе из-за стабилизации эпидемиологической ситуации и возобновления межрегиональных и международных перевозок. В 2022 г. ожидалось дальнейшее восстановление туристической активности в Приморском крае. Продолжение развития инфраструктуры, расширение туристических маршрутов и проведение мероприятий для привлечения посетителей могли быть основными факторами, которые способствуют росту туристической индустрии в регионе. Однако в 2022 г. прирост оказался минимальным, поэтому возникла необходимость более глубокого изменения внутреннего содержания сферы туризма.

Туризм имеет форму организованной деятельности и является «индустрией впечатлений», т. е. продажей эмоций, впечатлений, приключений и воспоминаний, связанных с путешествиями^{13,14}. Чтобы удержать или увеличить поток туристов в Приморском крае, необходимо внедрять ин-

струменты экономики впечатления. Совершенствование традиционных туристических продуктов путем добавления элементов, которые улучшат впечатления туристов, является ключевым моментом возвращения и увеличения туристического потока¹⁵.

Для более детального изучения возможности внедрения экономики впечатлений в Приморском крае мы рассмотрели четыре типа впечатлений, выделенных Б. Д. Пайном II и Д. Х. Гилмором. Стоит отметить специфику каждого типа в части активного или пассивного отдыха, а также поглощающего или погружающего характера отдельных типов¹⁶.

Четыре типа впечатлений представлены на рисунке 4¹⁷. Образовательный опыт воздействует на сознание потребителя, интригует его и вызывает к желанию «узнать что-то новое». Эскапистский опыт (уход от реальности) является иммерсивным и представляет собой степень, в которой индивид полностью погружен в эту деятельность. Например, тематические парки, земли приключений, имитирующие места назначения и тематические ат-

¹³ Хворостяная А. С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // Экономика и управление. 2017. Т. 142. № 8. С. 67–74.

¹⁴ Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 172–183. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183>

¹⁵ Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>

¹⁶ Пайн II Б. Д., Гилмор Д. Х. Экономика впечатлений...

¹⁷ Там же.

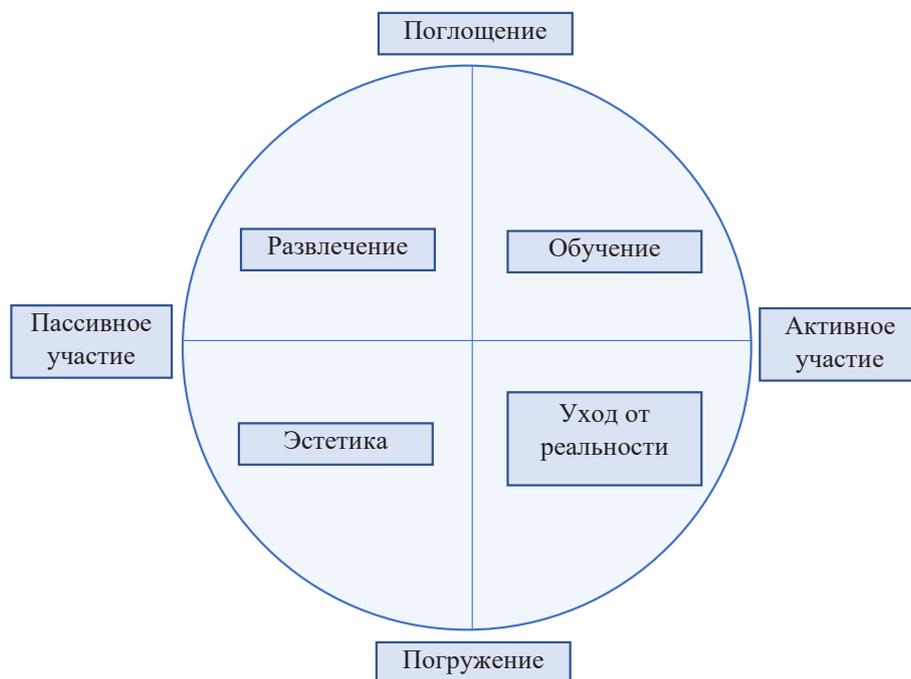


Рис. 4. Четыре области впечатлений

Fig. 4. Four areas of experience economy

тракционы, и др. Развлечение является одной из древнейших форм переживания и предполагает пассивное вовлечение индивида: представления и концерты. Эстетика относится к интерпретации потребителями окружающей физической среды: достопримечательности и картинные галереи^{18,19}.

В ходе исследования мы провели анализ российских регионов на туристическую привлекательность по четырем направлениям экономики впечатлений.

Первое направление – образование. В последние годы рынок образовательного туризма развивается по всему миру и занимает около 1,5 %. По данным аналитиков Report Ocean, в 2021 г. его размер составил \$401 млрд. По данным J'son & Partners, весь объем туристического рынка в России в 2019 г. составил около 1,35 трлн руб. В 2019 г. в рамках программы 23-й сессии Генеральной Ассамблеи

Всемирной туристской организации ООН (UNWTO) была подписана декларация о взаимопонимании и сотрудничестве с целью содействия развитию образовательного туризма в России. Данную декларацию также подписало представительство Приморского края^{20,21,22,23}. В исследовании мы рассмотрели варианты проектов, в основе которых лежал образовательный тип впечатлений. Москва разработала и запустила проект «Город открытий» – образовательно-туристический проект столичного Комитета по туризму, который помогает школьникам и студентам из регионов России узнать о современной Москве через профориентационные программы, знакомство с перспективными индустриями и культурными площадками мегаполиса. Основой проекта является методология, которая помогает участникам изучать различные отрасли от энергетики до креа-

¹⁸ Pine II B. J., Gilmore J. H. The experience economy...

¹⁹ Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / А. А. Пятковский [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>

²⁰ «Город открытий» станет частью программы по развитию студенческого туризма. URL: <https://www.mos.ru/news/item/110517073> (дата обращения: 10.12.2023).

²¹ Шапинская Е. Н. Массовая культура: теории и практики. М.: Согласие, 2017. 384 с.

²² АТОР подвела предварительные итоги туристического 2022 года. URL: <https://www.atorus.ru/node/50839> (дата обращения: 10.12.2023).

²³ Исследования рынков и стратегические услуги. URL: https://json.tv/ict_telecom_analytics (дата обращения: 10.12.2023).

тивных индустрий^{24,25,26}. В Республике Чечня были разработаны более 20-ти образовательно-туристических маршрута, которые могут пройти как школьники, так и взрослые люди²⁷. В Омской области разработали более 15-ти образовательно-туристических маршрутов для детей и взрослых, протяженностью от 10 до 300 км или от одного до двенадцати часов²⁸. В Приморском крае были разработаны пешие и автомобильные туристическо-экскурсионные маршруты по территории субъекта^{29,30,31,32}.

В следующей части исследования мы рассчитали рынок образовательного туризма Приморского края. Исходя из данных Росстата и АТОР (Ассоциация Туроператоров), объем туристического рынка в 2022 г. составил около 4,3 трлн руб. По данным Росстата, Приморье в 2022 г. посетило около 3 млн человек – это 5 % от всего турпотока в стране. Следовательно, за 2022 г. оборот туристического рынка составил около 215 млрд руб. Из данных J'son & Partners известно, что в 2019 г. образовательный туризм составил от всего рынка 1,5 %. Анализ открытых источников показал, что за последние 3 года не было прорывных проектов, которые изменили бы статистику в лучшую сторону, поэтому при дальнейшем расчете использовали тот же процент – 1,5 %. Таким образом, за 2022 г. краевой объем рынка в образователь-

ном туризме по теоретическим расчетам составил 2,1 млрд руб.^{33,34,35}

Второе и третье направление в экономике впечатлений – это эскапистский и эстетический туризм. Они схожи по своей сути: получение впечатлений с помощью ухода от реальности, созерцания пейзажей и архитектуры. Как отмечает Е. Н. Шапинская, уход от повседневной жизни (эскапизм) – это и есть путешествие в современном обществе³⁶. Эстетический туризм связан с уходом от технологий к природе и тишине для погружения в естественную и первозданную красоту. Приморский край богат своими природными «сценами» для ухода от повседневных забот. Для привлечения туристов в данных направлениях необходимо составить конкурентную борьбу стоимости авиабилетов для перелета с западной и центральной России в Приморский край. По данным статистики, 79 % россиян хотят посетить регионы Дальнего Востока, но ценовая политика авиабилетов играет в пользу стран ближнего и дальнего зарубежья^{37,38,39}.

Четвертое направление – развлечение, т. е. получение впечатлений от культурно-массовых мероприятий, тематических парков и т. д. Фестивали, концерты, спортивные события и культурные выставки являются магнитом для туристов. Туристы, особенно любители культуры и развлечений, могут планировать свои поездки, чтобы посетить

²⁴ «Город открытий» станет частью программы...

²⁵ Черников И. А. Экономика впечатлений в динамике современной культуры // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2020. Т. 96. № 4. С. 59–68. <https://doi.org/10.24412/1997-0803-2020-10406>

²⁶ Хворостяная А. С. Стратегическая роль центров трансфера технологии в развитии креативных индустрий экономики // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 7. С. 1221–1238. <https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110546>

²⁷ Экскурсионные/походные маршруты. URL: <https://cte.dod95.ru/detsko-yunosheskii-turizm-v-obrazovatelnyh-organizacijah-chechenskoi-respubliki/yekskursionnye-pohodnye-marshruty.html> (дата обращения: 11.12.2023).

²⁸ Туризм в Омской области. URL: <https://gotoomsk.ru> (дата обращения: 11.12.2023).

²⁹ Исследование: 79% россиян хотели бы побывать на Дальнем Востоке. А едут на деле всего 3%. URL: <https://www.atorus.ru/node/51604> (дата обращения: 11.12.2023).

³⁰ Озвучены планы по развитию туризма в Приморье в 2019 году. URL: <https://primorsky.ru/news/156750> (дата обращения: 11.12.2023).

³¹ Турмаршруты. URL: <https://region.visit-primorye.ru/tourroutes> (дата обращения: 11.12.2023).

³² Регионы России подписали декларацию о сотрудничестве в сфере образовательного туризма. URL: <https://mosday.ru/news/item.php?1996524> (дата обращения: 11.12.2023).

³³ Экскурсионные/походные маршруты...

³⁴ Туризм в Омской области...

³⁵ Исследование: 79% россиян хотели бы...

³⁶ Шапинская Е. Н. Массовая культура...

³⁷ Черников И. А. Экономика впечатлений...

³⁸ Туризм. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm...>

³⁹ Статистика туризма по данным АТОР и Росстата. URL: <https://rusind.ru/statistika-turizma.html> (дата обращения: 11.12.2023).

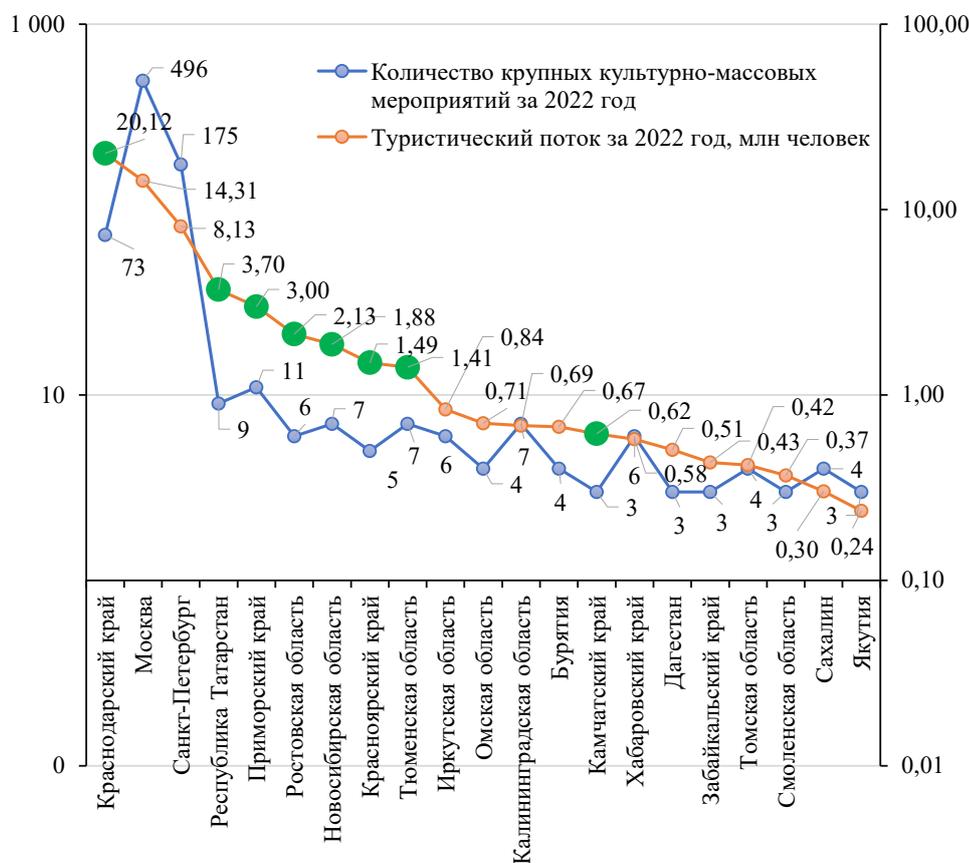


Рис. 5. Туристический поток и количество мероприятий в регионах (городах)
Fig. 5. Tourist traffic and events in Russian regions and cities

мероприятия и насладиться их атмосферой. Мероприятия могут добавить разнообразие в туристический продукт региона, а также предоставить туристам дополнительные возможности для развлечений, впечатлений и знакомства с местной культурой.

На рисунке 5^{40,41,42,43} продемонстрировано количество культурно-массовых мероприятий в различных регионах России, включая Приморский край, а также показан туристический поток за 2022 г. Однако невозможно провести прямую корреляцию между количеством мероприятий и количеством туристов: чем больше мероприятий доступно для туристов, тем более привлекательным становится регион в их глазах, т. к. некоторые регионы имеют разрыв между двумя графиками. Для более точного построения двух графиков

на одной координатной плоскости были прологарифмированы данные. Наибольшее количество крупных культурно-массовых мероприятий за 2022 г. было проведено в Москве – 496, что почти в 7 раз больше, чем во втором по этому показателю регионе – Санкт-Петербурге (175). Наибольший туристический поток за 2022 г. был зафиксирован в Краснодарском крае – 20,12 млн человек, что почти в 1,5 раза больше, чем в Москве (14,31 млн человек). Наименьшее количество крупных культурно-массовых мероприятий за 2022 г. было проведено в Калининградской и Смоленской областях, Забайкальском крае, Сахалине и Дагестане. Наименьший туристический поток за 2022 г. был зафиксирован в Якутии – 0,24 млн человек, что почти в 85 раз меньше, чем в Краснодарском крае. Наибольшее соотношение туристического потока

⁴⁰ Регионы России подписали декларацию о сотрудничестве в сфере образовательного туризма. URL: <https://mosday.ru/news/item.php?1996524> (дата обращения: 11.12.2023).

⁴¹ Туризм. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm...>

⁴² Статистика туризма по данным АТОР и Росстата...

⁴³ Туризм в Приморском крае...

к количеству крупных культурно-массовых мероприятий за 2022 г. было зафиксировано в Республике Татарстан – 411 тыс. человек. Как показывают данные с сайтов мероприятий, такого количества человек не было на данных мероприятиях как в Татарстане, так и в других регионах, в которых идет разрыв количества мероприятий и объема туристического потока. Следовательно, люди едут за другими впечатлениями, которые можно получить в регионах и которые тяжело отследить в цифрах: походы, отдых «дикарями», гастротуры, посещение культурных достопримечательностей городов и регионов. Сюда входит Приморский край. Регион притягивает туристов, которые желают получить эскапистские и эстетические впечатления от отдыха, а именно посещение пляжей, фортов, маяков, островов, походы в горы и т. д.^{44,45,46,47,48}

Туристический сектор остается под влиянием различных факторов, включая политическую обстановку, экономическую стабильность и международные отношения^{49,50}. Поэтому прогнозирование точных изменений в туристическом потоке за счет применения принципов экономики впечатлений на долгосрочной основе является сложной задачей.

Однако с постепенным восстановлением и развитием туристической индустрии ожидается, что Россия в целом и Приморский край в частности продолжат привлекать внимание как внутрен-

них, так и иностранных туристов, которые желают получить впечатления.

ВЫВОДЫ

В работе подчеркнута важность развития образовательного туризма в регионах России, особенно в Приморском крае, где созданы уникальные образовательные маршруты для разных возрастных групп. Рассмотренный объем рынка образовательного туризма в крае подтверждает потенциал данного направления даже при учете стабильности его малой доли в общем туристическом рынке.

Выделили три ключевых направления в экономике впечатлений: эскапистский, эстетический и развлекательный туризм. Приморский край с его природными «сценами» и разнообразными мероприятиями предоставляет уникальные возможности для каждого из этих направлений.

Сложность прогнозирования долгосрочных изменений в туристическом секторе подчеркивает необходимость гибкости стратегий развития, учитывая различные факторы, которые воздействуют на туристический поток. Однако с ожидаемым восстановлением индустрии туризма можно предположить, что Приморский край продолжит привлекать внимание как внутренних, так и иностранных туристов, предоставляя им возможность насладиться впечатлениями от разнообразных туристических возможностей.

ЛИТЕРАТУРА

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

Квинт В. Л. О выборе приоритетов // Бюджет. 2016. № 11. С. 78–81.

⁴⁴ Экспомар. URL: <https://expomar.ru> (дата обращения: 11.12.2023).

⁴⁵ Минэкономразвития изменило методику подсчета туристов в России. URL: <https://www.atorus.ru/node/52182> (дата обращения: 11.12.2023).

⁴⁶ 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>

⁴⁷ Фестивали России. URL: <https://allfest.ru/r/festivali-v-rossii> (дата обращения: 11.12.2023).

⁴⁸ Экотуризм в России вырос на 40%. Какие регионы, заповедники и нацпарки России вошли в ТОП-10 в 2022 году? URL: <https://www.atorus.ru/node/50962> (дата обращения: 11.12.2023).

⁴⁹ Хворостяная А. С. Стратегирование национальных брендов...

⁵⁰ Козырев А. А. Регионально-отраслевое стратегирование экономического и социального развития // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 78–85.

- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.
- Козырев А. А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Козырев А. А. Регионально-отраслевое стратегирование экономического и социального развития // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 78–85.
- Колодий Н. А. Экономика ощущений и впечатлений в туризме и менеджменте. М.: Издательство Юрайт, 2019. 326 с.
- Пайн П. Б. Д., Гилмор Д. Х. Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие. М.: Альпина Паблишер, 2018. 381 с.
- Сасаев Н. И. Первичная оценка эффективности отраслевых стратегических приоритетов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 299–311. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-299-311>
- Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / А. А. Пятовский [и др.] // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 339–347. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>
- Хворостяная А. С. Использование методики финансовой стратегии в управлении активами креативной экономики // Экономика и управление. 2017. Т. 142. № 8. С. 67–74.
- 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>
- Хворостяная А. С. Стратегическая роль центров трансфера технологии в развитии креативных индустрий экономики // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 7. С. 1221–1238. <https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110546>
- Черников И. А. Экономика впечатлений в динамике современной культуры // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2020. Т. 96. № 4. С. 59–68. <https://doi.org/10.24412/1997-0803-2020-10406>
- Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 172–183. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183>
- Шапинская Е. Н. Массовая культура: теории и практики. М.: Согласие, 2017. 384 с.
- Шмитт Б., Роджерс Д., Вроцос К. Бизнес в стиле шоу: маркетинг в культуре впечатлений. М.: Вильямс, 2005. 399 с.
- Bille T. The Nordic approach to the experience economy: Does it make sense? Frederiksberg: CBS, 2010. 24 p.
- Pine II B. J., Gilmore J. H. The experience economy: Work is theater and every business a stage. Boston: Harvard Business Press, 1999. 254 p.
- Sieczko A., Parzonko A. J., Bienkowska-Gołasa W. Principles of the experience economy in designing an agritourism product // Agricultural Economics. 2020. Vol. 66. № 4. P. 175–182. <https://doi.org/10.17221/209/2019-AGRICECON>

REFERENCE

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

- Kvint VL. O vybore prioritetrov [Prioritizing]. Byudzhnet [Budget]. 2016;(11):78–81. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Teoriya i praktika vzaimosvyazi kategoriy “khoroshaya zhizn” i “kachestvo zhizni” [Theory and practice of the relationship between the categories of “good life” and “quality of life”]. Ehkonomika kachestva [Quality Economics]. 2013;(4):1–16. (In Russ.)
- Kozyrev AA. Study of methodological basis of strategizing of social and economic development. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):434–447. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-434-447>
- Kozyrev AA. Regional and sectoral strategizing of economic and social development. Strategizing: Theory and Practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference; 2021; Moscow. Moscow: Moscow University Press; 2021. p. 78–85. (In Russ.)
- Kolodiy NA. Ehkonomika oshchushcheniy i vpechatleniy v turizme i menedzhmente [Economy of sensations and experience in tourism and management]. Moscow: Izdatel'stvo Yurayt; 2019. 326 p. (In Russ.)
- Pine II BD, Gilmore DKh. Ehkonomika vpechatleniy: Kak prevratit' pokupku v zakhvatyvyayushchee deystvie [Field Guide for the Experience Economy]. Moscow: Al'pina Publisher; 2018. 381 p. (In Russ.)
- Sasaev NI. The primary assessment of the industrial strategic priorities effectiveness. Russian Journal of Industrial Economics. 2023;16(3):299–311. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-299-311>
- Pyatovskiy AA, Sadovnichaya AV, Chkhotua IZ, Yumatov KV. Strategic priorities of development of tourism and exhibition and fair activities in Kuzbass. Russian Journal of Industrial Economics. 2020; 13(3):339–347. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-339-347>
- Khvorostyanaya AS. Using financial strategy techniques to manage creative economic assets. Economics and Management. 2017;142(8):67–74. (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>
- Khvorostyanaya AS. Strategic role of the technology transfer centers in the development of creative industries of the economy. Creative Economy. 2020;14(7):1221–1238. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110546>
- Chernikov IA. Economy of experience in the dynamics of modern culture. Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. 2020;96(4):59–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/1997-0803-2020-10406>
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS. Strategic priorities of developing a communication strategy for a tourist brand. Russian Journal of Industrial Economics. 2021;14(2):172–183. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183>
- Shapinskaya EN. Massovaya kul'tura: teorii i praktiki [Mass culture in theory and practice]. Moscow: Soglasie; 2017. 384 p. (In Russ.)
- Shmitt B, Rodzhers D, Vrotsos K. Biznes v stile shou: marketing v kul'ture vpechatleniy [Business in show style: Marketing in experience culture]. Moscow: Vil'yams; 2005. 399 p. (In Russ.)
- Bille T. The Nordic approach to the experience economy: Does it make sense? Frederiksberg: CBS; 2010. 24 p.
- Pine II BJ, Gilmore JH. The experience economy: Work is theater and every business a stage. Boston: Harvard Business Press; 1999. 254 p.
- Sieczko A, Parzonko AJ, Bienkowska-Gołasa W. Principles of the experience economy in designing an agritourism product. Agricultural Economics. 2020;66(4):175–182. <https://doi.org/10.17221/209/2019-AGRICECON>

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: Белецкий Андрей Альфредович, канд. экон. наук, доцент департамента инноваций политехнического института, Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия; 016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

Пахомов Вячеслав Александрович, магистр департамента инноваций политехнического института, Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия; pakhomov.va@dvfu.ru

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: Andrey A. Beletskiy, Cand.Sc.(Econ.), Associate Professor of the Department of Innovation of the Polytechnic Institute, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia; 016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

Vacheslav A. Pakhomov, Master of the Department of Innovation of the Polytechnic Institute, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia; pakhomov.va@dvfu.ru

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

Оригинальная статья

УДК 303.4:685.34.12

Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды

А. С. Хворостяная

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

Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Аннотация: Ускоренный цикл обновления коллекций на предприятиях легкой промышленности и индустрии моды ведет к истощению производственного ресурса при отсутствии спроса на него и негативной реакции потребителей, озабоченных вопросами экологии и загрязнения окружающей среды. Повышенный интерес к экологически чистым материалам и бережливому производству вызывает рост популярности брендов, которые внедряют устойчивые практики ведения предпринимательства. Актуальность выбранной темы связана с тем, что система стратегических коммуникаций предприятия индустрии моды подвержена качественным изменениям из-за трендов и закономерностей. Изменение принципов, философии, идеологии и стратегических приоритетов предприятия отрасли в контакте экологических преобразований должно быть видимым для потребителя. Новизна работы обусловлена слабой изученностью темы трансформации системы стратегических коммуникаций для предприятий легкой промышленности и индустрии моды. Цель – выявить обновленный рабочий инструментарий системы стратегических коммуникаций для эффективного долгосрочного развития брендов легкой промышленности и индустрии моды. Статья основана на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Для достижения цели исследования были использованы такие методы, как анализ, синтез, обобщение, абстрагирование и бенчмаркинг. В работе были исследованы ключевые стратегические тренды и закономерности, которые формируют новые стратегические принципы предпринимательства в легкой промышленности и индустрии моды. Сформулирована обновленная система стратегических коммуникаций для донесения потребителям информации о новых ценностях.

Ключевые слова: система стратегических коммуникаций, легкая промышленность, индустрия моды, стратегия, стратегический приоритет, бренд, технологии

Цитирование: Хворостяная А. С. Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 85–95. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

Поступила в редакцию 30.12.2023. Прошла рецензирование 13.01.2024. Принята к печати 23.01.2024.

original article

Transforming the Strategic Communications System in the Light Industry and Fashion

Anna S. Khvorostyanaya

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Abstract: The fashion industry has to update collections extremely fast, which leads to resource depletion in the absence of demand. Moreover, environmentally-aware consumers tend to associate this accelerated production cycle with environmental pollution. As a result, the growing public interest in green materials and lean manufacturing increases the popularity of brands that are associated with sustainable business practices. The relevance of the topic is due to the fact that the strategic communications system is also a subject to qualitative changes brought about by new trends and patterns. If a fashion enterprise changes its principles, philosophy, ideology, and strategic priorities in the context of environmental transformations, customers should be made aware of these changes. Strategic communications and their transformations in the TFC industry remain largely understudied. The author identified the current working tools of the strategic communications system that could provide effective long-term development in the fashion industry. The research relied on the theory and methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint, Dr.Sc.(Econ.), Foreign Member of the Russian Academy of Sciences. Such standard methods as analysis, synthesis, generalization, abstraction, and benchmarking made it possible to reveal the key strategic trends and patterns that shape the contemporary strategic principles of entrepreneurship in the TFC industry. The resulting updated system of strategic communications is effective in bringing across new values to fashion consumers.

Keywords: strategic communications system, light industry, fashion industry, TFC industry, strategy, strategic priority, brand, technology

Citation: Khvorostyanaya AS. Transforming the Strategic Communications System in the Light Industry and Fashion. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):85–95. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-85-95>

Received 30 December 2023. Reviewed 13 January 2024. Accepted 23 January 2024.

轻工业和时尚产业企业战略传播系统的转型

赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

摘要: 轻工业和时尚产业的企业加快了产品更新换代的周期，导致生产资源在需求不足的情况下被严重消耗，而消费者对生态和环境污染问题的负面反应日益增加。随着人们对环保材料和精益制造的兴趣日益浓厚，采用可持续经营方式的品牌越来越受欢迎。选题的现实意义在于，时装企业的战略传播系统会因趋势和模式而发生质的变化。在生态转型背景下，消费者应可看到该行业的企业原则、理念、意识形态和战略重点的变化。这项工作的新颖性在于对轻工业企业战略传播系统转型这一主题研究不充分。其目的是为轻工业和时尚产业品牌的长期有效发展确定战略传播系统的最新工作手册。文章以 V. L. 昆特院士的战略化理论和方法为基础。为实现研究目标，文章采用了分析、综合、概括、抽象和基准测试等方法。

文章研究了形成轻工业和时尚产业企业运营新战略原则的主要战略趋势和模式。本文提出了一套更新的战略传播系统，以向消费者传播新的价值观。

关键词: 战略传播系统、轻工业、时尚产业、战略、战略重点、品牌、技术

编辑部收到稿件的日期: 2023年12月30日。 评审日期: 2024年01月13日。 接受发表的日期: 2024年01月23日。

ВВЕДЕНИЕ

Бренд как стратегический нематериальный актив предприятий легкой промышленности и индустрии моды является инструментом влияния и формирования долгосрочной потребительской лояльности. Стратегические коммуникации бренда позволяют доносить ценности и ключевые идеи компаний реального и креативного секторов экономики до целевой аудитории. Благодаря разработанной визуальной концепции бренд формирует уникальный образ компании. Важность наличия бренда у современных предприятий, которые претендуют на стратегическое лидерство, отражена в списке стратегических приоритетов корпоративной стратегии.

Оценка воздействия трендов и закономерностей на коммуникационную стратегию брендов индустрии моды представляет собой комплексное исследование, которое включает в себя рассмотрение не только модных тенденций, но и социокультурных, технологических и экологических факторов. Стратегические тренды и закономерности имеют решающее значение при формировании нематериальных активов. В условиях постоянно меняющегося мира глобальные тренды становятся критическим фактором, которые формируют стратегическую систему коммуникаций бренда корпорации. Если бренд не будет отражать дух времени, самосознание потребителей, их интересы и потребности, то он будет коммерчески неуспешен. Потребители акцентируют внимание на этичности, экологичности и неистощительном освоении ресурсов при создании, производстве, дистрибуции и логистике коммерческого товара индустрии моды.

Следовательно, данный тренд должен находить отражение в системе стратегических коммуникаций для корректного отражения матрицы ценностей бренда, донесения уникального торгового предложения и информирования о реализованных стратегических инициативах в области устойчивого развития.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Бренд как стратегический нематериальный актив предприятия легкой промышленности и индустрии моды

Коммерчески эффективное предприятие должно иметь свой бренд, который позволяет сформировать увеличенную наценку на коммерческий товар, заставляя покупателя платить больше при прочих равных рыночных условиях. Долгосрочная стратегия развития бренда в индустрии моды предполагает создание качественного продукта в плане функциональных, рациональных и эмоциональных характеристик, а также отличительной идентичности, запоминающейся визуальной концепции и ценностной матрицы. Уникальное ремесло, история присутствия на рынке, знаковые основатели и наследие компании являются конкурентными преимуществами бренда.

Бренд из-за своей важности с точки зрения экономической и общественной эффективности является объектом исследования. Рост местных брендов в странах с формирующимся рынком имеет решающее значение из-за их экономического влияния^{1,2}. Также бренды объединяют организационную структуру компании для достижения стратегических

¹ Ginting M. L., Antonio F., Sihombing S. Brand authenticity in the heart of local fashion brand consumers and the need for relationship // Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11. № 12. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2085>

² Auty S., Elliott R. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands // Journal of Product and Brand Management. 1998. Vol. 7. № 2. P. 109–123. <https://doi.org/10.1108/10610429810216874>

целей³. Потребительское отношение к бренду и лояльность влияют на его капитал^{4,5,6,7,8,9,10}. Новые подходы к стратегическому маркетингу должны адаптироваться к брендам^{11,12}. Инновации влияют на экономическую эффективность брендов¹³.

Специфика брендинга индустрии моды изучена в работах многих авторов. Ж.-Н. Капферер исследует вопросы и особенности стратегического брендинга сегмента роскоши¹⁴. Д. Томас рассматривает эволюцию брендов класса люкс¹⁵. Стратегический бренд и коммуникации, используемые европейскими брендами индустрии моды класса люкс, стали предметами исследования в работе Б. Жин и Э. Седрола¹⁶. Т. Агинс исследует трансформацию индустрии моды, подчеркивая стратегическую роль маркетинга и брендинга в формировании потребительских тенденций¹⁷.

Влияние стратегических закономерностей на систему стратегических коммуникаций бренда легкой промышленности и индустрии моды

Стратегические закономерности, которые отмечаются в информационных материалах и сводках

печатных изданий и аналитических агентств, влияют на долгосрочные стратегии развития индустрии моды. Они также способствуют единству в коллекциях Домов моды и брендов компаний данной отрасли.

Стратегический тренд глобализации формирует рынок постоянного и масштабного производства. Ведущую роль играют крупные транснациональные корпорации, которые создали уникальную концептуальную экономическую модель ритейлеров быстрой моды: шведский конгломерат H&M, испанский конгломерат INDITEX GROUP¹⁸. Подобные компании, производя аналогичные товары, активно стирают этнокультурные различия и межнациональные особенности, создавая унифицированный и стандартизированный стиль. Имея конкурентные преимущества, они могут доминировать на разных рынках и устанавливать актуальность коммерческих товаров. Таким образом формируется глобальный культурный код индустрии моды, который состоит из единого внешнего образа у потребителей по всему миру, созданного из одинаковых брендов одежды и гардероба. Такой глобальный культурный

³ Balmer J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog // *European Journal of Marketing*. 2001. Vol. 35. № 3/4. P. 248–291.

⁴ Brand experience, attitude, and loyalty in brand equity fashion luxury brand / E. M. Fanandaru [et al.] // *International Journal of Application on Economics and Business*. 2023. Vol. 1. № 2. P. 651–669. <https://doi.org/10.24912/v1i2.651-669>

⁵ Sarwar F., Aftab M., Iqbal M. I. The impact of branding on consumer buying behavior // *International Journal of Technology and Research*. 2014. Vol. 2. P. 54–64.

⁶ Park C. W., Jaworski B. J., Macinnis D. J. Strategic brand concept-image management // *Journal of Marketing*. 1986. Vol. 50. № 4. P. 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>

⁷ Iglesias O., Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management // *Journal of Brand Management*. 2020. Vol. 27. P. 710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>

⁸ Hirschman E. C., Holbrook M. B. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions // *Journal of Marketing*. 1982. Vol. 46. № 3. P. 92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>

⁹ Barsky J., Nash L. Customer satisfaction // *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2003. Vol. 44. P. 173–183.

¹⁰ Shadi S. R., Mahnaz R., Karim R. Studying the relationship between brand equity and consumer behavior // *International Review*. 2016. Vol. 1–2. P. 153–163. <https://doi.org/10.5937/intrev1602153S>

¹¹ Creative marketing and innovative branding: An effective way to attract customers / M. Rahman [et al.] // *The Economics and Finance Letters*. 2020. Vol. 7. № 2. P. 308–319. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2020.72.308.319>

¹² Piehler R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept / eds. O. Iglesias, N. Ind, M. Schultz // *The Routledge companion to corporate branding*. Routledge, 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>

¹³ Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // *Scientific Journal of Management and Business*. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64.

¹⁴ Kapferer J.-N. Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare. Kogan Page, 2015. 240 p.

¹⁵ Thomas D. *Deluxe: How luxury lost its luster*. Penguin Books, 2008. 384 p.

¹⁶ Jin B., Cedro E. *Fashion branding and communication: Core strategies of European luxury brands*. New York: Palgrave Pivot, 2017. 188 p. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>

¹⁷ Agins T. *The end of fashion: How marketing changed the clothing business forever*. Harper Collins, 2000. 342 p.

¹⁸ Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. 272 с.

код распространяется через унифицированные образы, транслируемые стратегической системой коммуникации.

Стратегический тренд ESG-развития вынуждает вносить корректировки в каждый этап цикла добавленной стоимости предприятия легкой промышленности и индустрии моды¹⁹. Как активный загрязнитель внешней среды отрасль должна снижать выбросы углекислого газа, внедрять инновации в области текстильного производства и т. д. Меняя корпоративную стратегию в сторону экологизации своей деятельности, система стратегических коммуникаций должна отражать эти изменения. Стратегическим приоритетом должно стать развитие экологического имиджа и уменьшение негативных отзывов у потребителей.

Стратегический тренд цифровизации отражает фокус на ESG-стратегирование. Оптимизация логистических цепочек возможна благодаря технологическим совершенствованиям программного обеспечения, что позитивно влияет на внешнюю среду. Перевод бренда в онлайн-формат гарантирует уменьшение негативных экстерналий отрасли и снимает ограничения по охвату аудитории.

Стратегический тренд персонализации учитывает запрос потребителей на создание комфортной среды для осуществления выбора. Комфортная среда включает удобство при совершении покупки, индивидуальный коммерческий продукт, скорость и сервис обслуживания. «Бренды обходят традиционные каналы розничной торговли и продают свою продукцию непосредственно потребителям через собственные интернет-магазины и демонстрируют свою продукцию на платформах социальных сетей»²⁰. Такая система стратегических коммуникаций позволяет брендам напрямую вступать в контакт с аудиторией, информируя о новинках

ассортимента, ценностях, философии и других элементах стратегического документа (видение)²¹.

Имплементация стратегических закономерностей в систему стратегических коммуникаций бренда легкой промышленности и индустрии моды

Шведский конгломерат H&M (Hennes & Mauritz) является одним из глобальных стратегических лидеров. За 75 лет существования более 150 000 сотрудников работают в 3947 магазинах на 78 рынках. Компания придерживается базовой экономической модели ритейлеров в масс-маркете, т. е. она предлагает быстрообновляемые базовые линии одежды²². Компания в своем стратегическом документе (видение) отмечает комплексную перезагрузку и трансформацию в контексте ведения предпринимательства в сторону устойчивого развития: «мы бросаем вызов самим себе, подвергаем сомнению старые предположения и ищем новые способы ведения бизнеса, которые отделяют наш рост от использования ограниченных природных ресурсов»²³.

Ключевыми стратегическими приоритетами H&M являются следующие:

1. Поддерживать циклическую индустрию моды с нулевым воздействием на климат;
2. Быть честной компанией с равными правами;
3. Уважать права человека²⁴.

Инструментами достижения баланса между экономической и общественной эффективностью для компании является технологическое совершенствование, новые подходы к бизнес-моделированию и текстильные инноваций. Стратегические инициативы по уменьшению негативных экстерналий на внешнюю среду охватывают масштабную работу в разных бизнес-процессах:

¹⁹ Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>

²⁰ 5 top apparel industry trends to watch in 2024. URL: <https://blog.marketresearch.com/4-top-apparel-industry-trends-to-watch-in-2020> (дата обращения: 11.12.2023).

²¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

²² Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. Т. 126. № 4. С. 33–38.

²³ H&M Group. Vision and strategy. URL: <https://hmgroup.com/sustainability/leading-the-change/vision-and-strategy> (дата обращения: 11.12.2023).

²⁴ Там же.

1. Имплементация машины (green machine) для разделения полиэфирных волокон и целлюлозного порошка, что экономит затраты на переработку и изменяет глобальный отраслевой рынок;

2. Запуск коллекции Conscious Collection, где используются инновационные материалы, включая лиоцеллу, переработанную шерсть, кожуру апельсинов и вторсырье из пластика;

3. Создание пунктов приема для дальнейшей переработки одежды. Переработка одежды поддерживается ценовыми промо-акциями. В 2022 г. клиенты компании сдали 14 768 тонн текстиля;

4. Программы проката проводятся в разных городах и предоставляют участникам лояльный доступ к аренде вещей;

5. Организация специализированных пространств для проведения спортивных занятий, включая собственные магазины;

6. Создание цифровой платформы Sellpy по организации продаж поддержанной одежды. Согласно публичному отчету о деятельности компании в 2022 г. на платформе было продано более 8 млн поддержанных товаров на 24 рынках^{25,26}.

Компания предпочитает реализовывать коммуникационную стратегию, ориентированную на создание единого омниканального пространства бренда. Целостное взаимодействие бренда с потребителями возможно только при синхронизации цифровых и физических каналов взаимодействия.

Цифровая часть бренда транслируется через веб-сайты, социальные сети, приложения, цифровые платформы и торговые площадки. Рекламные кампании в социальных сетях делают акцент на балансе между ценой, качеством, стилем, дизайнерским трендом и принципами ESG. Цифровизация всех аспектов коммуникации с потребителем необходима для сокращения скорости донесения ключевой идеи бренда. В стратегии именно время является самым важным стратегическим ресурсом²⁷.

Эффективность использования социальных медиа в деятельности брендов была изучена в 2011 г. консалтинговой компанией Bain & Co. Результаты исследования показывают, что потребители, которые следят за развитием компании в социальных сетях, тратят на продукцию на 20–40 % больше, чем другие. Такие потребители демонстрируют более глубокую эмоциональную привязанность, что приводит к общей лояльности клиентов²⁸. H&M, как и другие известные отраслевые бренды, ведет свои официальные страницы в социальных сетях. Социальные медиа служат основным инструментом маркетинговых коммуникаций, т. к. охватывают большое число людей. Повышение узнаваемости бренда возможно через проведение рекламных кампаний, организацию неформального обещания и извлечение аналитической информации о потребительском поведении. Около 40 млн подписчиков в день видят по 2 новых публикации о бренде. Каналы коммуникации трансформируются в каналы продаж. В США клиенты H&M могут совершать покупки непосредственно по изображениям и видеороликам в социальной сети и получать уведомления в приложении, когда H&M выпускает новые коллекции²⁹.

Лидеры мнений (инфлюенсеры), которых компания выбирает для продвижения своего бренда, имеют адаптацию контента под ценности H&M.

Компания имплементирует глобальный тренд цифровизации за счет оцифровки работы в магазине и предоставлении комплексных персонализированных услуг («сканируй и купи», «нажми и заведи», «сдай онлайн» и т. д.). В 2018 г. компания H&M разработала аналитическую инновационную систему, посвященную выявлению потребительских трендов и оптимизации системы продаж. Технология в основе этой системы предсказывает, какие товары следует предлагать в каждом магазине. Алгоритмы прошли испытание в Швеции и позволили сокра-

²⁵ Green Machine – separating blend textiles at scale. URL: <https://hmfoundation.com/project/recycling-the-green-machine> (дата обращения: 11.12.2023).

²⁶ H&M Group. Annual and sustainability report 2022. URL: <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2022.pdf> (дата обращения: 11.12.2023).

²⁷ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

²⁸ Putting social media to work. URL: <https://www.bain.com/insights/putting-social-media-to-work> (дата обращения: 15.12.2023).

²⁹ H&M Group. Annual and sustainability report 2022...

тить неиспользуемый ассортимент более чем на 40 % без ущерба для объемов продаж. Данные технологические инновации находятся в непрерывном режиме совершенствования. В 2022 г. был запущен конкурс с Kaggle (сообществом специалистов по обработке данных) на разработку алгоритмов для онлайн-рекомендаций по продуктам, которые улучшают качество обслуживания клиентов³⁰. В 2023 г. магазины компании начали оборудовать кассами самообслуживания, что повысило уровень удобства совершения покупки. В соответствии с целями устойчивого развития магазины H&M оборудованы светодиодами, уменьшающими энергопотребление. При их строительстве или реконструкции также используются экологически чистые материалы, что транслируется в социальных сетях бренда.

В марте 2020 г. H&M столкнулась с обвинениями в недобросовестности своих подрядчиков по переработке одежды. Антикризисная коммуникационная стратегия бренда позволила H&M минимизировать репутационные потери. Компания провела внутреннее расследование, изменила подрядчика и усовершенствовала процессы переработки. Также компания запустила новую программу по сбору одежды, продемонстрировав обновленные техно-

логии переработки на заводе. Все совершенные изменения работы были отражены в коммуникационной стратегии.

Для соблюдения принципа прозрачности в индустрии моды компания публикует материалы и отчеты в открытом доступе о своем прогрессе в области экологизации деятельности.

Концептуальная модель учета трендов в системе стратегических коммуникаций бренда легкой промышленности и индустрии моды

Стратегические тренды становятся катализаторами изменений в легкой промышленности и индустрии моды. Они также создают новый капитал бренда. Эти тренды не только соответствуют ожиданиям современного прогрессивного потребителя, но и открывают новые стратегические возможности для развития целой отрасли в сторону качественного персонализированного взаимодействия с клиентами.

Система стратегических коммуникаций из-за приведенных выше закономерностей меняет ключевые каналы доверительного общения с потребителями (рис. 1³¹).



Рис. 1. Система стратегических коммуникаций бренда предприятия легкой промышленности и индустрии моды

Fig. 1. Strategic communications system as part of a fashion brand

³⁰ Там же.

³¹ Составлено автором.

Печатные каталоги не способны демонстрировать быстрое обновление коллекций, а рекламные листовки для раздачи в точках продаж потеряли свою актуальность. С точки зрения потребления бумаги и энергии использование печатной продукции не целесообразно. Предприятия выбирают онлайн-каталоги, интернет-страницы, цифровые платформы и социальные сети для коммуникации. Блоги позволяют сформировать эмоциональную связь с потребителями, через них легко информировать о своем технологическом прогрессе, новинках, об изменении сервисов, работы магазинов и т. д. Согласно данным сервиса Weblim компании, у которых есть блог, получают на 67 % больше потенциальных клиентов, чем те, у кого его нет³². Визуальный контент с красивым иллюстративным материалом привлекает больше потребителей. Социальные сети распространяют не только тексты о бренде, но и видеоматериалы. Чат-боты становятся каналами продаж, т. к. пользователи могут размещать заказы в любое удобное время. Через цифровые инструменты бренды отрасли могут более быстро имплементировать стратегические тренды и закономерности.

ВЫВОДЫ

Легкая промышленности и индустрия моды находятся в постоянном развитии и изменении, реагируя на эволюцию потребительских предпочтений, технологические инновации и социальные вызовы. Трансформационные изменения в бизнес-процессах должны находить свое отражение и в коммуникационной стратегии бренда.

Социальные платформы и сети, инфлюенсеры и светские блогеры, а также медийные личности стали инструментом для долгосрочного форми-

рования и поддержания образа стратегического бренда. Цифровые платформы не только позволяют компаниям установить качественный контакт с потребителями, но и предоставляют стратегические неограниченные возможности для создания визуально привлекательного и интересного контента. Сотрудничество с авторитетными личностями с большой аудиторией становится эффективным способом расширения аудитории и укрепления позиций бренда в целевом сегменте. Персонализация бренда играет стратегическую роль в создании индивидуального опыта для потребителей.

Экологическая ответственность становится неотъемлемым аспектом стратегии бренда. Компании индустрии моды активно интегрируют этические аспекты в производство, отдавая предпочтение натуральным и экологически чистым материалам. Такая забота о природе, проявленная крупными корпорациями и конгломератами сектора, отвечает на растущий спрос потребителей на неистощительное освоение ресурсов, что подтверждается статистикой продаж.

Стратегический лидер в низком ценовом сегменте – шведский ритейлер H&M – находится под воздействием различных трендов и закономерностей, которые влияют на динамику выручки. Определяя для себя стратегический приоритет в области неистощительного использования ресурсов, компания совершает трансформационные преобразования в разных деловых операциях. Система стратегических коммуникаций не только сама меняется в сторону цифровых каналов коммуникации, но и должна своевременно информировать о прогрессе в реализации экологических и социальных инициатив.

ЛИТЕРАТУРА

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.

³² Top 5 effective types of digital communication channels. URL: <https://weblim.com/blog/types-of-digital-communication-channels> (дата обращения: 15.12.2023).

- Хворостяная А. С. Зарубежная практика ESG-стратегирования легкой промышленности и индустрии моды // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1863–1878. <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
- Хворостяная А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика. СПб.: Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. 272 с.
- Хворостяная А. С., Кузнецова К. В. Теоретические основы стратегирования индустрии моды // Экономика и управление. 2016. Т. 126. № 4. С. 33–38.
- Agins T. The end of fashion: How marketing changed the clothing business forever. Harper Collins, 2000. 342 p.
- Auty S., Elliott R. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands // Journal of Product and Brand Management. 1998. Vol. 7. № 2. P. 109–123. <https://doi.org/10.1108/10610429810216874>
- Balmer J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog // European Journal of Marketing. 2001. Vol. 35. № 3/4. P. 248–291.
- Barsky J., Nash L. Customer satisfaction // Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2003. Vol. 44. P. 173–183.
- Brand experience, attitude, and loyalty in brand equity fashion luxury brand / E. M. Fanandaru [et al.] // International Journal of Application on Economics and Business. 2023. Vol. 1. № 2. P. 651–669. <https://doi.org/10.24912/v1i2.651-669>
- Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence / T. Sukomardojo [et al.] // Scientific Journal of Management and Business. 2023. Vol. 2. № 1. P. 54–64.
- Creative marketing and innovative branding: An effective way to attract customers / M. Rahman [et al.] // The Economics and Finance Letters. 2020. Vol. 7. № 2. P. 308–319. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2020.72.308.319>
- Ginting M. L., Antonio F., Sihombing S. Brand authenticity in the heart of local fashion brand consumers and the need for relationship // Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Vol. 11. № 12. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2085>
- Hirschman E. C., Holbrook M. B. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions // Journal of Marketing. 1982. Vol. 46. № 3. P. 92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- Iglesias O., Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management // Journal of Brand Management. 2020. Vol. 27. P. 710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Jin B., Cedrola E. Fashion branding and communication: Core strategies of European luxury brands. New York: Palgrave Pivot, 2017. 188 p. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>
- Kapferer J.-N. Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare. Kogan Page, 2015. 240 p.
- Park C. W., Jaworski B. J., Macinnis D. J. Strategic brand concept-image management // Journal of Marketing. 1986. Vol. 50. № 4. P. 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Piehl R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept / eds. O. Iglesias, N. Ind, M. Schultz // The Routledge companion to corporate branding. Routledge, 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>
- Sarwar F., Aftab M., Iqbal M. I. The impact of branding on consumer buying behavior // International Journal of Technology and Research. 2014. Vol. 2. P. 54–64.
- Shadi S. R., Mahnaz R., Karim R. Studying the relationship between brand equity and consumer behavior // International Review. 2016. Vol. 1–2. P. 153–163. <https://doi.org/10.5937/intrev1602153S>
- Thomas D. Deluxe: How luxury lost its luster. Penguin Books, 2008. 384 p.

REFERENCES

- 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.)
- Khvorostyanaya AS. Foreign practice of light and fashion industry ESG-strategizing. *Creative Economy*. 2022;16(5):1863–1878. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.16.5.114637>
- Khvorostyanaya AS. Strategirovaniye industrii mody: teoriya i praktika [Strategizing the fashion industry: theory and practice]. St. Petersburg: North-Western Institute of Management – branch of RANEPА; 2021. 272 p. (In Russ.)
- Khvorostyanaya AS, Kuznetsova KV. Fundamentals of strategizing in the fashion industry. *Economics and Management*. 2016;126(4):33–38. (In Russ.)
- Agins T. *The end of fashion: How marketing changed the clothing business forever*. Harper Collins; 2000. 342 p.
- Auty S, Elliott R. Fashion involvement, self-monitoring and the meaning of brands. *Journal of Product and Brand Management*. 1998;7(2):109–123. <https://doi.org/10.1108/10610429810216874>
- Balmer JMT. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*. 2001;35(3/4):248–291.
- Barsky J, Nash L. Customer satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2003;44:173–183.
- Fanandaru EM, Kurniawati K, Wahyuni N, Septiani Y. Brand experience, attitude, and loyalty in brand equity fashion luxury brand. *International Journal of Application on Economics and Business*. 2023;1(2):651–669. <https://doi.org/10.24912/v1i2.651-669>
- Sukomardojo T, Anwar F, Djalipa D, Barki K, Zainurossalamia ZA S. Creative economy branding: Conquering markets through innovation and brand excellence. *Scientific Journal of Management and Business*. 2023;2(1):54–64.
- Rahman M, Saha S, Anny SA, Afrin S, Afrin T, Haq I. Creative marketing and innovative branding: An effective way to attract customers. *The Economics and Finance Letters*. 2020;7(2):308–319. <https://doi.org/10.18488/journal.29.2020.72.308.319>
- Ginting ML, Antonio F, Sihombing S. Brand authenticity in the heart of local fashion brand consumers and the need for relationship. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023;11(12). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2085>
- Hirschman EC, Holbrook MB. Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*. 1982;46(3):92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- Iglesias O, Ind N. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*. 2020;27:710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Jin B, Cedrolа E. *Fashion branding and communication: Core strategies of European luxury brands*. New York: Palgrave Pivot; 2017. 188 p. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52343-3>
- Kapferer J.-N. *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*. Kogan Page; 2015. 240 p.
- Park CW, Jaworski BJ, Macinnis DJ. Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*. 1986;50(4):135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Piehlér R. Branding inside-out: Development of the internal branding concept. In: Iglesias O, Ind N, Schultz M, editors. *The Routledge companion to corporate branding*. Routledge; 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003035749-32>

Sarwar F, Aftab M, Iqbal MI. The impact of branding on consumer buying behavior. *International Journal of Technology and Research*. 2014;2:54–64.

Shadi SR, Mahnaz R, Karim R. Studying the relationship between brand equity and consumer behavior. *International Review*. 2016;1–2:153–163. <https://doi.org/10.5937/intrev1602153S>

Thomas D. *Deluxe: How luxury lost its luster*. Penguin Books; 2008. 384 p.

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Хворостяная Анна Сергеевна, 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, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

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

ABOUT AUTHOR: Anna S. Khvorostyanaya, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Оригинальная статья

УДК 330.4(332.144+519.237)

Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования

Л. И. Власюк

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

lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

Аннотация: Разработка стратегии развития объекта любого уровня (предприятие, отрасль, регион, страна) нуждается в дополнении экономико-математическими методами и моделями. В практике стратегирования широкое применение находят эконометрические модели различных типов, включая модели панельных данных, векторные авторегрессии, методы многомерного статистического анализа, структурные модели на базе методологии «затраты – выпуск» и агент-ориентированные модели. Этапы разработки стратегии и содержание категорий «прогноз» и «стратегия» рассматриваются согласно теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Изучение методов прогнозирования и моделирования социально-экономических объектов позволяет подобрать необходимый инструментарий для целей стратегирования. Количественные методы и инструментальные средства имеют свои особенности применения в зависимости от их употребления для целей прогнозирования или стратегирования. Процесс стратегирования разбит на три этапа: анализ объекта стратегирования, процесс стратегирования и оценка результатов внедрения стратегии. На каждом этапе решается свой круг задач и используются определенные экономико-математические методы. Мы рассмотрели и систематизировали практический опыт применения различных методов на каждом этапе, включая обзор литературы. Нет общепринятых классификаций и рекомендаций применения математических методов для определенного типа задач или конкретного этапа стратегирования. Практика применения экономико-математического инструментария в стратегировании только формируется. Одним из препятствий для корректного применения математического инструментария является низкое качество статистических данных и невозможность построения длинных динамических рядов показателей по единой методологии. Применение экономико-математических моделей в стратегировании требует знания теории, наличия практического опыта и интуиции.

Ключевые слова: стратегия, регион, стратегическая классификация, экономико-математические методы, кластерный анализ, панельные данные, математическое моделирование, «затраты – выпуск»

Цитирование: Власюк Л. И. Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 96–109. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

Поступила в редакцию 29.12.2023. Прошла рецензирование 09.01.2024. Принята к печати 15.01.2024.

original article

Economic and Mathematical Support for Regional and Sectoral Strategizing

Lyudmila I. Vlasyuk

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

Abstract: A development strategy, be it for an enterprise, industry, region, or country, needs to be supplemented with economic and mathematical methods and models. Strategizing uses econometric models of various types, including panel data models, vector autoregressions, methods of multivariate statistical analysis, structural models based on the input-output methodology, and agent-based models. In this study, stages and the categories of “forecast” and “strategy” were interpreted in accordance with the theory of strategy and the methodology of strategizing developed by Professor V.L. Kvint. By studying the methods for forecasting and modeling socio-economic objects, strategists select the necessary tools in line with the strategizing objectives. Quantitative methods and tools have their own application characteristics, depending on whether they are used for forecasting or strategizing. The strategizing process is divided into three stages: analysis, strategizing, and evaluation. Each stage has a specific range of problems, as well as economic and mathematical methods. The author reviewed scientific literature that described the practical experience in applying various methods at each stage. The review revealed no generally accepted classifications and recommendations for mathematical methods to be used to address a certain type of problem or at a specific stage of strategizing. The practice of using economic and mathematical tools in strategizing is just emerging. However, the quality of statistical data is often low, and long-time sets of indicators cannot be compiled with a unified methodology. In general, the use of economic and mathematical models in strategizing requires knowledge of theory, practical experience, and intuition.

Keywords: strategy, region, strategic classification, economic and mathematical methods, cluster analysis, panel data, mathematical modeling, “input – output”

Citation: Vlasyuk LI. Economic and Mathematical Support for Regional and Sectoral Strategizing. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):96–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-96-109>

Received 29 December 2023. Reviewed 09 January 2024. Accepted 15 January 2024.

经济数学方法与模型助力区域和部门战略化

弗拉修克·柳德米拉·伊万诺夫娜

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

摘要: 为任何级别的对象（企业、行业、区域、国家）制定发展战略都需要辅之以经济数学方法与模型。各种类型的计量经济学模型，包括面板数据模型、向量自回归、多元统计分析方法、投入产出模型和代理模型，在战略化实践中得到广泛应用。根据 V. L. 昆特院士的战略理论和战略化方法论，研究了战略制定的阶段以及 «预测» 和 «战略» 两个类别的内容。通过对社会经济对象的预测和建模方法的研究，可以为战略化的目的选择必要的工具。定量方法和工具有其自身的应用特点，这取决于它们是否用于预测或战略化的目的。战略化的过程分为三个阶段：分析战略化对象、战略化过程和评估

战略实施的结果。每个阶段都要解决不同范围的任务，并使用一定的经济和数学方法。我们回顾了在每个阶段采用各种方法的实践经验，并将其系统化，包括文献综述。在针对特定类型的任务或特定战略化阶段应用数学方法方面，并没有普遍接受的分类和建议。在战略化过程中应用经济和数学工具的做法才刚刚兴起。正确使用数学工具的障碍之一是统计数据的质量不高，以及无法使用统一的方法建立长期的指标动态数列。在战略化过程中应用经济和数学模型需要理论知识、实践经验和直觉。

关键词: 战略、区域、战略分类、经济与数学方法、聚类分析、面板数据、数学建模、投入产出

编辑部收到稿件的日期: 2023年12月29日。 评审日期: 2024年01月09日。接受发表的日期: 2024年01月15日

ВВЕДЕНИЕ

Разработка стратегии развития объекта любого уровня, как и любое экономическое исследование, которое учитывает взаимосвязи и взаимовлияние множества экономических агентов, не будет полноценным без использования экономико-математических методов. Теория стратегии и методология стратегирования – междисциплинарная наука. Основателем отечественной школы стратегирования является академик В. Л. Квинт. Экономико-математические методы и модели являются одной из дисциплин этого междисциплинарного синтеза. Количественные методы и инструментальные средства могут быть полезны и необходимы на разных этапах разработки стратегии и оценки результатов ее внедрения. Математическая и инструментальная сложность этих методов различается. В одном случае достаточно оценить интегральные показатели, дополнить количественными оценками матрицу OTSW-анализа и выполнить стратегическую классификацию объектов, а в других случаях необходимы сложные математические и имитационные модели. Например, агент-ориентированная модель, использование которой позволит оценить последствия управленческих решений и смоделировать поведение человека, т. е. оценить эффекты от реализации стратегического приоритета или стратегии в целом.

Эконометрическая модель как частный случай экономико-математической модели является одним из распространенных методов, которые применяют в стратегическом и общеэкономическом анализе. Эконометрика – молодая и быстроразвивающаяся научная дисциплина, цель которой придать количе-

ственные меры и дать количественное выражение экономическим отношениям и процессам, которые возникают внутри объекта стратегирования и в его взаимодействии с внешней средой. В качестве объекта стратегирования может выступать социально-экономическая система любого уровня: предприятие, город, регион, страна или их совокупность. В практике стратегирования широкое применение находят эконометрические модели различных типов: линейные и нелинейные модели регрессии, модели временных рядов, в том числе векторные авторегрессии, модели панельных данных и модели пространственной эконометрики.

Еще один важный экономико-математический инструмент, который необходим стратегу, – это многомерный статистический анализ, куда входят следующие разделы: корреляционный анализ многомерной генеральной совокупности; методы классификации (распознавание образов и типология объектов); методы снижения размерности данных и отбор наиболее информативных показателей. Данные методы используются при решении задач классификации объектов стратегирования для построения интегральных показателей, а также при организации и анализе результатов работы экспертов для отбора наиболее информативных переменных и снижения размерности анализируемых моделей. Для решения практической задачи необходим определенный набор экономико-статистических методов.

Понятие классификация близко к таким терминами, как типология, группировка, систематизация, дискриминация и кластеризация. Данное понятие

является необходимым этапом и элементом большинства процессов разработки стратегии, выступая одним из основополагающих процессов в практической и научной деятельности человека.

Говоря о важности стратегической классификации, академик В. Л. Квинт отмечает: «Классификация и категоризация способствуют корректности предварительного выбора объектов и этапности инвестирования, применения тех или иных форм и методов наиболее эффективного стратегирования и стратегического управления, а также снижению их субъективности в процессе подготовки и принятия стратегических решений во многом благодаря тому, что позволяет увидеть глубинные и неясные в первом приближении взаимосвязи и различия классифицируемых объектах стратегирования»¹.

Многие цифровые технологии имеют математическую природу, схожую с методами многомерного статистического анализа. Например, технология Data Mining, т. е. технология добычи новой информации из большого объема данных. Технология обработки больших данных (Big Data) подразумевает обнаружение определенных закономерностей в данных с помощью интеллектуального анализа следующими математическими методами: регрессионный анализ (нахождение важных факторов, влияющих на какой-либо заданный параметр); кластеризация (распределение данных по группам со схожими характеристикам); классификация (разделение объектов по заранее сформированным классам).

Согласно выбранной методологии и общим ограничениям, предъявляемым к экономико-математическим моделям, мы систематизировали методы математического моделирования для целей стратегирования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве теоретико-методологической базы исследования мы выбрали научно-методологическую и практическую школу стратегирования академика В. Л. Квинта^{2,3,4}.

В современной научной литературе, стратегических документах любого уровня и научных дискуссиях нет единого мнения о порядке разработки прогнозов, стратегий и планов. Проблема отсутствия методологической платформы видна при необходимости использовать математические методы и модели. В федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172-ФЗ система прогнозирования выделена в качестве части системы стратегического планирования⁵. Однако не обозначена какая-либо связь между стратегией и прогнозом. В 172-ФЗ декларируется следующая последовательность: документы в рамках целеполагания – стратегии, документы в рамках прогнозирования – прогнозы, документы в рамках планирования – планы и программы. Если следовать логике закона, то прогноз должен появиться после стратегии и целеполагания, которое предполагает определение направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития РФ или субъекта РФ (ст. 3, № 172-ФЗ). Закон № 172-ФЗ, как и другие документы системы стратегического управления, «мало базируются на принципах стратегирования, которые давно уже стали достоянием мировой науки и практики»⁶.

Академик В. Л. Квинт отмечает, что считать процессы прогнозирования, стратегирования и планирования идентичными – ошибка⁷. Разработка стратегии начинается с анализа внешней и внутренней среды объекта стратегирования, а также прогнозов, но их разработка не является частью процесса стратегирования. Отождествление

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2022. 164 с.

² 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>

³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2...

⁴ Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.

⁵ Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

⁶ Васильев Ю. С., Кефели И. Ф. В поисках стратегии созидания будущего // Управленческое консультирование. 2020. Т. 142. № 10. С. 162–165. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-10-162-165>

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. 2-е изд...

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

Процесс стратегирования социально-экономической системы любого уровня завершается разработкой стратегии. Результатом прогнозирования является прогноз – научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках их достижения. Прогноз – вероятностное утверждение о будущем с относительно высокой степенью достоверности⁸. Изучение методов прогнозирования и моделирования социально-экономических объектов позволяет подобрать необходимый инструментарий для целей стратегирования.

Экономико-математические методы и модели, используемые в стратегировании, по своей математической природе идентичны методам, которые применяют в прогнозировании. Но использование данных методов и моделей и интерпретация результатов имеют свои особенности, которые зависят от того, применяются ли они для целей прогнозирования или стратегирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Существует множество классификаций экономико-математических моделей, выделяемых по различным критериям. По типу получаемого результата и по конечному назначению модели выделяют описательные экономико-математические модели и модели принятия решений. Первые используются для получения числовых значений, характеризующих основные свойства объекта стратегирования, экономических факторов и показателей. Модели принятия решений помогают найти наилучшие

варианты показателей стратегических решений. Оптимизационные модели и модели теории игр являются примерами моделей принятия решений. Игровые модели позволяют учесть пересечение интересов различных групп экономических объектов. Модели принятия решений отличаются от описательных возможностью выбора значимых управляющих параметров. Например, в зависимости от оценки степени риска, очередности реализации стратегических приоритетов и внешних условий.

Процесс стратегирования с точки зрения применения количественных методов можно условно разбить на три этапа. На каждом этапе решается свой круг задач и используются определенные экономико-математические методы (табл. 1⁹).

Анализ объекта стратегирования

На этапе анализ объекта стратегирования возможно применение различных экономико-математических методов, которые определяются спецификой объекта стратегирования и теми методами, которые используются для данной сферы. Например, анализ и сопоставление рейтингов и оценок экспертов, социологические опросы и маркетинговые исследования, если речь идет об анализе рынков, покупателей, клиентов в туризме, банковской сфере, ритейла и т. д.

Н. Иванаскене и Я. Волунгенайте в своем исследовании проверили гипотезу о том, что качество обслуживания положительно влияет на лояльность клиентов на рынке розничной торговли в Литве, Латвии и Эстонии. Результаты проведенного социологического опроса обрабатывались с использованием факторного анализа, а влияние оценивалось с помощью модели линейной регрессии. На этапе факторного анализа по 26 вопросам анкеты были получены пять факторов, которые затем были включены как независимые переменные в регрессионную модель, а в качестве зависимой

⁸ Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса. М.: Прогресс, 1974. 585 с.

⁹ Составлено автором.

Таблица 1. Задачи применения математических методов и инструментов в процессе стратегирования**Table 1. Objectives of applying mathematical methods and tools to strategizing**

Этап	Задачи	Методы и инструменты
I. Анализ объекта стратегирования	Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон объектов стратегирования; количественная оценка OTSW-матрицы; поиск и предварительная оценка конкурентных преимуществ.	Методы типологии и стратегической классификации объектов (кластерный анализ, дискриминантный анализ, классификация с использованием главных компонент и т. д.); методы выделения латентных факторов и снижения размерности данных (факторный анализ, метод главных компонент и т. д.); обработка социологических опросов и маркетинговых исследований; анализ и сопоставление рейтингов и оценок экспертов.
II. Процесс стратегирования	Оценка рисков, связанных с внешней средой; оценка ресурсов; обоснование и выбор стратегических приоритетов.	Модели экономического роста (регрессионный анализ, модели на основе панельных данных); модели временных рядов (модели интегрированного процесса авторегрессии и скользящего среднего, ARIMA, векторные авторегрессии, VAR, SVAR и др.); методы оценки пространственной неоднородности (пространственные эконометрические модели); оценка межотраслевых мультипликационных эффектов (таблицы «затраты – выпуск» и модели на их основе).
III. Оценка результатов внедрения стратегии	Оценка эффектов от реализации приоритетов и сценариев; эффективность и результаты внедрения стратегии.	Методы построения интегральных латентных показателей качества сложных систем; неструктурные (эконометрические) модели – системы регрессионных уравнений; структурные модели на основе методологии «затраты – выпуск»; вычислимые модели общего равновесия (CGE-модели); агент-ориентированные модели и другие многокомпонентные модельные схемы и комплексы.

переменной выступал показатель, характеризующий лояльность потребителей¹⁰.

Если речь идет о странах, регионах и городах, то на этапе анализа объекта стратегирования имеет смысл провести типологизацию отдельных единиц стратегического анализа.

Академик В. Л. Квинт рассмотрел различные страновые классификации и предложил комплексную систему рейтинга стран по следующим пяти

индикаторам, которые отражают уровень технологического и социоэкономического развития: индекс современности промышленности, индекс экономики знаний, индекс индустрии услуг, индекс экономической свободы и ВВП на душу населения. Как отмечает автор, синтезированный страновой рейтинг можно использовать при разработке системы классификации стран и для других стратегических целей¹¹.

¹⁰ Ivanauskienė N., Volungenaite J. Relations between service quality and customer loyalty: An empirical investigation of retail chain stores in emerging markets // American International Journal of Social Science. 2014. Vol. 3. № 2. P. 113–120.

¹¹ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

В работах^{12,13,14,15} выполнены стратегические классификации и типологизации регионов РФ по широкому кругу показателей с использованием методов многомерного статистического анализа.

В моем предыдущем исследовании была выполнена кластеризация 85 регионов РФ по 13 показателям, которые характеризуют доступность цифровых технологий для организаций и домашних хозяйств. Для типологизации использовался кластерный анализ методом *k*-средних. С помощью индекса Тейла было оценено неравенство регионов по выделенным четырем группам по данным 2016 и 2020 гг. Для каждой из четырех групп регионов предложена схема стратегических приоритетов преодоления цифрового неравенства¹⁶.

В работе Д. Н. Гавриловой проведена стратегическая типологизация регионов с использованием кластерного и факторного анализов. Данная типологизация позволила выявить региональные интересы и возможности в создании и развитии инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий, которые затем декомпозировались в стратегические приоритеты социально-экономического развития¹⁷.

При применении кластерного анализа необходимо помнить о том, что он является исследовательской методикой, предназначенной для генерирования гипотез, а не их проверки, в отличие от классических разделов эконометрического моделирования и прогнозирования, когда мы ориентируемся на статистические критерии.

Типологизация может быть проведена и без использования кластерных процедур. Например,

в работе А. О. Польшева и И. В. Гришиной предлагается система критериальных экономических индикаторов для формирования группировок субъектов РФ. Для построения структурно-отраслевой типологии регионов авторы используют показатели доли отдельных видов экономической деятельности в структуре ВРП и в общем объеме отгруженных товаров обрабатывающих производств. Проблемно-ориентированная типология строится с использованием таких показателей, как скорректированный на покупательную способность среднедушевой ВРП, плотность населения и уровень накопленного экономического потенциала (набор индикаторов)¹⁸.

Процесс стратегирования

На данном этапе применяется широкий круг экономико-математического инструментария для оценки рисков, ресурсных оценок стратегии и обоснования стратегических приоритетов. Отнесение представленных выше научных работ к этапу анализа объекта стратегирования условное, поскольку после проведения типологизации объектов стратегирования следует обоснование стратегических приоритетов с использованием результатов предыдущих этапов.

Если в качестве объекта стратегирования выступает отрасль или отдельные предприятия, то этап анализа связан с изучением потребителей, поставщиков и других знаний, которые необходимы для обоснования стратегических приоритетов.

В исследовании М. В. Шаклеиной и К. И. Шаклеина выполнена оценка последовательности реализации стратегических приоритетов отраслевого раз-

¹² Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 59–68. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-59-68>

¹³ Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 70. № 4. С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>

¹⁴ Гаврилова Д. Н. Стратегическая регионализация инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий // Экономическое возрождение России. 2020. Т. 65. № 3. С. 110–121. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-110-121>

¹⁵ Шаклеина М. В., Мидов А. З. Стратегическая типологизация регионов по уровню финансовой самостоятельности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 3. С. 39–54. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.3.63.3>

¹⁶ Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов...

¹⁷ Гаврилова Д. Н. Стратегическая регионализация инфраструктуры...

¹⁸ Польшев А. О., Гришина И. В. Методические подходы к построению типологии регионов для разработки стратегии пространственного развития России // Региональная экономика. Юг России. 2019. Т. 7. № 1. С. 29–41.

вития посредством применения эконометрической модели векторной авторегрессии¹⁹. В работе З. Хакимова, Т. Акрамова и Т. Махмудова рассматриваются факторы, которые влияют на отношение потребителей к моде. Было опрошено 1700 человек в Узбекистане. Дискриминантный анализ был проведен на основе случайно собранных данных с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта. Были получены данные о различных аспектах отношения потребителей к моде с точки зрения их возраста, пола и дохода. Авторы разработали рекомендации по стратегическим направлениям, специфичным для различных сегментов потребителей²⁰.

Перспективным является применение при разработке стратегий регионального развития моделей панельных данных, поскольку их использование позволяет учесть неизмеримые и ненаблюдаемые статистикой различия между исследуемыми регионами и городами²¹. В последние десятилетия стало популярным использование моделей пространственной эконометрики. В практике стратегирования применение пространственно-эконометрических моделей позволяет учесть пространственные эффекты, которые возникают из-за влияния регионов друг на друга. Например, за счет перетока рабочей силы. Влияние регионов учитывается включением в модель пространственных лагов зависимой и/или независимой переменных. Для учета пространственных эффектов в модель вводится матрица пространственных весов, которые могут задаваться различными способами (матрицы расстояний, потенциалов и границ). Взвешивающая матрица может учитывать как экономическую

близость регионов, так и институциональную, социокультурную и т. д.

Работы О. А. Демидовой и Е. А. Коломак могут быть рассмотрены в качестве образцов таких исследований. Подобные исследования необходимы для обоснования стратегических приоритетов регионального развития^{22,23}. В научном исследовании О. А. Демидовой, Е. В. Каяшевой и А. В. Демьяненко оценивается влияние увеличения доли расходов на здравоохранение и спорт на темпы экономического роста регионов. Оценки выполнены с использованием пространственной модели Дарбина (учитываются пространственные лаги зависимой и независимой переменных), а также используются панельные данные по 80 регионам РФ с 2005 по 2017 гг. В качестве матрицы пространственных весов используется матрица общих границ. Авторы показали, что увеличение доли государственных расходов на здравоохранение и спорт в ВРП является фактором, способным стимулировать экономический рост регионов²⁴.

При поиске и обосновании стратегических приоритетов регионального развития обращение к теориям размещения и теориям регионального экономического роста позволяет строить обоснование на теоретическом фундаменте, а также использовать практический опыт моделирования, накопленный в этих областях. В статье Р. И. Герелишина приведены ключевые положения экономических моделей (модели размещения и организации пространства, модели экспортирующего региона, кейнсианские и неоклассические модели роста), которые можно использовать с точки зрения методологии стратегирования²⁵.

¹⁹ Шаклеина М. В., Шаклеин К. И. Построение концептуальной модели развития отрасли и оценка системообразующего эффекта // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 3. С. 145–161. <https://doi.org/10.15838/esc.2018.3.57.10>

²⁰ Khakimov Z., Akramov T., Mahmudov T. Discriminant analysis of consumer attitudes towards fashion // Asian Journal of Technology and Management Research. 2022. Vol. 11. № 2. P. 109–112.

²¹ Власюк Л. И., Редько В. В. Факторы роста экономики Дальнего Востока в 2000–2007 гг. // Пространственная экономика. 2010. № 4. С. 32–41. <https://doi.org/10.14530/se.2010.4.032-041>

²² Демидова О. А. Пространственно-авторегрессионная модель для двух групп взаимосвязанных регионов (на примере восточной и западной части России) // Прикладная эконометрика. 2014. Т. 34. № 2. С. 19–35.

²³ Коломак Е. А. Пространственные экстерналии как ресурс экономического роста // Регион: экономика и социология. 2010. № 4. С. 73–87.

²⁴ Демидова О. А., Каяшева Е. В., Демьяненко А. В. Государственные расходы на здравоохранение и экономический рост в России: региональный аспект // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 1. С. 92–122. <https://doi.org/10.14530/se.2021.1.097-122>

²⁵ Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества // Управленческое консультирование. 2023. Т. 172. № 4. С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>

Оценка результатов внедрения стратегии

С точки зрения сложности применяемых методов на данном этапе возможно применение как классических регрессионных моделей, так и различных структурных моделей на основе методологии «затраты – выпуск»; вычислимых моделей общего равновесия (CGE-модели); агент-ориентированных моделей и других многокомпонентных модельных схем и комплексов.

Применение структурных моделей на основе методологии «затраты – выпуск» на региональном уровне позволяет проводить многовариантные расчеты, главным ограничением применения которых является отсутствие статистики и сложность экспертных оценок таблиц «затраты – выпуск» для отдельных регионов или их совокупности²⁶.

К направлениям использования информации, содержащейся в таблицах «затраты – выпуск», которая может применяться в стратегировании, относится расчет влияния на экономику изменений экзогенных показателей межотраслевой модели, в том числе показателей конечного спроса²⁷. Таблицы «затраты – выпуск» указываются в качестве инструмента анализа в методике оценки социально-экономических эффектов от проектов строительства (реконструкции) и эксплуатации объектов транспортной инфраструктуры, планируемых к реализации с привлечением средств федерального бюджета, а также с предоставлением государственных гарантий Российской Федерации и налоговых льгот²⁸. Данный инструмент необходимо использовать для оценки последствий реализации стратегических приоритетов, которые являются крупными инфраструктурными или отраслевыми инвестиционными проектами, поскольку он позволяет оценить эффекты для региональной

экономики и учесть межотраслевые и косвенные эффекты влияния проекта.

На данном этапе активно используются методы построения интегральных латентных показателей качества сложных систем. В работе Б. Р. Хабриева, Н. В. Бахтизиной и А. Р. Бахтизина предложена методика оценки интегрального показателя результативности стратегии развития нефтяной отрасли России. Интегральный показатель представляет собой синтетический показатель, полученный путем свертывания локальных индикаторов нефтяной отрасли (количественно характеризующих степень решения тактических задач) с учетом весов этих индикаторов, а также значимости тактических задач относительно стратегической цели. Для оценки весов системы критериев используется метод анализа иерархий. Свертывание системы критериев осуществляется с применением метода взвешенной суммы критериев. Оценка целевых значений локальных индикаторов осуществляется с использованием кластерного анализа и метода Дельфи²⁹.

Построение интегральных показателей – один из самых распространенных методов при оценке эффективности стратегических приоритетов. Построение интегрального показателя может быть осуществлено несколькими способами. При наличии экспертных оценок можно использовать экспертно-статистические методы. Если экспертные оценки отсутствуют и есть большой набор показателей, то построение интегрального показателя, характеризующего некоторое свойство объекта стратегирования, сводится к построению первой главной компоненты частных унифицированных показателей. Данная методика предложена С. А. Айвазяном³⁰. Метод применим, если уровень информативности первой главной компоненты пре-

²⁶ Власюк Л. И. Исследование экономики Дальнего Востока России на основе таблиц «затраты-выпуск» // *Пространственная экономика*. 2006. № 2. С. 79–90. <https://doi.org/10.14530/se.2006.2.079-090>

²⁷ Чернявский А. В., Чепель А. А. Оценка межотраслевых мультипликаторов на национальном и региональном уровнях на основе таблиц «затраты-выпуск» // *Вопросы экономики*. 2021. № 4. С. 32–57. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-4-32-57>

²⁸ Постановление Правительства Российской Федерации от 26.11.2019 № 1512 «Об утверждении методики оценки социально-экономических эффектов от проектов строительства (реконструкции) и эксплуатации объектов транспортной инфраструктуры, планируемых к реализации с привлечением средств федерального бюджета, а также с предоставлением государственных гарантий Российской Федерации и налоговых льгот».

²⁹ Хабриев Б. Р., Бахтизина Н. В., Бахтизин А. Р. Подход к интегральной оценке результативности стратегии развития нефтяной отрасли России // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 1. С. 123–131. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-123-131>

³⁰ Айвазян С. А. Анализ качества и образа жизни населения (эконометрический подход). М.: Наука, 2012. 432 с.

вышает 55 %. Преимущество данного метода заключается в том, что он позволяет отказаться от услуг экспертов и учесть большое число статистических показателей, принимаемых во внимание при формировании латентной категории. Данный подход лежит в основе методик построения исследований качества жизни населения.

Исследования, касающиеся качества жизни населения и его оценки, ведутся академиком В. В. Окрепиловым^{31,32}. Под его руководством разработана и запатентована методика оценки качества жизни, обеспеченная базой данных «БД Качество жизни (База данных для построения модели качества жизни)» с закрепленным правом интеллектуальной собственности.

Векторные авторегрессии, наряду с моделями общего равновесия используются для целей прогнозирования³³. Как показывает практика стратегирования, они могут быть успешно использованы в новом качестве. В работе Н. И. Сасаева выполнена первичная оценка экономической эффективности стратегических приоритетов отрасли при помощи эконометрического моделирования векторной авторегрессии и авторегрессии с распределенным лагом³⁴.

Одним из перспективных инструментов моделирования сложных социально-экономических систем, в том числе для целей стратегирования (оценка результатов внедрения стратегии и эффективности стратегического приоритета), является развивающийся раздел агентно-ориентированного моделирования, разрабатываемый в РФ академиком В. Л. Макаровым и член-корреспондентом РАН А. Р. Бахтизиным. Агент-ориентированная модель представляет собой искусственное общество. Данная модель способна имитировать поведение боль-

шой системы на основе реконструкции ее внутренней структуры, а также структуры и поведения включенных в нее более мелких экономических и социальных агентов. Построение модели возможно при отсутствии глубоких знаний о связях внутри объекта стратегирования, но имея данные о логике поведения отдельных агентов³⁵. Применение агент-ориентированных моделей может дополнить результаты, полученные традиционными аналитическими методами.

ВЫВОДЫ

Практика применения экономико-математического инструментария в стратегировании формируется. Поэтому пока нет общепринятых классификаций и рекомендаций по применению тех или иных методов для определенного типа задач или этапа стратегирования. В связи с этим важно изучать опыт прогнозирования и моделирования развития социально-экономических систем и адаптировать имеющиеся методы и модели для целей стратегирования.

Одним из препятствий для корректного применения математического инструментария, особенно когда объектом стратегирования выступает регион или отрасль, является низкий уровень деагрегации статистических данных и невозможность построения длинных динамических рядов показателей по единой методологии. Применение экономико-математических моделей в стратегировании требует знания теории и наличия опыта.

Креативность, спонтанность и интуиция являются важными качествами для создания успешной стратегии. Теории, концепции, аналитические инструменты и математические модели, дополняя эти качества, создают общие принципы обсуждения, обработки и достижения консенсуса при разработке стратегии любого уровня и в любой сфере деятельности.

³¹ Okrepilov V. V. Economics of quality: The most important direction in the development of economic science // Studies on Russian Economic Development. 2022. Vol. 33. № 5. P. 519–528. <https://doi.org/10.1134/s1075700722050124>

³² Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.

³³ Бахтизин А. Р. Вопросы прогнозирования в современных условиях // Экономическое возрождение России. 2023. Т. 76. № 2. С. 53–62. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-53-62](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-53-62)

³⁴ Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 52–65. <https://doi.org/10.31857/S042473880009219-9>

³⁵ Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Социальное моделирование – новый компьютерный прорыв (агент-ориентированные модели). М.: Экономика, 2013. 295 с.

ЛИТЕРАТУРА

- Айвазян С. А. Анализ качества и образа жизни населения (эконометрический подход). М.: Наука, 2012. 432 с.
- Бахтизин А. Р. Вопросы прогнозирования в современных условиях // Экономическое возрождение России. 2023. Т. 76. № 2. С. 53–62. [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-53-62](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-53-62)
- Васильев Ю. С., Кефели И. Ф. В поисках стратегии созидания будущего // Управленческое консультирование. 2020. Т. 142. № 10. С. 162–165. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-10-162-165>
- Власюк Л. И. Исследование экономики Дальнего Востока России на основе таблиц «затраты–выпуск» // Пространственная экономика. 2006. № 2. С. 79–90. <https://doi.org/10.14530/se.2006.2.079-090>
- Власюк Л. И. Цифровое неравенство российских регионов: стратегические возможности и угрозы // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 59–68. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-59-68>
- Власюк Л. И., Редько В. В. Факторы роста экономики Дальнего Востока в 2000–2007 гг. // Пространственная экономика. 2010. № 4. С. 32–41. <https://doi.org/10.14530/se.2010.4.032-041>
- Гаврилина Д. Н. Стратегическая регионализация инфраструктуры финансирования малых инновационных предприятий // Экономическое возрождение России. 2020. Т. 65. № 3. С. 110–121. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-110-121>
- Герелишин Р. И. Применение методологии стратегирования на региональном уровне: возможности и преимущества // Управленческое консультирование. 2023. Т. 172. № 4. С. 93–107. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
- Демидова О. А. Пространственно-авторегрессионная модель для двух групп взаимосвязанных регионов (на примере восточной и западной части России) // Прикладная эконометрика. 2014. Т. 34. № 2. С. 19–35.
- Демидова О. А., Каяшева Е. В., Демьяненко А. В. Государственные расходы на здравоохранение и экономический рост в России: региональный аспект // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 1. С. 92–122. <https://doi.org/10.14530/se.2021.1.097-122>
- 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. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2022. 164 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.
- Квинт В. Л., Окрепиллов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.
- Коломак Е. А. Пространственные экстерналии как ресурс экономического роста // Регион: экономика и социология. 2010. № 4. С. 73–87.
- Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Социальное моделирование – новый компьютерный прорыв (агент-ориентированные модели). М.: Экономика, 2013. 295 с.
- Полынев А. О., Гришина И. В. Методические подходы к построению типологии регионов для разработки стратегии пространственного развития России // Региональная экономика. Юг России. 2019. Т. 7. № 1. С. 29–41.
- Сасаев Н. И. Первичная оценка экономической эффективности стратегических направлений развития газовой отрасли России // Экономика и математические методы. 2020. Т. 56. № 2. С. 52–65. <https://doi.org/10.31857/S042473880009219-9>

- Хабриев Б. Р., Бахтизина Н. В., Бахтизин А. Р. Подход к интегральной оценке результативности стратегии развития нефтяной отрасли России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 1. С. 123–131. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-123-131>
- Чернявский А. В., Чепель А. А. Оценка межотраслевых мультипликаторов на национальном и региональном уровнях на основе таблиц «затраты-выпуск» // Вопросы экономики. 2021. № 4. С. 32–57. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-4-32-57>
- Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Задорожная Г. В. Развитие промышленного туризма в регионах России: стратегический анализ // Экономическое возрождение России. 2021. Т. 70. № 4. С. 156–174. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Шаклеина М. В., Мидов А. З. Стратегическая типологизация регионов по уровню финансовой самостоятельности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 3. С. 39–54. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.3.63.3>
- Шаклеина М. В., Шаклеин К. И. Построение концептуальной модели развития отрасли и оценка системообразующего эффекта // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 3. С. 145–161. <https://doi.org/10.15838/esc.2018.3.57.10>
- Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса. М.: Прогресс, 1974. 585 с.
- Ivanauskiene N., Volungenaite J. Relations between service quality and customer loyalty: An empirical investigation of retail chain stores in emerging markets // American International Journal of Social Science. 2014. Vol. 3. № 2. P. 113–120.
- Khakimov Z., Akramov T., Mahmudov T. Discriminant analysis of consumer attitudes towards fashion // Asian Journal of Technology and Management Research. 2022. Vol. 11. № 2. P. 109–112.
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York, London: Routledge, 2016. 519 p.
- Okrepilov V. V. Economics of quality: The most important direction in the development of economic science // Studies on Russian Economic Development. 2022. Vol. 33. № 5. P. 519–528. <https://doi.org/10.1134/s1075700722050124>

REFERENCES

- Ayvazyan SA. Analiz kachestva i obraza zhizni naseleniya (ehkonometricheskij podkhod) [Quality and lifestyle of the population: econometric approach to analysis]. Moscow: Nauka; 2012. 432 p. (In Russ.)
- Bakhtizin AR. The challenges of forecasting under current conditions. Economic Revival of Russia. 2023;76(2):53–62. (In Russ.) [https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2\(76\)-53-62](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-2(76)-53-62)
- Vasiliev YuS, Kefeli IF. In search of a strategy for creating the future. Administrative Consulting. 2020;142(10):162–165. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-10-162-165>
- Vlasyuk LI. Study of the Russian Far East's economy on the basis of input-output tables. Spatial Economics. 2006;(2):79–90. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/se.2006.2.079-090>
- Vlasyuk LI. Digital inequality of the Russian regions: Strategic opportunities and threats. Russian Journal of Industrial Economics. 2023;16(1):59–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-1-59-68>
- Vlasyuk LI, Redko VV. Economic growth factors of the Russian Far East in 2000–2007. Spatial Economics. 2010;(4):32–41. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/se.2010.4.032-041>
- Gavrilina DN. Strategic regionalization of infrastructure for funding small innovative enterprises. Economic Revival of Russia. 2020;65(3):110–121. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-3-65-110-121>

- Gerelishin RI. Applying the strategizing methodology at the regional level: opportunities and advantages. *Administrative Consulting*. 2023;172(4):93–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-93-107>
- Demidova OA. Spatial-autoregressive model for the two groups of related regions (eastern and western parts of Russia). *Applied Econometrics*. 2014;34(2):19–35. (In Russ.)
- Demidova OA, Kayasheva EV, Demyanenko AV. Government spending on healthcare and economic growth in Russia: A regional aspect. *Spatial Economics*. 2021;17(1):92–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/se.2021.1.097-122>
- 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. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2022. 164 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Teoriya i praktika vzaimosvyazi kategoriy “khoroshaya zhizn” i “kachestvo zhizni” [Theory and practice of the relationship between the categories of “good life” and “quality of life”]. *Ehkonomika kachestva* [Quality Economics]. 2013;(4):1–16. (In Russ.)
- Kolomak EA. Prostranstvennye ehksternalii kak resurs ehkonomicheskogo rosta [Spatial externalities as a resource for economic growth]. *Region: Economics and Sociology*. 2010;(4):73–87. (In Russ.)
- Makarov VL, Bakhtizin AR. Sotsial’noe modelirovanie – novyy komp’yuternyy proryv (agent-orientirovannyye modeli) [Social modeling as a new computer breakthrough in agent-based models]. Moscow: Ehkonomika; 2013. 295 p. (In Russ.)
- Polynev AO, Grishina IV. Methodological approaches to regions’ typology for working out the strategy of Russia’s spatial development. *Regional Economy. South of Russia*. 2019;7(1):29–41. (In Russ.)
- Sasaev NI. The primary assessment of the economic efficiency of strategic directions of development of gas industry in Russia. *Economics and Mathematical Methods*. 2020;56(2):52–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S042473880009219-9>
- Khabriev BR, Bakhtizina NV, Bakhtizin AR. Approach to an integrated assessment of the effectiveness of the development strategy of the Russian oil industry. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2020;13(1):123–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-1-123-131>
- Cherniavsky AV, Chepel AA. National and regional type I and II input-output multipliers: analysis of calculation methods. *Voprosy Ekonomiki*. 2021;(4):32–57. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-4-32-57>
- Chkhotua IZ, Vlasyuk LI, Zadorozhnaya GV. Strategic analysis of industrial tourism development in the regions of Russia: Opportunities and threats. *Economic Revival of Russia*. 2021;70(4):156–174. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-4-70-156-174>
- Shakleina MV, Midov AZ. Strategic classification of regions according to the level of financial self-sufficiency. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019;12(3):39–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2019.3.63.3>
- Shakleina MV, Shaklein KI. Building a conceptual model of sector development and assessment of the system-building effect. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018;11(3):145–161. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2018.3.57.10>
- Yanch Eh. Prognozirovanie nauchno-tekhnicheskogo progressa [Forecasting scientific and technological progress]. Moscow: Progress; 1974. 585 p. (In Russ.)

Ivanauskiene N, Volungenaite J. Relations between service quality and customer loyalty: An empirical investigation of retail chain stores in emerging markets. *American International Journal of Social Science*. 2014;3(2):113–120.

Khakimov Z, Akramov T, Mahmudov T. Discriminant analysis of consumer attitudes towards fashion. *Asian Journal of Technology and Management Research*. 2022;11(2):109–112.

Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York, London: Routledge; 2016. 519 p.

Okrepilov VV. Economics of quality: The most important direction in the development of economic science. *Studies on Russian Economic Development*. 2022;33(5):519–528. <https://doi.org/10.1134/s1075700722050124>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

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

ABOUT AUTHOR: Lyudmila I. Vlasyuk, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

Оригинальная статья
УДК 355.451

Стратегирование координации организаций строительного комплекса стран БРИКС в условиях экономики данных

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: В 2024 г. Россия председательствует в БРИКС, определив свою глобальную стратегию как «укрепление многосторонности для справедливого глобального развития и безопасности». Данная стратегия, согласно методологии академика В. Л. Квинта, потребует уточнения соответствующих международных, национальных и корпоративных стратегий компаний – участниц стран БРИКС. В условиях экономики данных, применения алгоритмов обработки и анализа данных, включая решения в области искусственного интеллекта, мы выдвинули гипотезу о том, что опираясь на методологию В. Л. Квинта, которая определяет стратегию как мудрость, умноженную на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности, можно предположить, что методология моделирования систем, изложенная в трудах профессора Л. А. Бахвалова, в ее современной адаптации на основе модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0, изложенного в трудах профессоров А. А. Романова и В. В. Кондратьева, может способствовать разработке подходов по многокритериальному моделированию связанных межстрановых и межотраслевых корпоративных стратегий на основе методологии цифрового двойника систем деятельности на политиках интероперабельности. Одним из сегментов отраслей повестки БРИКС является отрасль капитального строительства в части реализации крупных инфраструктурных и промышленных объектов. Поэтому актуальной становится разработка подходов по моделированию стратегий развития с применением модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0.

Ключевые слова: стратегирование, модельно-ориентированный системный инжиниринг, координация экономической деятельности, межотраслевая и межстрановая кооперация, цифровой двойник, интероперабельность, алгоритмы искусственного интеллекта, альянс

Цитирование: Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегирование координации организаций строительного комплекса стран БРИКС в условиях экономики данных // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 110–132. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-110-132>

Поступила в редакцию 10.12.2023. Прошла рецензирование 29.12.2023. Принята к печати 13.01.2024.

original article

Strategic Coordination of BRICS Construction Complex under Data Economy Challenge

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>

²maksimslavyantsev@icould.com

Abstract: In 2024, Russia chairs the BRICS, having defined its global strategy as “strengthening multilateralism for equitable global development and security”. According to the methodology developed by Prof. V.L. Kvint, the global strategy depends on the relevant international, national, and corporate strategies of companies from the BRICS countries. Data economy uses algorithms for data processing and analysis, including AI solutions. Prof. V.L. Kvint defines the strategy as a combination of wisdom, a correct attack vector, and an adequate assessment of resources. Prof. A.A. Romanov and Prof. V.V. Kondratiev used Model-Based Systems Engineering 2.0 to adapt Prof. L.A. Bakhvalov’s methodology of system modeling to the modern conditions. All these principles can yield a new approach to multi-criteria modeling of related cross-country and cross-industry corporate strategies, especially if facilitated by the digital twin method and the interoperability policy. The major construction industry is high on the BRICS agenda in terms of large infrastructure and industrial facilities. Therefore, Model-Based Systems Engineering 2.0 provides good prospects for development strategy modeling. **Keywords:** strategizing, model-based systems engineering, coordination of economic activities, cross-industry and cross-country cooperation, digital twin, interoperability, artificial intelligence algorithms, alliance

Citation: Tishchenko EB, Slavyantsev MV. Strategic Coordination of BRICS Construction Complex under Data Economy Challenge. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):110–132. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-110-132>

Received 10 December 2023. Reviewed 29 December 2023. Accepted 13 January 2024.

数据经济背景下金砖五国建筑综合体的战略协调

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 Rome Consulting LLC, 阿拉伯埃及共和国开罗

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

²maksimslavyantsev@icould.com

摘要: 2024 年, 俄罗斯担任金砖国家主席国, 并将其全球战略定义为 “加强多边主义, 促进公平的全球发展与安全”。根据 V. L. 昆特院士的方法论, 全球战略要求完善金砖国家成员国公司的相关国际、国家和企业战略。在数据经济、应用算法处理和分析数据, 包括人工智能领域的解决方案等背景下, 我们提出了这样的假设: 根据 V. L. 昆特院士的方法论 (该方法论将战略定义为智慧乘以精确选择的进攻矢量, 并对资源限制进行评估)。我们可以认为, L. A. 巴赫瓦洛娃教授著作中概述的系统建模方法, A. A. 罗曼诺夫教授和 V. V. 康德拉季耶夫教授的著作中提出的基于模型的系统工程

2.0 现代版本, 有助于在互操作性政策运行系统数字孪生方法论基础上, 开发相关跨国和跨行业企业战略的多目标建模方法。积极纳入金砖国家议程的行业之一是基本建设行业, 即实施大型基础设施和工业设施的行业。因此, 使用基于模型的系统工程 2.0 开发行业发展战略的建模方法变得非常重要。

关键词: 经济活动协调、跨行业和 战略化、基于模型的系统工程、 跨国合作、数字孪生、互操作性、人工智能算法、联盟

编辑部收到稿件的日期: 2023年12月10日。 评审日期: 2023年12月29日。接受发表的日期: 2024年01月13日

ВВЕДЕНИЕ

В условиях председательства России в БРИКС, где наша страна определила глобальную стратегию как «укрепление многосторонности для справедливого глобального развития и безопасности», потребуется переосмысление соответствующих международных, национальных и корпоративных стратегий компаний – участниц стран БРИКС, разделяющих данную стратегию¹. Согласно методологии профессора В. Л. Квинта при определении верхнеуровневой стратегии из множества стратегий необходимо осуществить выбор и синхронизировать стратегический сценарий, т. е. это синхронизация миссии и выбор приоритетов². В условиях экономики данных выбор приоритетов можно представить как систему многокритериальной матрицы возможностей и ограничений организаций строительного комплекса:

- на уровне фундаментальной науки – в формировании, валидации и верификации использования природных и экономических ресурсов;
- на уровне образования – в воспитании отношения к производству и потреблению, а также

- в подготовке кадров для извлечения выгоды из ресурсов;
- на уровне прикладной науки – в разработке практических решений, технологий и технических средств для обеспечения технологических процессов;
- на уровне финансов и страхования – в обеспечении денежной ликвидности и способности нивелировать риски;
- на уровне государственной политики – в обеспечении связности природных и экономических ресурсов и параметров развития мировой экономики с целями и задачами формирования национального благосостояния^{3,4,5,6,7,8,9,10}.

Выбор приоритетов – это обеспечение общих интересов¹¹. В условиях экономики данных его можно представить как последовательный комплекс сложных мероприятий, включая балансировку различий в нормативно-правовом регулировании, технических стандартах и ресурсных потенциалах государств БРИКС в условиях изменения мировой экономики. Данный комплекс представлен в виде

¹ Россия будет укреплять многосторонность как страна-председатель БРИКС. URL: <https://ria.ru/20240110/rossiya-1920468711.html> (дата обращения: 15.11.2023).

² Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

³ Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // Строительство в атомной отрасли. 2018. № 1. С. 12–13.

⁴ Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // Атомный эксперт. 2018. Т. 66. № 5. С. 4–5.

⁵ 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>

⁶ Компьютерный инжиниринг / А. И. Боровков [и др.]. СПб.: Политехнический университет, 2012. 93 с.

⁷ 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>

⁸ 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>

⁹ 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>

¹⁰ 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>

¹¹ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

нотации модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0^{12,13,14}.

Уровень развития отрасли капитального строительства в части реализации крупных инфраструктурных и промышленных объектов, ее способность к быстрой адаптации в изменчивых условиях, а также физически проектировать, производить, строить и эксплуатировать такого рода объекты будут определять скорость, с которой государства БРИКС смогут обеспечивать капитализацию собственных экономических потенциалов. По этой причине организациям отрасли капитального строительства целесообразно в своих миссиях определить обеспечение координации стратегий и действий через измеримые инструменты координации, которые должны быть понятны как для организаций сегмента отрасли, так и для связанных с ней отраслей: финансового и страхового секторов, государственных органов государств БРИКС, обеспечивающих предсказуемые, последовательные и ритмичные меры поддержки в виде целевых субсидий или налоговых преференций, которые создают условия для участия государства в сложных инфраструктурных национальных проектах.

Обеспечение координации стратегий организаций отрасли капитального строительства в условиях цифровых платформ и цифровых решений имеет свои особенности. Цифровые технологии активно внедряются в инжиниринге. Сегодня наблюдается диспропорция, связанная с тем, что проектные институты, разрабатывая проектные решения, обогащают ими чужие библиотеки, если работают в программно-аппаратных средах ненациональных юрисдикций. При работе в таких средах происходит добровольная передача своих компетенций и потенциала их развития во власть ненациональных цифровых платформ или владельцев программно-аппаратных комплексов, которые имеют штаб-квартиры в иных юрисдикциях. При таком подходе формируется зависимость развития

национальных организаций стран БРИКС от стратегии мировых партнеров, которые принимают решение о целесообразности размещения своих технических достижений вне собственной среды кооперации промышленного сектора, фундаментальной и прикладной науки, образования. При принятии отрицательного решения это ведет к деградации организаций стран БРИКС, лишая их возможности наращивать и создавать передовые инструменты проектирования. Это способствует снижению целесообразности взаимного сотрудничества на уровне отраслей данных организаций. Для государств БРИКС это означает не только зависимость и деградацию профессиональных компетенций, но и наличие посредника в получении данных, которые дают посреднику (организациям – владельцам технологических решений и стандартов) возможность прогнозировать и влиять на развитие иных национальных отраслей. В условиях острой необходимости развития инфраструктуры, энергетики и промышленности в странах БРИКС становится актуальной необходимость наращивания национальных компетенций по координации стратегий организаций отрасли капитального строительства и фундаментальной и прикладной науки, образования.

Скорость технологических изменений, благодаря внедрению передовых производственных технологий, растет. В этих условиях усложняется как конечный продукт, так и производственные процессы. Растущая скорость изменений приводит к быстрому устареванию любого набора инженерно-технических и технологических компетенций, если они не являются носителями ядра центра компетенций по разработке технического решения или стандарта. Регионализация рынков при постоянно усиливающейся глобальной конкуренции, скорость внедрения наукоемких инноваций и рост сверхсложных научно-технических проблем требуют от организаций строительного комплекса стран

¹² Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран...

¹³ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.

¹⁴ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.

БРИКС в условиях ускоренных темпов развития коротких циклов разработки, низких цен и высокого качества продукции^{15,16}.

Встроиться в этот технологических тренд и не пропустить его – ключевая задача для организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС. Однако для достижения глобальной конкурентоспособности в условиях экономики данных необходимо переходить к применению алгоритмов обработки и анализа данных, включая решения в области искусственного интеллекта, в том числе при разработке стратегических инициатив организации данной отрасли.

Мы выдвинули гипотезу о том, что опираясь на методологию профессора В. Л. Квинта, определяющую стратегию как мудрость, умноженную на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности, можно предположить, что методология моделирования систем, изложенная в трудах профессора Л. А. Бахвалова, в ее современной адаптации на основе модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0, изложенного в трудах профессоров А. А. Романова и В. В. Кондратьева, может способствовать разработке подходов по многокритериальному моделированию выбора оптимального стратегического сценария для организаций отрасли капитального строительства, которые реализуют крупные инфраструктурные и промышленные объекты, на основе методологии цифрового двойника систем деятельности при обязательном учете принципов интероперабельности^{17,18,19,20,21,22,23}.

При разработке стратегических сценариев важно учитывать, что в современной высокотехнологичной промышленности произошли структурные изменения: смещение «центра тяжести» в глобальной конкуренции перешло на этап проектирования^{24,25}. Одной из ключевых тенденций цифровой трансформации отрасли капитального строительства является переход к цифровому проектированию и моделированию, которое вносит изменения в бизнес-модель отрасли. Одним из следствий данного тренда является появление уникального объекта интеллектуальной собственности – цифрового актива как «цифрового математического двойника объекта»²⁶. Его появление требует трансформации большинства бизнес-процессов и обеспечивает глобальную конкурентоспособность организациям, которые первыми получили его (цифровой двойник или цифровой паспорт объекта капитального строительства)²⁷. Также цифровой актив позволяет при разработке стратегических сценариев координации организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС перейти к их многокритериальному моделированию на основе балансировки матрицы ограничений и возможностей.

В условиях экономики данных и возможности применения алгоритмов обработки и анализа данных, включая решения в области искусственного интеллекта, для осуществления выбора стратегических сценариев с целью достижения «инновационного прорыва» в отрасли капитального строительства потребуются не только подготовка уникального человеческого капитала, но

¹⁵ Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // Строительство...

¹⁶ Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // Атомный...

¹⁷ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

¹⁸ Бахвалов Л. А. Моделирование систем. М.: Московский государственный горный университет, 2006. 294 с.

¹⁹ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг. М.: Физматлит, 2015. 555 с.

²⁰ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный...

²¹ ГОСТ Р 57700-37-2021. Компьютерные модели и моделирование. Цифровые двойники изделия. М.: Российский институт стандартизации, 2021. 15 с.

²² ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии. Системы промышленной автоматизации и их интеграция. Интероперабельность. М.: Стандартинформ, 2018. 12 с.

²³ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг...

²⁴ Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // Строительство...

²⁵ Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // Атомный...

²⁶ ГОСТ Р 57700-37-2021. Компьютерные модели...

²⁷ ELEGANT: Security of critical infrastructures with digital twins / B. Sousa [et al.] // IEEE Access. 2021. Vol. 9. P. 107574–107588. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3100708>

и разработка подходов по моделированию стратегических сценариев оптимального и эффективного комплексирования управленческих и производственных технологий с добавлением оригинальных кросс-отраслевых интеллектуальных ноу-хау^{28,29,30,31}.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научной проблемой, на решение которой направлено исследование, является низкая проработанность и применение методологии модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0 в моделировании стратегических сценариев оптимального и эффективного комплексирования управленческих и производственных технологий с добавлением оригинальных кросс-отраслевых интеллектуальных ноу-хау^{32,33,34}. В результате этого снижается эффективность выбора стратегических сценариев. Это важно при задаче поиска локального оптимума при балансировке множественных стратегий организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС для достижения глобальной стратегией «укрепление многосторонности для справедливого глобального развития и безопасности»³⁵. Исследование направлено на развитие соответствующих методологических положений.

Объектом исследования, с одной стороны, являлись инструменты и методы достижения балансировки совокупности стратегических сценариев организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, а с другой – совокупность методов и инструментов модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0. Это позволяет продемонстрировать возможности по поиску локального оптимума в множественных стратегиях органи-

заций отрасли капитального строительства стран БРИКС в рамках разрабатываемых методологических положений.

Профессор В. Л. Квинт определяет стратегию как мудрость, умноженную на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности³⁶. Определение моделирования изложено в трудах профессора Л. А. Бахвалова: «моделирование представляет собой один из основных методов познания, является формой отражения действительности и заключается в выяснении или воспроизведении тех или иных свойств реальных объектов, предметов и явлений с помощью других объектов, процессов, явлений, либо с помощью абстрактного описания в виде изображения, плана, карты, совокупности уравнений, алгоритмов и программ»³⁷.

Предметом исследования являлась совокупность подходов и методов балансировки стратегических сценариев развития организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС для достижения коллективного локального оптимума на основе методологии модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0.

Методы исследования основаны на традиционных общенаучных методах: глубинные интервью, индукция, дедукция, синтез и т. д. Специальным методом исследования выступил метод анализа социально-экономических явлений и процессов. Данный метод основан на рассмотрении объекта исследования через систему научных подходов и выделении главенствующих признаков. Также мы применили метод включенного наблюдения, реализованный в ходе осуществления экспертного сопровождения организаций отрасли капитального строительства, являющихся членами Ассоциации

²⁸ Miller R. The role of machine learning and artificial intelligence in strategic management. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4392353>

²⁹ Бахвалов Л. А. Моделирование систем...

³⁰ Тищенко Е. Б., Славянец М. В. Стратегирование интероперабельности центров...

³¹ Компьютерный инжиниринг / А. И. Боровков...

³² Chami M., Bruel J.-M. A survey on MBSE adoption challenges. The Systems Engineering Conference of the Europe, Middle-East and Africa. Berlin, 2018. P. 1–15.

³³ Styles G., Kalawsky R. S. Research top challenges for MBSE in Industry 4.0 and IoT – Workshop Report. 2015. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4556.7767>

³⁴ Maheshwari A. Industrial adoption of model-based systems engineering: Challenges and strategies. Master aero. and astro. sci. thesis. West Lafayette: Purdue University, 2015.

³⁵ Россия будет укреплять многосторонность...

³⁶ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

³⁷ Бахвалов Л. А. Моделирование систем...

организаций строительного комплекса атомной отрасли (АСКАО).

В работе использовали теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Несмотря на высокие темпы роста отрасли капитального строительства в Российской Федерации и ее экспортного потенциала (рост в 7 раз за 11 лет) и учитывая определенную Россией глобальную стратегию для стран БРИКС как «укрепление многосторонности для справедливого глобального развития и безопасности», потребуется уточнение международных, национальных и корпоративных стратегий организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС^{38,39,40,41}.

Для выбора подхода по уточнению данных стратегий предполагается определить набор стратегических целей, которые позволяют создать основы для достижения балансировки совокупности стратегических сценариев организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС в целях поиска локального оптимума в множественных стратегиях данных организаций, опираясь на методологию стратегирования профессора В. Л. Квинта и методологию модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0, изложенную в работах профессоров В. Л. Кондратьева и А. А. Романова^{42,43,44,45,46}.

Стратегическая цель 1: определить границы общих интересов организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС.

Общие интересы определили как появление условий в отрасли капитального строительства в пределах стран БРИКС, которые делают экономически-целесообразным технологическое развитие,

рост объемов производства и выполнения работ, рост объемов финансового и страхового сектора, гармонизацию подходов и деловых практик, поиск баланса экономических интересов стран БРИКС в данной отрасли, координацию действий при формировании и реализации научно-технической и промышленной политики.

Обеспечение границ общих интересов подразумевает синхронные действия во многих областях экономики:

- на уровне фундаментальной науки – в формировании, валидации и верификации использования природных и экономических ресурсов;
- на уровне образования – в воспитании отношения к производству и потреблению, а также в подготовке кадров для извлечения выгоды из ресурсов;
- на уровне прикладной науки – в разработке практических решений, технологий и технических средств для обеспечения технологических процессов;
- на уровне финансов и страхования – в обеспечении денежной ликвидности и способности нивелировать риски;
- на уровне государственной политики – в обеспечении связности природных и экономических ресурсов, параметров развития мировой экономики с целями и задачами формирования национального благосостояния.

Обеспечение общих интересов – это комплекс мероприятий, а различия в нормативно-правовом регулировании, технических стандартах и потенциалах стран БРИКС в условиях изменения мировой экономики осложняют эту задачу.

Уровень развития отрасли капитального строительства и ее способность к быстрой адаптации

³⁸ Россия будет укреплять многосторонность...

³⁹ Qureshi Z. The global infrastructure challenge and the role of G20 and BRICS // International Organisations Research Journal. 2017. Vol. 12. № 2. P. 164–193. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2017-02-164>

⁴⁰ Braga J. P., de Conti B., Magacho G. The New Development Bank (NDB) as a mission-oriented institution for just ecological transitions: A case study approach to BRICS sustainable infrastructure investment // Revista Tempo do Mundo. 2022. № 29. P. 139–164. <https://doi.org/10.38116/rtm29art5>

⁴¹ Biyase M., Rooderick S. Determinants of FDI in BRICS countries: Panel data approach // Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica. 2018. Vol. 63. № 2. P. 35–48. <https://doi.org/10.2478/subboec-2018-0007>

⁴² Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

⁴³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁴⁴ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии...

⁴⁵ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный...

⁴⁶ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

в изменчивых условиях, а также физически проектировать, производить, строить и эксплуатировать будут определять скорость, с которой страны БРИКС смогут обеспечивать капитализацию собственных экономических потенциалов. По этой причине организации отрасли капитального строительства должны быть нацелены на обеспечение координации стратегий и действий через измеримые инструменты координации, которые понятны как для организаций отрасли, так и для связанных отраслей в виде финансового и страхового секторов, государственных органов стран БРИКС, и которые обеспечивают предсказуемые, последовательные и ритмичные результаты для организаций отрасли.

Обеспечение границ общих интересов связано с гарантированием балансировки профессиональных возможностей и интересов, которые можно определить как способность организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС освоить объем строительства и промышленного производства, используя собственные компетенции, и создать условия для достижения общих интересов.

Обеспечение профессиональных возможностей и интересов подразумевает адаптацию подходов по взаимодействию организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС и определение позиции архитектора, обеспечивающего функцию поиска баланса между множественными стратегиями организаций в данной отрасли и смежных с ней отраслях. Для определения понятия «архитектор» взяли аналог профиля компетенций специалиста или группы специалистов. Профессор В. В. Кондратьев определил их как архитектор искусственных систем или системный инженер объектов⁴⁷.

Определение позиции архитектора необходимо, т. к. существует дисбаланс уровней развития отрасли капитального строительства в странах БРИКС. Дисбаланс выражен не только в разном уровне развития науки, индустриализации, технологизации, автоматизации и интеллектуализации отрасли, в наличии требуемого уровня компетенций и их

интероперабельности, но и в различиях нормативно-правового регулирования, уровнях развития финансового и страхового рынков, зависимости от импорта технологий, технических средств и миграции рабочей силы⁴⁸. Поэтому подходы и инструменты, которые необходимы архитектору для обеспечения реализации координации стратегий и действий организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, являются подходами и инструментами формирования пространства отрасли в рамках стран БРИКС. То есть они нацелены на обеспечение способности совокупности организаций отрасли выполнить в срок и с заданным качеством необходимые объемы проектирования, производства и строительства для целей развития национальных экономик стран БРИКС. Для этого необходимо обеспечить развитие потенциала межстранового взаимодействия организаций отрасли капитального строительства, а также организаций смежных отраслей в энергетике, транспорте и логистике, промышленном производстве и строительстве.

Создание условий для обеспечения профессиональных интересов, начиная с доходности инвестиций и масштабирования бизнеса и заканчивая обеспечением интероперабельности (совместимости) процессов, стандартов и онтологий, – предмет сложной координации стратегий и действий, которую инвестиционно (выделение ресурсов на ее организацию и сопровождение) может обеспечить только экономическая мотивация⁴⁹.

Стратегическая цель 2: определить стратегические цели на основе баланса общих интересов организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС.

Цели организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС могут трансформироваться по мере развития координационных инструментов и механизмов. Глобальная стратегия может выступить определяющей для начала формирования условий обеспечения общих интересов, созвучных

⁴⁷ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный...

⁴⁸ ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии...

⁴⁹ Там же.

профессиональным интересам организаций отрасли, которые могут быть выражены в

- создании условий для проактивного развития отрасли капитального строительства стран БРИКС в области промышленного и гражданского строительства, энергетики и реализации инфраструктурных и иных проектов;
- создании узлов кооперации для усиления производственно-сбытовой цепочки, создания компетенций и достижения технологического суверенитета и конкурентоспособности организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС;
- формировании инструментов и правил развития финансового и страхового рынков, рынка оборота интеллектуальной собственности и гармонизации деловых практик и практик регулирования организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС⁵⁰.

Создание условий экономической целесообразности действий коллективного архитектора организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС – это выполнение условия стать средой, где формируются смыслы научно-технического и промышленного развития отрасли, позволяющего быстро переносить лучше практики внутри отрасли. С одной стороны, это обеспечит необходимый эффект масштаба для окупаемости инвестиций в инновации, а с другой – обеспечит условия для сохранения преемственности в разработке и реализации технологических и организационных инноваций, обеспечивая принцип интероперабельности (совместимости) на организационном, семантическом и техническом уровнях⁵¹.

Коллективный архитектор, который обеспечивает функцию балансировки стратегий организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, создает и интегрирует правила и инструменты кооперации участников отрасли, нацеленных на повышение управляемости рисками неисполнения и кредитными рисками не только при реализации инвестпроектов, но и для корректной

работы всей цепочки создания ценности от науки до эксплуатации готового промышленного объекта и масштабирования успешного опыта.

Фокус на подходах с измеримыми результатами (риски неисполнения, кредитные риски, мультипликативные эффекты, функциональная совместимость материалов, компонентов, узлов, действий, стратегий и интероперабельность данных) связан с решением задач организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, которые призваны обеспечить общие и профессиональные интересы.

Стратегическая цель 3: определить стратегические задачи на основе баланса общих интересов организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС.

Коллективный архитектор должен определить выбор и принятие стратегического сценария. Задачи организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС могут быть определены следующим образом:

- создание функционального механизма формирования и управления организациями отрасли капитального строительства стран БРИКС с инструментами оценки и балансирования интересов сторон, оценки и управления рисками неисполнения и кредитными рисками, моделирования оптимальной структуры и состава участников кооперации, каналами взаимодействия с финансовым и страховым секторами для накопления и распространения опыта среди данных организаций;
- создание узлов кооперации для усиления производственно-сбытовой цепочки через формирование правил и правовых механизмов оборота интеллектуальной собственности, координацию стратегий и действий при осуществлении проектной, производственной и строительной деятельности для достижения условий масштабируемости оптимальных практик и консолидации индустрии на пространстве организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС;

⁵⁰ Россия будет укреплять многосторонность...

⁵¹ ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии...

- создание библиотек компетенций, которые способствуют расширению географии масштабирования индустрии на пространстве стран БРИКС и в третьих странах, являясь средой для гармонизации деловых практик и подходов в проектировании, производстве, строительстве и эксплуатации объектов капитального строительства и средой для координации подходов стран БРИКС по нормативно-правовому регулированию отрасли капитального строительства и смежных с ней отраслей (страховые организации, кредитные, научные и т. д.);
- создание инструмента моделирования и управления рисками для формирования долгосрочной стратегии развития отрасли через внедрение подходов функциональной совместимости – интероперабельности деловых практик в проектной, производственной, строительной и эксплуатационной деятельности на уровне регламентов, систем, узлов, компонентов и материалов, критических для индустрии, на основе стандартов и нормализованных данных⁵².

Экономически-измеримыми параметрами, которые можно считать индикатором успешного решения задач организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, являются

- рост объемов рынка капитала и страхового рынка;
- рост строительного и производственного секторов;
- рост оборота результатов интеллектуальной деятельности;
- снижение сроков реализации;
- снижение стоимости владения.

Стратегическая цель 4: определить политики организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС в целях поиска локального оптимума во множественных стратегиях данных организаций.

Все инструменты организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС должны работать по принципу постоянного поиска оптимального решения и его масштабирования среди организаций – стандартизация практики для отрасли.

Важной особенностью является экономическая логика, которая определяет цели, задачи и показатели эффективности применения инструментов и подходов, где

- инновация считается ценной для распространения внутри организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, если приводит к усилению интероперабельности (совместимости) на организационном, семантическом и техническом уровнях организаций, т. к. это повышает возможности по увеличению объема кооперации между организациями;
- интероперабельность (совместимость) является ценной, если ведет к росту доли организаций в отрасли, т. е. ведет к масштабированию продуктов/услуг и увеличению доли на рынке⁵³;
- масштабирование продуктов и услуг является более ценным, если оно основано на использовании региональных ресурсов, технических средств, материалов, компонентов и кадров.

Реализация сложных инфраструктурных и промышленных объектов является областью интересов международных финансовых и страховых институтов, капитал и условия использования которых – это результат межправительственных договоренностей. Структурирование капитала в таких проектах, а также эффективные ставки и условия возвратности могут выглядеть более привлекательно, чем рыночные, хотя частный капитал финансовых и страховых институтов может быть привлечен для нужд отрасли. Для этого нужно повысить уровень управляемости рисками неисполнения и предоставить частному капиталу инструменты оценки этих рисков в критических узлах работы кооперационной цепочки. Финансовые и страховые институты пользуются внутренними и внешними рейтингами и результатом оценки финансового положения организации при формировании решения о финансировании или страховании.

Эффективная организация взаимодействия организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС определяется совокупностью качественных

⁵² Там же.

⁵³ Там же.

квалифицированных участников. Это обеспечивает интероперабельность (совместимость) в подходах по структурированию капитала и денежных потоков в соответствии с технологическими процессами, циклами поставок, осуществлением работ, помимо технических, правовыми и иными аспектами⁵⁴. Коллективный архитектор организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС может создать условия по разработке набора документарных и цифровых инструментов для процесса сборки и координации участников отрасли⁵⁵. Необходимо разработать механизмы и подходы по балансировке онтологий (контракты, регламенты, методики, IT-системы, каналы и методы взаимодействия с финансовыми институтами, страховыми и лизинговыми компаниями, регуляторами), чтобы иметь возможность накапливать опыт процессов, действий предыдущих проектов, независимо от их локализации, состава участников и специализации: дорожное строительство, нефтехимическое предприятие, порт и иной сложный инфраструктурный объект. Нормализация онтологий и нотаций записи как цифрового следа системы деятельности облегчит передачу лучших практик и поиск оптимальных решений в повторяющихся процессах, а также позволит ускорить переход к функциональной совместимости (интероперабельности) и масштабированию в виде стандарта, деловой практики и т. д.⁵⁶. Косвенным эффектом нормализации нотации записи как цифрового следа системы деятельности является накопление и систематизация компетенций для третьих сторон – участников отрасли капитального строительства: банки, страховые и лизинговые компании, государственные регуляторы, которые являются средой, где формируются и продвигаются отраслевые стандарты взаимодействия – бизнес практика.

Коллективный архитектор организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС может разработать подход по ранней сертификации участников перспективного объекта строительства, опи-

раясь на объективные данные происходящих или моделируемых процессов в организации и сравнивая ее по критическим точкам и текущим компетенциям как с параметрами перспективной реализации объекта строительства, так и с накопленными эталонными практиками внутри отрасли. Это обеспечивает наличие уровня знаний, навыков, опыта, техники, технологий и прочих ресурсов у организаций на каждой точке критического пути, создаст обоснованные требования организаций друг к другу в каждом узле кооперации, обеспечит условия для взаимозаменяемости организаций по объемам, видам работ и поставок, создаст обоснованные требования по балансировке условий по консолидации игроков в сегментах отрасли или на объекте сложного инфраструктурного строительства и создаст для финансовых и страховых институтов инструмент адекватной оценки и моделирования рисков неисполнения в динамике изменения параметров реализации объекта строительства, добавив к оценке изменения макроэкономических и финансовых параметров технические параметры реализации объекта строительства. Для финансовых и страховых институтов инструмент будет являться привычным рейтингом оценки, а для организаций – условием для обеспечения привлекательных финансовых или страховых условий.

Стратегическая цель 5: определить политики гармонизации правового регулирования организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС в целях поиска локального оптимума во множественных стратегиях данных организаций.

Данные политики могут быть реализованы на правилах и инструментах обеспечения условий соблюдения общих и профессиональных интересов.

Правовое регулирование организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС может развиваться в рамках правового поля договора Альянса данных организаций, который обеспечивает реализацию положений Устава всеми организациями и переводит его цели в стратегические

⁵⁴ ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии....

⁵⁵ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный...

⁵⁶ ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии....

инициативы и финансово-хозяйственные действия организаций. По мере развития координации между организациями отрасли капитального строительства стран БРИКС действие договора Альянса будет расширено для создания системы стандартов договорных взаимоотношений при реализации любой кооперации организациями или при их работе с внешними контрагентами при реализации объекта отрасли капитального строительства.

Под договором Альянса понимается адаптированная версия договора о кооперативной стратегии FAC-1 Framework Alliance Contract (FAC-1), которая появилась в строительной сфере как способ преодоления кризиса в управлении сложными строительными проектами, снижающая эффективность строительства по цене и срокам⁵⁷. Изначально договор Альянса в стратегии FAC-1 представляет собой юридически оформленную сотрудническую модель управления как стандарт – рамочный договор об управлении сложными процессами, где сфера применения не является ограничением⁵⁸.

Несмотря на то что модель FAC-1 является одной из самых успешных сотруднических моделей реализации проектов, первоначально возникшей в строительной отрасли и главной характеристикой которой является то, что она представляет собой рамочный договор об управлении проектом, она требует уточнения в целях координации организаций отрасли капитального строительства БРИКС. FAC-1 является организационным договором, не порождающим обязательств по выполнению проекта. Последние обязательства возникают из т. н. проектных договоров, которые заключаются в порядке, определенном FAC-1. Рамочный договор об Альянсе объединяет основных участников процесса реализации проекта: заказчика, подрядчика, поставщиков, исполнителей

Управляющего Альянса, деятельность которых организует и координирует Альянс⁵⁹.

Впервые кооперативная стратегия на основе договора Альянса FAC-1 была опубликована в 2016 г. в Великобритании. Она включает в себя, помимо Великобритании, Германию, Болгарию, Италию, Перу, Бразилию и Казахстан, а также несколько международных инфраструктурных проектов. По состоянию на 2019 г. объем инвестиций в проекты с использованием договоров Альянса на основе FAC-1 составил 45 млрд фунтов стерлингов. Изначально договор Альянса в нотации FAC-1 представлял собой юридические формы, которые являются интерпретацией строительных и производственных процессов, не имеющих прямой взаимосвязи с действиями организации на каждом этапе кооперации⁶⁰. В связи с этим юридические формы не могут управлять рисками, они только являются формой отражения факта произошедшего события и правил реакции на данное событие.

Адаптация договора Альянса на основе сотруднической модели управления представляет собой перевод из фиксирующих правила юридических форм в юридические формы, являющиеся следствием внедренных инструментов обмена данными, управления процессами кооперации, оценки и управления рисками неисполнения, т. е. это крайний шаг – отражение объективных параметров функционирования отрасли⁶¹.

При таком подходе формирования правил договора Альянса можно предположить, что подход близок к прецедентному праву: возможность балансировать правила допуска по участию в тендерах в реализации сложных инфраструктурных объектах строительной отрасли стран БРИКС на принципах координации и кооперации участников при соблюдении нормализованных правил.

⁵⁷ Mosey D. Contract or co-operation trends and changes within the UK construction industry – An overview⁷. URL: <https://alliancecontractingelectronic-lawjournal.com/?s=Mosey+D.%2C> (дата обращения: 15.11.2023).

⁵⁸ Щербаков Н. Б. Преимущества применения альянсов при реализации проектов капитального строительства. Результаты адаптации контрактной формы FAC-1 к российскому законодательству. Доклад на Ежегодной отраслевой конференции представителей строительного комплекса атомной отрасли. 2019.

⁵⁹ Там же.

⁶⁰ Mosey D. Contract or co-operation trends...

⁶¹ Там же.

Выбор подрядчика при реализации сложных инфраструктурных объектов строительной отрасли стран БРИКС в таком случае сможет осуществляться на основе базовых правил. Первый и второй параметры отбора участника кооперации – это оценка его предложения с технической и финансовой точки зрения. Третьим параметром оценки является географическое положение подрядчика относительно места реализации объекта сооружения капитального строительства. При наличии схожих результатов технической и финансовой оценок предложения географическое положение будет определяющим в выборе подрядчика.

Коллективный архитектор при реализации сложных инфраструктурных объектов строительной отрасли стран БРИКС является не исполнителем процедуры проведения тендера, а только инструментом в виде методологии оценки предложений по техническим, финансовым и географическим параметрам.

Географический параметр оценки предложения не нарушает международных норм и не может расцениваться как протекционизм из-за его экономической логики. Чем ближе организация с ее проектными, строительными или производственными мощностями находится к месту реализации объекта капитального сооружения, тем ниже будут транспортно-логистические и иные издержки, в том числе связанные с ремонтом и обслуживанием технических средств, наличием кадров и т. д. Тем не менее географический параметр является стимулом для выбора местной организации в стране реализации объекта капитального строительства БРИКС, если технические и финансовые параметры не выявили явного победителя тендера.

Стратегическая цель 6: определить политики управления результатами интеллектуальной собственности отрасли капитального строительства стран БРИКС для поиска локального оптимума во множественных стратегиях данных организаций.

Обеспечение технологического суверенитета организаций строительной отрасли стран БРИКС зависит от уровня технической и технологической зрелости, уровня автоматизации и интеллектуализации ее процессов, степени кооперации внутри цепочки создания стоимости или кооперационной цепочки от фундаментальной науки до производства технических средств, материалов, компонентов и формирования компетенций (знаний, навыков, опыта) кадров.

Под технологическим суверенитетом страны понимаем состояние комплексной и динамически трансформируемой с учетом возникающих вызовов и угроз безопасности, а также обеспечение устойчивого функционирования систем жизнедеятельности человека, общества, бизнеса и государства, основанное на создании отечественных технологий, воспроизводимой научной школы, критической компонентной базы, производственной цепочки и инфраструктуры использования технологии, которые полностью находятся под контролем и расположены на территории национального государства⁶².

Технологический суверенитет является экономической задачей государства, но в текущих условиях глобализации рынков локальный технологический суверенитет организации – это условие сохранения и увеличения доли рынка, т. к. его уровень определяет способность организаций освоить объемы работ и производства, которые необходимо достичь для развития экономики.

Для опережающего развития практик, этики и нормативно-правового регулирования оборота результатов интеллектуальной деятельности (РИД) коллективному архитектору организаций строительной отрасли стран БРИКС необходимо создать и продвигать внутренние правила оборота РИД для входящих в нее организаций при их кооперации в рамках БРИКС и при взаимодействии с внешними

⁶² Развитие методологических положений проектного управления в сфере обеспечения технологического суверенитета АПК / А. Н. Сёмин [и др.] // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2022. № 4. С. 3–10.

контрагентами на пространстве ШОС и в третьих странах^{63,64,65}.

Основой практики оборота РИД в рамках организаций строительной отрасли стран БРИКС могут выступать инструменты фиксации авторства результатов НИР, ОКР, технологий, технических решений, процессов, ноу-хау и практик. Содействие росту объема оборота РИД возможно через инструменты продвижения и контроля монетизации РИД их правообладателем в случае их использования другими организациями (потребитель РИД) в течение всего периода актуальности (сохранения спроса) решения.

Такой подход позволит интенсифицировать обмен опытом между организациями строительной отрасли стран БРИКС в области сооружения гражданских и промышленных объектов и будет являться действенным инструментом масштабирования лучших практик внутри БРИКС. Это будет способствовать усилению координации между фундаментальной и прикладной науками, организациями, что обеспечит экономическую целесообразность опережающего развития отрасли для достижения технологического суверенитета.

Стратегическая цель 7: определить политики управления мультипликативными эффектами собственности отрасли капитального строительства стран БРИКС в целях поиска локального оптимума во множественных стратегиях данных организаций.

Пределом обоснования субсидий, налоговых льгот и иных мер поддержки при реализации инвестиционных проектов является потенциальная способность собственника объекта капитального строительства показать дополнительные рабочие места и рост налогооблагаемой базы.

Инструменты обмена и анализа данных организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС позволят обосновывать мультипликативные эффекты, которые выходят за пределы экономических параметров инвестпроекта в виде объекта

сооружения капитального строительства, влияют на смежные отрасли, регионы и производственно-сбытовые цепочки, в которых косвенно или напрямую задействован объект сооружения. Способность обосновывать эти эффекты важна для национальных государств стран БРИКС, т. к. позволяет через моделирование искать локальные оптимумы на основе многокритериальной матрицы граничных условий и возможностей в рамках множественных стратегий организаций отрасли капитального строительства, формировать сбалансированное параллельное развитие взаимозависимых отраслей и инвестиционных проектов, а также стратегические приоритеты мер государственной поддержки, которые подтверждены объективными экономическими показателями.

Для организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС инструменты по нормализованному сбору и обмену данными для целей моделирования, аналитики и расчета мультипликативных эффектов будут являться источником снижения стоимости финансирования и страхования. Причина заключается в том, что уровень обоснования эффектов внутри организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС будет усиливать роль коллективного архитектора при планировании и реализации мер государственной поддержки за счет его влияния на снижение финансовой нагрузки собственника объекта капитального сооружения через моделирование показывающих снижение рисков финансовых и страховых институтов, участвующих в реализации объекта сооружения капитального строительства.

Стратегическая цель 8: определить политики источников финансирования собственности отрасли капитального строительства стран БРИКС в целях поиска локального оптимума во множественных стратегиях данных организаций.

Источники финансирования организаций связаны с ее задачами и необходимыми затратами на

⁶³ Lesame Z. Technology transfer and business partnerships in BRICS: Development, integration and industrialization // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. Vol. 5. № 7. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n7p284>

⁶⁴ Terron J. F. BRICS leaders meeting: Partnership for the strengthening of science, technology and innovation. São Paulo, 2019.

⁶⁵ Kankisingi G., Isheloke B. E. A trajectory of innovation outputs among the BRICS countries: Critical perspectives of Brazil, Russia, India, China, and South Africa / ed. B. E. Isheloke // *BRICS and economic development: A multidisciplinary perspective*. IOR International Press, 2020. P. 14–30.

разработку и внедрение инструментов для координации стратегий и действий организаций. Привычным источником финансирования могут стать базовые минимальные обязательные взносы организаций отрасли капитального строительства БРИКС на организацию работы коллективного архитектора (согласно текущей практике в странах активно внедряющих стандарт договора альянса FAC-1 в сметную стоимость работ закладывается до 3 % от стоимости реализации объекта сооружения на организацию работы управляющей компании), но основным источником может выступать процент от объема снижения транзакционных издержек⁶⁶.

Определение транзакционных издержек (transaction cost) ввел Р. Коуз в 1937 г., получивший нобелевскую премию по экономике в 1991 г. К транзакционным издержкам относят: издержки сбора и обработки информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля и юридической защиты выполнения контракта⁶⁷.

Снижение уровня потерь финансовых и страховых институтов может быть на уровне нескольких процентов при внедрении инструментов координации в форме документов, обеспечивающих гармонизацию подходов в области ценообразования, технического и контрактного регулирования. При формировании способности моделирования рисков и повышении уровня интероперабельности на всем критическом пути формирования узлов кооперации отрасли капитального строительства БРИКС ожидается снижение издержек на уровне 20–30 % на стадии строительства и 50–60 % на стадии эксплуатации^{68,69}. В результате реализации функции коллективного архитектора организации отрасли капитального строительства БРИКС могут получить дополнительный источник финансирования

в виде взносов финансовых и страховых институтов в размере процента от экономии в объеме финансирования или страховой премии.

По итогам реализации данной стратегии организации отрасли капитального строительства БРИКС могут создать коллективного игрока мирового уровня и стать значимым игроком в индустрии на мировом пространстве, являясь одновременно центром координации стратегий и действий организаций и центром организации процессов реализации объектов сооружения сложных инфраструктурных проектов от стадии проектирования, строительства и промышленного производства до эксплуатации, обеспечив поэтапный переход на управление на всем жизненном цикле. Это создаст предпосылки для перехода к политикам рециклинга как базового правила перспективных моделей бизнеса.

Стратегическая цель 9: определить политики перехода к управлению в условиях экономики данных, применения алгоритмов обработки и анализа данных, включая решения в области искусственного интеллекта, организациями отрасли капитального строительства стран БРИКС в целях поиска локального оптимума во множественных стратегиях данных организаций.

Согласно исследованиям профессора В. В. Кондратьева системное проектирование запускается с разработки обличового проекта^{70,71,72}. Под обличовым проектом понимаем адаптированное определение С. И. Голубева: начальная стадия проектных разработок, ориентированная на разработку составляющих проекта, обеспечивающих перспективность и конкурентоспособность проекта в будущем, когда изделие станет готовым продуктом, где фокус внимания переносится на неформальные

⁶⁶ Mosey D. How does the FAC-1 framework alliance contract operate? / ed. D. Mosey // Collaborative construction procurement and improved value. John Wiley & Sons, 2019. P. 187–209. <https://doi.org/10.1002/9781119151951.ch10>

⁶⁷ Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 221 с.

⁶⁸ ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии...

⁶⁹ Mosey D. Contract or co-operation trends...

⁷⁰ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный...

⁷¹ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг...

⁷² Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия поэтапного расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // Экономические стратегии. 2024. Т. 192. № 6.

процедуры, которые финансовые модели обычно не захватывают⁷³. Цель обликowego проекта – расширить проектную область во временном и техническом измерениях, качественно и концептуально согласовать проектные характеристики узлов кооперационных цепочек, исключить необоснованные целевые установки и риск, что придаст индивидуальность обликowym задачам.

С. И. Голубев отмечает, что на этапе обликowego проектирования закладывается ряд основополагающих решений, которые будут определять технические и экономические характеристики проекта. Из-за этого важно, с одной стороны, сформировать, а с другой – оценить большое количество альтернатив, которые охватывают широкое пространство возможных сценариев бизнес- и проектных решений. Наличие альтернативных вариантов обеспечивает постепенное наращивание позитивной динамики в бизнес-процессах. Параллельно с обликowym проектированием ведется разработка технического задания, что способствует внедрению проверенных нововведений. Главным исходным положением, определяющим общую постановку проектной задачи и одновременно представляющим цель обликowego проектирования, является разработка конкурентоспособного проекта, который отражает новую реальность, включающую цифровые технологии и цифровое пространство. Создание обликowego проекта происходит в сотрудничестве между заказчиком и потенциальными потребителями, а также исследуются общие черты системы (проекта) еще до ее реализации. В результате работы по обликowому проекту формируется техническое задание для разработчика проектного решения⁷⁴.

Отраженные в исследовании стратегические инициативы могут быть отнесены к стартовому этапу инжиниринга – системному проектированию

на стадии обликowego проектирования. Согласно методологии профессора В. В. Кондратьева стартовый этап инжиниринга включает итерационно исполняемые вложенные процессы с увеличивающейся степенью детализации: обликowое, концептуальное, предварительное (аван-) и рабочее проектирование⁷⁵.

Методология профессора В. Л. Квинта и его последовательность по выбору стратегических приоритетов может быть уточнена методологией профессора В. В. Кондратьева^{76,77}. В результате этого на стадии обликowego проектирования стратегирования при применении модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0 можно перейти к поиску балансовых моделей на основе многокритериальной матрицы ресурсов и возможностей для выбора и определения приоритетов в стратегических инициативах для достижения балансировки совокупности стратегических сценариев организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС.

Таким образом, сочетание методологий профессоров В. Л. Квинта и В. В. Кондратьева позволяет говорить о возможности разработки цифрового двойника системы деятельности на основе совокупности методов и инструментов модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0⁷⁸.

На стартовом этапе (этап обликowego проектирования) применяется минимальная детализация. В связи с этим в исследовании на данном этапе были отражены стратегические инициативы, т. к. фокусировка этапа направлена на быстрое формирование базовых опорных представлений разрабатываемого решения. Создаваемые на этом этапе решения формируют стратегическое видение и предназначение целевого объекта, а также облик применяемых предполагаемых организационных инноваций.

⁷³ Голубев С. И. Управление процессом принятия решений на этапе обликowego проектирования перспективных ЗУР в интересах повышения их конкурентоспособности: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.06. М., 2017. 106 с.

⁷⁴ Там же.

⁷⁵ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

⁷⁶ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

⁷⁷ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

⁷⁸ ГОСТ Р 57700-37-2021. Компьютерные модели...

Цена исправления ошибок, совершенных на этом этапе, максимальна, а с ростом скорости и качества системного проектирования цена ошибки будет увеличиваться по жизненному циклу на основе моделирования и проектных работ. В связи с этим актуальным являлась проработка базовых стратегических инициатив как необходимость внимательной проработки решений этого этапа, что создает основу для использования эффективных инструментов цифрового моделирования на основе данных с применением алгоритмов искусственного интеллекта на последующих стадиях моделирования^{79,80,81,82,83}.

Согласно исследованиям^{84,85} на следующем этапе необходимо определить политику моделирования в системном проектировании, т. е. задать состав, предназначение и последовательность политик моделирования и сформировать под данные политики идентифицируемые условия и требования, что предполагает сбор и анализ исходных данных. Перспективным обеспечением деятельности сбора и анализа исходных данных уже на стадии обликowego проектирования является применение инструментов генеративного искусственного интеллекта (Generative AI, GAI), формирующего вербальные данные (тексты, иллюстрации) в ответ на подсказки и запросы^{86,87}. Этот этап исследования будет отражен в наших следующих работах.

ВЫВОДЫ

Отличительными чертами управления координацией организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС в сравнении с привычными моделями координации в рамках вертикальных цепочек коопераций как дополнение к их роли горизонтальных цепочек кооперации, которые бу-

дут способствовать консолидации позиции отрасли и продвижения интересов, являются

1. Тесное взаимодействие с финансовыми и страховыми институтами на пространстве БРИКС для обеспечения роста объема рынка финансирования и страхования для организаций отрасли капитального строительства. Это требует формирования компетенций у последних по оценке рисков неисполнения и кредитных рисков при отсутствии возможности рефинансирования и перестрахования в западных институтах. Степень анализа рисков неисполнения кредитных рисков среди организаций отрасли капитального строительства БРИКС, которая проникает на всю глубину кооперации при реализации объектов капитального строительства, моделирует и оценивает действия при проектировании, строительстве и эксплуатации. Также она позволит адаптировать финансовые и страховые инструменты для отрасли, повысить уровень кредитования и страхования при сохранении или снижении уровня рисков неисполнения и кредитных рисков. Это будет отражено на кредитной и страховой ставке в виде ее снижения;

2. Развитие и внедрение цифровых инструментов консолидации технического и технологического потенциала, компетенций организаций для накопления опыта реализации объектов, формирования оптимальных стратегий построения альянсов и консорциумов, формирования цифровых библиотек элементов объектов строительства, оптимальных решений, практик, компонентов, узлов и материалов. Роль коллективного архитектора организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС будет важной в цифровой трансформации отрасли, контролируя и продвигая экономическую целесо-

⁷⁹ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

⁸⁰ Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный...

⁸¹ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг...

⁸² Cross-industry principles for digital representations of complex technical systems in the context of the MBSE approach: A review / N. Bolshakov [et al.] // Applied Sciences. 2023. Vol. 13. № 10. <https://doi.org/10.3390/app13106225>

⁸³ Компьютерный инжиниринг / А. И. Боровков...

⁸⁴ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

⁸⁵ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия пошагового расширения...

⁸⁶ Там же.

⁸⁷ An Ontology-based Engineering system to support aircraft manufacturing system design / R. Arista [et al.] // Journal of Manufacturing Systems. 2023. Vol. 68. P. 270–288. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.02.012>

образность обмена опытом в области сооружения промышленных и гражданских объектов, гармонизации подходов в ценообразовании, техническом и контрактном регулировании. Итогом исполнения центральной роли БРИКС в цифровизации станет повышение уровня интероперабельности (функциональной совместимости) на всех узлах кооперации отрасли от фундаментальной науки до выполнения проектных и строительных работ, производства оборудования, узлов, компонентов, материалов и практик эксплуатации объектов. С экономической точки зрения это приведет к снижению транзакционных издержек в виде стоимости реализации и владения объектов (опыт реализации проектов на основе контрактных стратегий FAS-1 показывает экономию до 30 % на стадии реализации сложного объекта инфраструктуры и до 60 % на стадии эксплуатации данного объекта)^{88,89};

3. Формирование научно-технической и промышленной политики отрасли капитального строительства станет еще одной обязанностью коллективного архитектора. Это связано с переустройством сфер влияния в мировой экономике и увеличением в ней роли экономик стран – членов БРИКС. Здесь принципиальным будет являться порядок формирования и развития внутренних правил БРИКС, а также стратегических и операционных органов управления. Коллективный архитектор должен формироваться из действующих или бывших сотрудников организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС, основываясь на их репутации и компетенциях в отрасли. По итогам трудовой деятельности в руководстве операционных органов коллективного архитектора формируется состав стратегических органов управления с правом инициативы по изменению правил внутри отрасли, которые формируют договор Альянса и отражаются в плановой, распорядительной, информационно-справочной, отчетной и справочно-аналитической

документации, а также в системе стандартов и форм договорных взаимоотношений организаций при реализации объектов отрасли капитального строительства. Такой подход обеспечит преемственность научно-технической и промышленной политики индустрии и позволит создать условия для решения задач стран БРИКС в отрасли капитального строительства и достижения общих и профессиональных целей организаций данной отрасли и смежных с ней отраслей;

4. Отраженные в исследовании стратегические инициативы могут быть отнесены к стартовому этапу инжиниринга – системному проектированию на стадии обличкового проектирования. Согласно методологии профессора В. В. Кондратьева стартовый этап инжиниринга включает итерационно исполняемые вложенные процессы с увеличивающейся степенью детализации: обличковое, концептуальное, предварительное (аван-) и рабочее проектирование. Таким образом, сочетание методологий профессоров В. Л. Квинта и В. В. Кондратьева говорит о возможности разработки цифрового двойника системы деятельности на основе совокупности методов и инструментов модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0^{90,91};

5. Методология профессора В. Л. Квинта и его последовательность по выбору стратегических приоритетов может быть уточнена методологией профессора В. В. Кондратьева^{92,93}. В результате этого на стадии обличкового проектирования стратегирования при применении модельно-ориентированного системного инжиниринга 2.0 можно перейти к поиску балансовых моделей на основе многокритериальной матрицы ресурсов и возможностей для выбора и определения приоритетов в стратегических инициативах для достижения балансировки совокупности стратегических сценариев организаций отрасли капитального строительства стран БРИКС;

⁸⁸ ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии...

⁸⁹ Mosey D. Contract or co-operation trends...

⁹⁰ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

⁹¹ ГОСТ Р 57700-37-2021. Компьютерные модели...

⁹² Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

⁹³ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

б. На стартовом этапе (этап обличового проектирования) применяется минимальная детализация. В связи с этим в исследовании на данном этапе были отражены стратегические инициативы, т. к. фокусировка этапа направлена на быстрое формирование базовых опорных представлений разрабатываемого решения. Создаваемые на этом этапе решения формируют стратегическое видение и предназначение целевого объекта, а также облик применяемых предполагаемых организационных инноваций. Цена исправления ошибок, совершенных на этом этапе, максимальна, а с ростом скорости и качества системного проектирования цена ошибки будет увеличиваться по жизненному циклу на основе моделирования и проектных работ. В связи с этим актуальной являлась проработка базовых стратегических инициатив как необходимость проработки решений этого этапа, что создает основу для использования эффективных

инструментов цифрового моделирования на основе данных с применением алгоритмов искусственного интеллекта на последующих стадиях моделирования;

7. Согласно исследованиям^{94,95} на следующем этапе необходимо определить политику моделирования в системном проектировании, т. е. задать состав, предназначение и последовательность политик моделирования и сформировать идентифицируемые условия и требования. Это предполагает сбор и анализ исходных данных. Перспективным обеспечением деятельности сбора и анализа исходных данных на стадии обличового проектирования представляется применение инструментов генеративного искусственного интеллекта (Generative AI, GAI), формирующего вербальные данные (тексты, иллюстрации) в ответ на подсказки и запросы^{96,97}. Этот этап исследования будет отражен в наших следующих работах.

ЛИТЕРАТУРА

- Бахвалов Л. А. Моделирование систем. М.: Московский государственный горный университет, 2006. 294 с.
- Голубев С. И. Управление процессом принятия решений на этапе обличового проектирования перспективных ЗУР в интересах повышения их конкурентоспособности: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.06. М., 2017. 106 с.
- 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>
- Компьютерный инжиниринг / А. И. Боровков [и др.]. СПб.: Политехнический университет, 2012. 93 с.
- Кондратьев В. В. Модельно-ориентированный системный инжиниринг 2.0. М.: МФТИ, 2021.
- Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Архитектурный инжиниринг гибридных моделей, включающих цифровые двойники и машинное обучение // Экономические стратегии. 2023. Т. 25. № 5. С. 94–99.

⁹⁴ Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг...

⁹⁵ Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия пошагового расширения...

⁹⁶ Там же.

⁹⁷ An Ontology-based Engineering system...

- Кондратьев В. В., Тищенко Е. Б. Стратегия поэтапного расширения системных инструментов цифрового инжиниринга с искусственным интеллектом // *Экономические стратегии*. 2024. Т. 192. № 6.
- Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007. 221 с.
- 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>
- Развитие методологических положений проектного управления в сфере обеспечения технологического суверенитета АПК / А. Н. Сёмин [и др.] // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. 2022. № 4. С. 3–10.
- Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг. М.: Физматлит, 2015. 555 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>
- Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // *Атомный эксперт*. 2018. Т. 66. № 5. С. 4–5.
- Тищенко Е. Б. «Умный» путь к победе // *Строительство в атомной отрасли*. 2018. № 1. С. 12–13.
- 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>
- Щербаков Н. Б. Преимущества применения альянсов при реализации проектов капитального строительства. Результаты адаптации контрактной формы FAC-1 к российскому законодательству. Доклад на Ежегодной отраслевой конференции представителей строительного комплекса атомной отрасли. 2019.
- An Ontology-based Engineering system to support aircraft manufacturing system design / R. Arista [et al.] // *Journal of Manufacturing Systems*. 2023. Vol. 68. P. 270–288. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.02.012>
- Biyase M., Rooderick S. Determinants of FDI in BRICS countries: Panel data approach // *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*. 2018. Vol. 63. № 2. P. 35–48. <https://doi.org/10.2478/subboec-2018-0007>
- Braga J. P., de Conti B., Magacho G. The New Development Bank (NDB) as a mission-oriented institution for just ecological transitions: A case study approach to BRICS sustainable infrastructure investment // *Revista Tempo do Mundo*. 2022. № 29. P. 139–164. <https://doi.org/10.38116/rtm29art5>
- Chami M., Bruel J.-M. A survey on MBSE adoption challenges. The Systems Engineering Conference of the Europe, Middle-East and Africa. Berlin, 2018. P. 1–15.
- Cross-industry principles for digital representations of complex technical systems in the context of the MBSE approach: A review / N. Bolshakov [et al.] // *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13. № 10. <https://doi.org/10.3390/app13106225>
- ELEGANT: Security of critical infrastructures with digital twins / B. Sousa [et al.] // *IEEE Access*. 2021. Vol. 9. P. 107574–107588. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3100708>
- Kankisingi G., Isheloke B. E. A trajectory of innovation outputs among the BRICS countries: Critical perspectives of Brazil, Russia, India, China, and South Africa / ed. B. E. Isheloke // *BRICS and economic development: A multidisciplinary perspective*. IOR International Press, 2020. P. 14–30.
- Lesame Z. Technology transfer and business partnerships in BRICS: Development, integration and industrialization // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. Vol. 5. № 7. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n7p284>
- Maheshwari A. Industrial adoption of model-based systems engineering: Challenges and strategies. Master aero. and astro. sci. thesis. West Lafayette: Purdue University, 2015.

- Miller R. The role of machine learning and artificial intelligence in strategic management. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4392353>
- Mosey D. How does the FAC-1 framework alliance contract operate? / ed. D. Mosey // Collaborative construction procurement and improved value. John Wiley & Sons, 2019. P. 187–209. <https://doi.org/10.1002/9781119151951.ch10>
- Qureshi Z. The global infrastructure challenge and the role of G20 and BRICS // International Organisations Research Journal. 2017. Vol. 12. № 2. P. 164–193. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2017-02-164>
- Styles G., Kalawsky R. S. Research top challenges for MBSE in Industry 4.0 and IoT – Workshop Report. 2015. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4556.7767>
- Terron J. F. BRICS leaders meeting: Partnership for the strengthening of science, technology and innovation. São Paulo, 2019.

REFERENCES

- Bakhvalov LA. Modelirovanie system [System modeling]. Moscow: Moscow State Mining University; 2006. 294 p. (In Russ.)
- Golubev SI. Upravlenie protsessom prinyatiya resheniy na eh tape oblikovogo proektirovaniya perspektivnykh ZUR v interesakh povysheniya ikh konkurentosposobnosti [Managing the decision-making process at the stage of external design of promising zones of advanced development in the interests of increasing their competitiveness]. Cand. eng. sci. diss. Moscow: Moscow Aviation Institute; 2017. 106 p. (In Russ.)
- 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>
- Borovkov AI, Burdakov SF, Klyavin OI, Mel'nikova MP, Mikhaylov AA, Nemov AS, et al. Komp'yuternyy inzhiniring [Computer engineering]. St. Petersburg: Politechnical University; 2012. 93 p. (In Russ.)
- Kondrat'ev VV. Model'no-orientirovanny sistemnyy inzhiniring 2.0 [Model-Based Systems Engineering 2.0]. Moscow: MFTI; 2021. (In Russ.)
- Kondratiev VV, Tishchenko EB. Architectural engineering of hybrid models incorporating digital twins and machine learning. Economic Strategies. 2023;25(5):94–99. (In Russ.)
- Kondrat'ev VV, Tishchenko EB. Strategiya poshagovogo rasshireniya sistemnykh instrumentov tsifrovogo inzhiniringa s iskusstvennym intellektom [Strategy for step-by-step expansion of digital engineering system tools with artificial intelligence]. Economic Strategies. 2024;192(6). (In Russ.)
- Kouz R. Firma, rynek i parvo [Firms, market, and law]. Moscow: Novoe izdatel'stvo; 2007. 221 p. (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):277–297. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-3-277-297>
- Semin AN, Tishchenko EB, Kislitsky MM, Kurdyumov AV. Development of methodological provisions of project management in the field of ensuring technological sovereignty of the agro-industrial complex. Fundamental and Applied Research Studies of the Economics Cooperative Sector. 2022;(4):3–10. (In Russ.)

- Romanov AA. *Prikladnoy sistemnyy inzhiniring [Applied systems engineering]*. Moscow: Fizmatlit; 2015. 555 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>
- Tishchenko EB. “Umnyy” put’ k pobede [A smart way to victory]. *Atomnyy ehkspert [Atomic Expert]*. 2018;66(5):4–5. (In Russ.)
- Tishchenko EB. “Umnyy” put’ k pobede [A smart way to victory]. *Stroitel'stvo v atomnoy otrasli [Construction in the Nuclear Industry]*. 2018;(1):12–13. (In Russ.)
- 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>
- Shcherbakov NB. *Preimushchestva primeneniya al'yansov pri realizatsii proektov kapital'nogo stroitel'stva. Rezul'taty adaptatsii kontraktnoy formy FAC-1 k rossiyskomu zakonodatel'stvu [Advantages of using alliances in the implementation of capital construction projects. Adapting the FAC-1 contract form to Russian legislation]. Doklad na Ezhegodnoy otraslevoy konferentsii predstaviteley stroitel'nogo kompleksa atomnoy otrasli [Annual Industry Conference of Representatives of the Nuclear Industry Construction Complex]*. 2019. (In Russ.)
- Arista R, Zheng X, Lu J, Mas F. An Ontology-based Engineering system to support aircraft manufacturing system design. *Journal of Manufacturing Systems*. 2023;68:270–288. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.02.012>
- Biyase M, Rooderick S. Determinants of FDI in BRICS countries: Panel data approach. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*. 2018;63(2):35–48. <https://doi.org/10.2478/subboec-2018-0007>
- Braga JP, de Conti B, Magacho G. The New Development Bank (NDB) as a mission-oriented institution for just ecological transitions: A case study approach to BRICS sustainable infrastructure investment. *Revista Tempo do Mundo*. 2022;(29):139–164. <https://doi.org/10.38116/rtm29art5>
- Chami M, Bruel J-M. A survey on MBSE adoption challenges. *The Systems Engineering Conference of the Europe, Middle-East and Africa; 2018; Berlin*. Berlin; 2018. p. 1–15.
- Bolshakov N, Badenko V, Yadykin V, Tishchenko E, Rakova X, Mohireva A, et al. Cross-industry principles for digital representations of complex technical systems in the context of the MBSE approach: A review. *Applied Sciences*. 2023;13(10). <https://doi.org/10.3390/app13106225>
- Sousa B, Arieiro M, Pereira V, Correia J, Lourenço N, Cruz T. ELEGANT: Security of critical infrastructures with digital twins. *IEEE Access*. 2021;9:107574–107588. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3100708>
- Kankisingi G, Isheloke BE. A trajectory of innovation outputs among the BRICS countries: Critical perspectives of Brazil, Russia, India, China, and South Africa. In: Isheloke BE, editor. *BRICS and economic development: A multidisciplinary perspective*. IOR International Press; 2020. pp. 14–30.
- Lesame Z. Technology transfer and business partnerships in BRICS: Development, integration and industrialization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014;5(7). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n7p284>
- Maheshwari A. *Industrial adoption of model-based systems engineering: Challenges and strategies*. Master aero. and astro. sci. thesis. 2015.
- Miller R. The role of machine learning and artificial intelligence in strategic management. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4392353>

- Mosey D. How does the FAC-1 framework alliance contract operate? In: Mosey D, editor. Collaborative construction procurement and improved value. John Wiley & Sons; 2019. pp. 187–209. <https://doi.org/10.1002/9781119151951.ch10>
- Qureshi Z. The global infrastructure challenge and the role of G20 and BRICS. *International Organisations Research Journal*. 2017;12(2):164–193. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2017-02-164>
- Styles G, Kalawsky RS. Research top challenges for MBSE in Industry 4.0 and IoT – Workshop Report. 2015. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4556.7767>
- Terron JF. BRICS leaders meeting: Partnership for the strengthening of science, technology and innovation. São Paulo; 2019.

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: 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

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: 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 332.024:61

Стратегическое планирование в медицинских организациях. Особенности формирования корпоративной стратегии

Ю. А. Морозова¹, Р. Бошкович^{2,3}

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

²ООО «Международный инновационный консалтинг», Москва, Россия

³ALLAGES LTD, Белград, Сербия

¹morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

^{2,3}radomir.boskovic@gmail.com

Аннотация: Миссия современного медицинского учреждения здравоохранения вышла за пределы оказания только качественной и безопасной медицинской помощи. Сегодня медицина способствует росту благосостояния страны через профилактику заболеваний, восстановление здоровья больных и повышение качества жизни населения. Формирование комплексных стратегических документов, которые отражают интересы учреждения и его сотрудников, а также интересы потребителей услуг (пациентов), позволяет решить приоритетные задачи, стоящие перед отраслью, и минимизировать стратегические вызовы, с которыми сталкивается современная медицина. Объектами исследования являлись отрасль здравоохранения, тренды и тенденции развития современной медицины, стратегический вектор развития медицинского учреждения, стратегические возможности и вызовы. Использовали OTSW-анализ, сравнительный анализ и методы статистики. Стратегия отрасли здравоохранения является элементом социально-экономической стратегии региона. Однако она требует детализации и необходимости наращивания компетенций представителей медицинского сообщества в области стратегического менеджмента. На основе методологии стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта определили приоритеты стратегического развития медицинского учреждения, обозначили глобальные и региональные тренды и привели примеры определения стратегических преимуществ и возможных угроз. Результаты исследования могут быть использованы при формировании отраслевых стратегий в области здравоохранения и корпоративных стратегий медицинских учреждений.

Ключевые слова: качество жизни, миссия медицинской организации, корпоративная стратегия, инновации в медицине, стратегические тренды, методология стратегирования В. Л. Квинта

Цитирование: Морозова Ю. А., Бошкович Р. Стратегическое планирование в медицинских организациях. Особенности формирования корпоративной стратегии // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 1. С. 133–148. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-133-148>

Поступила в редакцию 30.12.2023. Прошла рецензирование 10.01.2024. Принята к печати 15.01.2024.

original article

Strategic Planning in Medical Organizations: Developing a Corporate Strategy

Yulia A. Morozova¹, Radomir Boskovic^{2,3}

¹Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

²International Innovation Consulting, Moscow, Russia

³ALLAGES LTD, Belgrade, Serbia

¹morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

^{2,3}radomir.boskovic@gmail.com

Abstract: The mission of a modern medical healthcare institution has gone far beyond providing high-quality and safe medical care. Modern medicine improves the national well-being by preventing diseases, restoring the health of the population, and improving the quality of life in the country. Comprehensive strategic documents should reflect the interests of the institution and its employees, as well as the interests of its consumers, i.e., patients. Such documents solve the priority tasks and minimize the current strategic challenges domestic medicine has to face. This research featured the main developmental trends in medicine and healthcare, as well as the strategic development vector for a particular medical institution with regard to strategic opportunities and challenges. The methods included an OTSW analysis, a comparative analysis, and various statistical methods. The strategy of healthcare development is an element of the regional socio-economic strategy. However, medical community needs additional training in the field of strategic management. The authors used the strategizing methodology developed by Professor V.L. Kvint to identify the global and regional trends in the sphere of medical care. They prioritized the strategic development, as well as defined advantages and threats, for a particular medical institution. The results can help to develop industrial strategies in the national healthcare, as well as corporate strategies for individual medical institutions.

Keywords: quality of life, mission of a medical organization, corporate strategy, innovations in medicine, strategic trends, V.L. Kvint's strategizing methodology

Citation: Morozova YuA, Boskovic R. Strategic Planning in Medical Organizations: Developing a Corporate Strategy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(1):133–148. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-1-133-148>

Received 30 December 2023. Reviewed 10 January 2024. Accepted 15 January 2024.

医疗机构的战略规划——企业战略形成的特点

莫罗佐娃·尤莉娅·亚历山德罗夫娜¹, 拉多米尔·博斯科维奇^{2,3}

¹莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

²国际创新咨询有限责任公司, 俄罗斯莫斯科

³ALLAGES. LTD, 塞尔维亚贝尔格莱德

¹morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

^{2,3}radomir.boskovic@gmail.com

摘要: 现代医疗保健机构的使命已经超越了提供优质安全医疗服务的界限。现代医学通过预防疾病和恢复患者健康, 为国家福祉做出贡献, 并提高人民的生活质量。制定反映机构及其员工利益以及消费者(患者)利益的综合性战略文件, 可以

решение задач, связанных с приоритетными направлениями, максимально уменьшая стратегические вызовы. Объекты исследования включают медицинскую индустрию, тенденции и тенденции, стратегические направления развития медицинских учреждений, стратегические возможности и вызовы. Были использованы методы OTSW-анализа, сравнительного анализа и статистические методы. Стратегия развития медицинской индустрии является одним из элементов стратегии социально-экономического развития региона. Однако, эта стратегия требует детализации, и необходимо развивать способности представителей медицинской индустрии в стратегическом управлении. Согласно стратегии развития Российской академии наук В. Л. Кинтера, мы определили приоритетные направления развития медицинских учреждений, обобщили глобальные и региональные тенденции, привели примеры стратегических преимуществ и потенциальных угроз. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий развития медицинских учреждений и стратегий развития предприятий.

Ключевые слова: качество жизни, миссия медицинских учреждений, стратегия, медицинская инновация, стратегические тенденции, В. Л. Кинтер стратегический методология

Получено: 2023 г. 30 декабря. Дата: 2024 г. 10 января. Принято: 2024 г. 15 января

ВВЕДЕНИЕ

Какова главная задача и миссия любой медицинской организации и любого регионального органа управления здравоохранением? На этот вопрос некоторые руководители отвечают: «Наша задача – оказывать качественную и безопасную медицинскую помощь». Однако с стратегической точки зрения их миссия должна формулироваться по-другому: способствовать росту благосостояния и экономической силы страны посредством профилактики заболеваний, восстановления здоровья больных и повышения качества жизни населения. В таком контексте оказание медицинской помощи является одним из средств достижения цели. Согласно исследованиям Института совершенствования здравоохранения и Национального фонда безопасности пациентов США базовой ценностью медицинской организации является безопасность и отсутствие нанесения вреда пациенту¹. Инвестиции в безопасность и охрану здоровья сотрудников должны быть сбалансированы с другими приоритетами, в том числе с приоритетом обеспечения финансовой стабильности и независимости организации.

Особенность здравоохранения состоит в том, что свою миссию медицинские организации должны реализовать в условиях постоянного роста потребностей, который не компенсируется ростом доступных ресурсов. Этот разрыв можно уменьшить рациональным поведением всех участников в реализации медицинской деятельности и грамотным определением приоритетов сначала на уровне региональных органов управления здравоохранением, а затем на уровне медицинских организаций.

Организация лечения пациентов в медицинских организациях сопряжена с построением управляемого экономического процесса с использованием лучших практик осуществления экономической деятельности^{2,3,4,5,6,7,8}.

Чтобы решить данную задачу, руководство медицинских организаций и региональных органов управления здравоохранением должно в свою повестку включить аспекты, которые медицинские работники обычно не используют: управление финансовыми аспектами деятельности, управление качеством и безопасностью с применением про-

¹ Optimizing a business case for safe health care. An integrated approach to safety and finance. URL: <https://www.ihi.org/sites/default/files/2023-10/OptimizingBusinessCaseSafeHealthCare.pdf> (дата обращения: 20.11.2023).

² Морозова Ю. А. Перспективы внедрения национальной системы качества и безопасности медицинской деятельности как основного стратегического приоритета развития российского здравоохранения // Страховое дело. 2023. Т. 366. № 9. С. 45–52.

³ Морозова Ю. А. Перспектива стандартизации в национальной стратегии развития отрасли «Здравоохранение» // Управление риском. 2023. Т. 108. № 4. С. 35–43.

⁴ Касьянова А. Д., Князюк Н. Ф. Роль международных стандартов качества в деятельности медицинских организаций как основа безопасной среды для пациента // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. Т. 17. № 3. С. 54–59.

⁵ Global action on the social determinants of health / A. Donkin [et al.] // BMJ Global Health. 2018. Vol. 3. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000603>

⁶ DePasse J., Celi L. A. Collaboration, capacity building and co-creation as a new mantra in global health // International Journal for Quality in Health Care. 2016. Vol. 28. № 4. P. 536–537. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzt077>

⁷ Dandonoli P. Open innovation as a new paradigm for global collaborations in health // Globalization and Health. 2013. Vol. 9. <https://doi.org/10.1186/1744-8603-9-41>

⁸ Global health partnerships: building multi-national collaborations to achieve lasting improvements in maternal and neonatal health / R. Ramaswamy [et al.] // Globalization and Health. 2016. Vol. 12. <https://doi.org/10.1186/s12992-016-0159-7>

цессного подхода и определение стратегических приоритетов и планов на будущее. Не все руководители среднего и высшего звеньев управления обучаются философии и инструментам, которые используются в этих областях. Наш опыт показывает, что продвинутые главные врачи обучены понимать и стараются управлять взаимосвязью финансов, качества и безопасности и процесса оказания медицинской помощи. Рядовой медперсонал не обучен оценивать то, как их подход к реализации своей трудовой функции может повлиять на благополучие их организации, хотя это влияние может быть существенно: с учетом масштабов оборота медицинских изделий и расходных материалов каждая порванная пара медицинских перчаток и каждый без нужды распечатанный лист бумаги влияют на финансовые потери.

Отсутствие в медицинской организации коммуникации между руководителями, отвечающими за качество и безопасность медицинских услуг и за финансирование, не только препятствует безопасности пациентов и охране здоровья сотрудников, но также может способствовать развитию непреднамеренных последствий, в том числе упущенных возможностей для фактического улучшения показателей деятельности учреждения⁹.

Комплексное решение приоритетных задач должно иметь отражение в корпоративной стратегии и решаться с помощью вовлечения специалистов различных направлений (формирование межпрофессиональных команд) и воспитания лидерских качеств в перспективных представителях коллектива. Организация должна быть заполнена лидерами и сотрудниками, которые несут ответственность и верят в миссию. Организации, которые воспитывают в своих лидерах и членах команд чувство собственности, обнаруживают,

что талант к организации становится конкурентным преимуществом¹⁰.

Мир постоянно меняется и вместе с ним меняются приоритетные задачи системы здравоохранения. Органы управления здравоохранением и медицинские организации должны приспосабливаться к этим изменениям и находиться на «первой волне» организаций, которые в свою практику внедряют новое, что влияет на положительные результаты¹¹. Искусственный интеллект помогает врачу при принятии врачебных решений, а цифровизация процессов оборота лекарственных препаратов освобождает финансовые средства, которые могут быть использованы на благо пациента.

Здравоохранение относится к инновационно-емким отраслям. Сегодня крупнейшие отрасли мировой экономики, в числе которых медицина, находятся на этапе перехода к новому технологическому укладу. В современном мире инновации превратились в движущую силу экономического и социального прогресса. Инновационная деятельность привела мировое сообщество к новой и более высокой ступени развития¹². К. Шваб в книге «Четвертая промышленная революция» прогнозирует, что в ближайшие десятилетия жизнь человечества будут определять альтернативная энергетика, искусственный интеллект, интернет вещей и развитие генных и биотехнологий в медицине¹³.

Внедрение инноваций в методы и технологии лечения предполагает изменение моделей организации и управления медицинскими учреждениями. В связи с этим возникает необходимость формирования инновационных отраслевых и корпоративных стратегий, нацеленных на отражение стратегических вызовов и формирование современных эффективных бизнес-моделей. Мероприятия по обеспечению непрерывности деятель-

⁹ Обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности в Российской Федерации как национальная идея / М. А. Мурашко [и др.] // Общественное здоровье. 2022. Т. 2. № 3. С. 5–15. <https://doi.org/10.21045/2782-1676-2021-2-3-5-15>

¹⁰ Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

¹¹ What matters most? Eight priorities for CEOs in 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-eight-ceo-priorities-for-2024> (дата обращения: 20.11.2023).

¹² Квинт В. Л., Ткачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>

¹³ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018. 285 с.

ности, управлению изменениями и выбору приоритетных направлений для работы, а также другие мероприятия по достижению «светлого будущего» принято описывать в форме стратегического плана развития.

В данной статье мы описали подход к разработке стратегического плана с ориентацией на медицинские организации. Предоставленная информация и выводы могут быть использованы в региональных органах управления здравоохранением.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

За последние 30 лет в развитых странах мира изменился подход к оказанию медицинской помощи населению. Рост расходов на здравоохранение и неудовлетворение пациентов качеством и безопасностью медицинских услуг заставили политиков и организаторов здравоохранения пересмотреть существующие подходы и практические решения и искать эффективные и результативные приемы. Новые тенденции и контекст требуют разработки новых политик и стратегий не только на региональном уровне, но и на мировом^{14,15,16,17,18}. Например, результаты исследований показывают, что классическая больница со стационаром перестала быть эффективной, поэтому ее роль должна быть иной¹⁹. Если раньше главной проблемой многих стран был туберкулез и другие инфекционные заболевания, то сегодня структура заболеваемости другая. Это влияет на дизайн новых больниц: множество павильонов заменено на одно высокое здание, в котором находятся все диагностические и клинические отделения (по мнению М. Макки произошла вертикализация больниц)²⁰. Мы не утверждаем, что инфекционные больницы больше не нужны,

и мы не забываем пандемию COVID-19, но изменения происходят: продолжительность госпитализации по ряду нозологий сокращается, а некоторые заболевания лечатся в дневном стационаре, что влечет появление лишних коек. Все чаще врачи имеют дело с пациентами, заболевания (хронические заболевания в комбинации с болезнями старческого возраста) которых требуют лечения. В таких случаях концепция лечащего врача становится проблематичной, поскольку качественную помощь пациенту может оказать только многопрофильная команда.

Проблема состоит в том, что система здравоохранения не успевает приспособиться к изменениям так быстро, как это нужно пациентам. Например, только что построенное здание больницы окупится не раньше, чем через 20 лет или дольше. За это время практика проектирования больниц может поменяться несколько раз. Срок окупаемости нового МРТ составляет не менее 8 лет, но за это время оборудование может устареть. Если не использовать изменения, то система будет работать сама на себя: финансы будут тратиться на поддержание объектов и аппаратуры в рабочем состоянии и на зарплаты сотрудников, а количество пациентов, которые этим пользуются, будет падать.

Однако главной проблемой являются люди и их способность приспосабливаться к постоянным изменениям. Вторая проблема – это изменения в рабочих процессах, которые должны непрерывно совершенствоваться. Третья проблема – корпоративная культура в медицинских организациях, которая без адаптации к изменениям отрицательно влияет на остальные аспекты работы.

¹⁴ Здоровье-2020: Основы политики и стратегия. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/336365/62wd08r-Health2020PolicyFramework-121362.pdf?sequence=1> (дата обращения: 23.11.2023).

¹⁵ Здоровье-21: Основы политики достижения здоровья для всех в Европейском регионе ВОЗ. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/328168/9789289043496-rus.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата обращения: 23.11.2023).

¹⁶ Schmets G., Rajan D., Kadandale S. Strategizing national health in the 21st century: A handbook. Geneva: World Health Organization, 2016. 712 p.

¹⁷ Modelling with stakeholders – Next generation / A. Voinov [et al.] // Environmental Modelling and Software. 2016. Vol. 77. P. 196–220. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.11.016>

¹⁸ Tzenios N. The determinants of access to healthcare: A review of individual, structural, and systemic factors // Journal of Humanities and Applied Science Research. 2019. Vol. 2.

¹⁹ The changing role of the hospital in European health systems / M. McKee [et al.]. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. <https://doi.org/10.1017/9781108855440>

²⁰ What matters most? Eight priorities...

В качестве примера можно привести стремление растущего числа граждан вести здоровый образ жизни. Для этого желающим нужен постоянный контакт с врачом (не обязательно посещение), информация, советы, диспансеризация, годовой чек-ап и мониторинг показателей жизненных функций (желательно с использованием телемедицины). Может ли система здравоохранения ответить на этот вызов и что необходимо сделать, чтобы такой контакт стал возможным? Другой пример – уважение потребностей, ожиданий и предпочтений пациента по ряду вопросов, вовлечение пациента и его семьи в процесс оказания медицинской помощи, коммуникация с ними, их обучение, принятие пациента как партнера, а не как объект, на котором проводят медицинские процедуры. Все это объединяет термин «пациентоцентричность», который описывает состояние, где все в медицинской организации подчиняется пациенту и его семье.

Также в отрасли здравоохранения применяется термин «устойчивое развитие», который касается рачительного использования необходимых и ограниченных ресурсов. Если потратить слишком много денег на лечение пациента А, то их может не хватить на лечение пациентов В, С и D. Но в этом случае нарушатся их права, а Цель ООН № 10 в области устойчивого развития («снижение неравенства») может оказаться под угрозой²¹.

Такая смена парадигмы по многим направлениям требует, чтобы региональные органы управления здравоохранением и медицинские организации ответили на ряд вопросов, приняли решения и разработали соответствующие стратегии, стратегические цели и стратегические планы:

- какими знаниями и навыками должен обладать «Врач 2030»?
- как должны быть выстроены процессы коммуникации и взаимодействия с пациентами и их семьями?
- как должны быть организованы управление информацией и лекарственными препаратами, чтобы эффективно использовать доступные ресурсы?

- какую роль в обществе должна выполнять «многопрофильная больница 2030», чтобы соответствовать потребностям и ожиданиям пациентов?
- что конкретно, как и когда надо сделать, чтобы реализовать решения по всем этим вопросам?

Если опоздать с решением этих и других вопросов, то разрыв между потребностями и ожиданиями населения и тем, что система здравоохранения может предложить, будет расти.

Новыми вызовами последних десятилетий, которые влияют на отрасль здравоохранения и возникают в ней самой, являются пандемия, непрерывность бизнеса, цифровизация, стремление к качеству, безопасности, преемственности медицинской помощи в рамках системы здравоохранения и экономической эффективности.

Если до недавнего времени горизонт стратегического планирования охватывал период в 10 лет и больше, то сегодня темп изменений настолько увеличился, что даже три года кажутся большим периодом, в течение которого могут произойти изменения. За последние три года стали массово использоваться системы искусственного интеллекта и всеобщей цифровизации. Появились новые хартии Всемирной организации здравоохранения о правах пациента и работников медицинских организаций. Все чаще появляются пациенты, которые готовы отстаивать свои права и подавать жалобы в случае их нарушения.

Перед медицинскими организациями и региональными органами управления здравоохранением появляются новые задачи, которые требуют инновационных подходов и полного реинжиниринга рабочих процессов. Ниже приведены примеры, обосновывающие данное утверждение:

- применение философии пациентоцентричности и новая хартия о правах пациента подразумевает, что медицинская организация будет уважать свободное время пациента. Это требует налаживания процесса передачи клинической ответственности за пациента: медработники должны передавать пациента из рук в руки с минимальной потерей времени не только в

²¹ 17 целей для преобразования нашего мира. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru> (дата обращения: 15.11.2023).

рамках своей организации, но и при выписке, переводе в другую медицинскую организацию и в других ситуациях;

- медицинская организация должна управлять непрерывностью деятельности. Пациент не должен терпеть последствия выхода из строя оборудования, нехватки персонала или расходных материалов. От медицинской организации ожидается, что она разработает планы на случай наступления аварийной ситуации и обеспечит все условия для их реализации;
- медицинская организация должна управлять рисками, оценивать вероятность наступления нежелательных событий и разрабатывать планы для их профилактики и/или уменьшения последствий;
- медицинская организация должна управлять качеством оказанной медицинской помощи, т. е. разработка системы показателей качества и способов их мониторинга и проведение корректирующих действий;
- медицинская организация должна обеспечивать экономическую эффективность, т. е. постоянный поиск возможностей для увеличения маржинальности медицинских услуг.

Эти примеры показывают то, насколько медицинские и немедицинские аспекты деятельности медицинской организации связаны между собой. Если медицинская организация отслеживает, какие тенденции наблюдаются в ее окружении, то она сможет обеспечить своевременную реакцию. Но для этого она должна принять решения по ряду вопросов:

- является ли обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности ее стратегическим приоритетом? Другими словами, на что она реально ориентирована: на использование инструментов улучшения качества для повышения экономической эффективности и удовлетворения потребностей и ожиданий пациентов или на выполнение минимума требований норма-

тивных документов, чтобы избежать штрафов со стороны контрольных органов?

- будет ли пациентоцентричность формальным «девизом» главного врача, которую он будет использовать для саморекламы, или это является стратегическим ориентиром выстраивания взаимоотношений с пациентами и другими заинтересованными сторонами?
- что необходимо сделать, чтобы в максимально возможном объеме оцифровать все рабочие процессы? Если цифровизация является стратегическим ориентиром, то что необходимо сделать, чтобы максимально использовать преимущества?
- как провести изменения и добиться успеха, но не создать препятствия для текущей деятельности, т. к. все модернизационные эксперименты проводятся на живой, работающей организации, результативность которой не должна оказаться под угрозой?

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Развитие здравоохранения в регионе связано с вопросами развития всех аспектов жизни: экономики, образования, науки, путей сообщений, электронных коммуникаций и т. д., как это описано в Стратегии развития Кузбасса²².

Если обратиться к Целям ООН в области устойчивого развития, то можно увидеть, что цель № 3 напрямую, а цель № 6 косвенно касаются здравоохранения²³. С учетом специфичности задач отрасли здравоохранения, реализация которых на уровне региона занимает не один год, необходимо региональную стратегию в области здравоохранения вывести из общей стратегии развития региона. Поскольку региональная стратегия здравоохранения должна прописать направления действий по большому количеству вопросов, то ее целесообразно разбить на совокупность взаимосвязанных стратегий (рис. 1):

- Стратегия обеспечения человеческих ресурсов в здравоохранении и управления ими;

²² Закон Кемеровской области – Кузбасса от 23.12.2020 №163-ОЗ «О внесении изменений в Закон Кемеровской области «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года».

²³ 17 целей для преобразования нашего мира...



Рис. 1. Ключевые элементы региональной стратегии развития здравоохранения

Fig. 1. Key elements of the regional healthcare development strategy

- Стратегия обеспечения качества и безопасности медицинской помощи;
- Стратегия развития первичного звена здравоохранения;
- Стратегия профилактики неинфекционных заболеваний и пропаганды здорового образа жизни (включая стратегию обеспечения приверженности здорового образа жизни);
- Стратегия обеспечения населения и медицинских организаций лекарственными препаратами и медицинскими изделиями;
- Стратегия развития высокоспециализированной помощи, в том числе высокотехнологичной;
- Стратегия уменьшения различий в состоянии здоровья и доступности медико-санитарной помощи населению;
- Стратегия ментального здоровья;
- Стратегия информатизации здравоохранения, включая развитие телемедицины и применение искусственного интеллекта;
- Стратегия обеспечения готовности к работе в условиях внештатных ситуаций, стихийных бед-

- ствий, пандемий и массового поступления пациентов;
- Стратегия продвижения положительного образа медработника среди населения и коммуникации с населением по вопросам, связанным со здоровьем.
- Стратегия развития и усиления компетенций органа управления здравоохранением региона. Последняя стратегия нацелена на создание структуры и процессов, которые необходимы для перевода других приведенных стратегий в действие. Необходимость формирования корпоративного плана стратегического развития медицинского учреждения предписывает Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения ФГБУЗ «Национальный институт качества»²⁴. Федеральное государственное бюджетное учреждение «Национальный институт качества» федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения (ФГБУ «НИК» Росздравнадзора) с 2016 г. ведет поэтапную работу по внедрению в медицинских организациях Российской Федерации системы управления каче-

²⁴ Предложения (практические рекомендации) по организации внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности. URL: <https://www.nqi-russia.ru/activities/internal-control/otdel-uk-i-omd> (дата обращения: 15.11.2023).

ством и безопасностью медицинской деятельности²⁵. В рамках создания базовых условий функционирования системы управления рекомендовано наличие локального нормативного акта: плана стратегического развития с обозначенными целями медицинской организации. Пул компетенций, которыми располагает руководитель медицинского учреждения и команда, не всегда соответствует стратегическим вызовам, с которыми столкнулась отрасль в последнее десятилетие. К числу проблемных зон можно отнести отсутствие стратегического видения и опыта реализации проектов, нехватка квалифицированных специалистов, сбой во внутриорганизационном взаимодействии, технологическая некомпетентность и низкий уровень вовлеченности персонала.

Разработка стратегии – задача высшего руководящего и управленческого персонала, ответственного за принятие стратегических решений, а также стратегов высокого интеллектуального уровня, направляющих усилия на формулирование, мониторинг, изменение и модернизацию стратегии²⁶. Лидер современного медицинского учреждения должен быть стратегом, владеющим ключевыми компетенциями (в том числе в области стратегического менеджмента), наращивание которых возможно за счет самообразования и образования своих команд.

Для разработки стратегий можно использовать различные подходы, описанные в научной литературе, в том числе при формировании отраслевых стратегий стран ближнего зарубежья^{27,28,29,30}. Процесс обеспечения необходимыми компетенциями в области стратегического менеджмента мы рекомендуем начать с изучения теории и методо-

логии стратегирования д-ра экон.наук, профессора, иностранного члена РАН В. Л. Квинта. Данная методика является универсальной и адаптивной для отрасли здравоохранения.

Процесс разработки стратегии корпоративного уровня в качестве руководящих векторов должен опираться на закономерности и ключевые тренды глобального и национального развития. Это один из основных приоритетов для руководителей и стратегов³¹. Анализ глобальных трендов важен для здравоохранения, т. к. отражает вектор развития отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Глобальный стратегический тренд «Снижение рождаемости» влияет на отрасль здравоохранения в России и обусловлен снижением запроса общества на услуги по родовспоможению. Характерная черта нашего времени – это снижение рождаемости в развитых странах. В Западной и Центральной Европе и в Японии коэффициент рождаемости упал ниже предела, необходимого для воспроизводства населения: ниже 2,1 ребенка на одну женщину детородного возраста³².

Аналогичная тенденция наблюдается в России. По данным Росстата, суммарный коэффициент рождаемости в нашей стране по итогам 9 месяцев 2023 г. составил 1,41 (рис. 2³³). Несмотря на меры социальной поддержки со стороны государства, он продолжает снижаться.

Одна из причин снижения рождаемости – недостаточное число женщин детородного возраста, вторая – изменение социального статуса женщин фертильного возраста. Этот тренд характерен для большинства развитых стран и подразумевает выбор карьеры в ущерб возможности рождения детей. Глобальные процессы эмансипации женщин

²⁵ Иванов И. В. Система управления качеством и безопасностью в медицинской организации. Современное состояние // Вестник Росздравнадзора. 2019. № 6. С. 15–23. <https://doi.org/10.35576/2070-7940-2019-2019-6-15-23>

²⁶ Квент В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 627 с.

²⁷ Our Strategy for 2020–2025. URL: <https://www.ouh.nhs.uk/about/strategy/documents/ouh-strategy-2020.pdf> (дата обращения: 15.12.2023).

²⁸ Schmets G., Rajan D., Kadandale S. Strategizing national health...

²⁹ Strategic planning guide for managers. URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf (дата обращения: 15.12.2023).

³⁰ Анализ и планирование деятельности учреждений ПМСП. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadrp207.pdf (дата обращения: 15.12.2023).

³¹ Квент В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11

³² Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007. 276 с.

³³ Составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики.

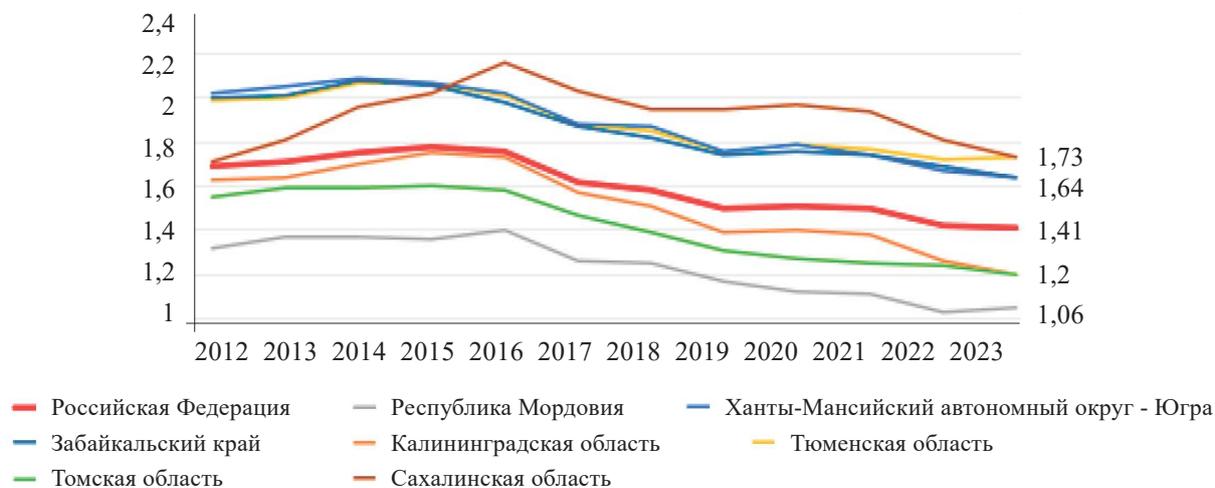


Рис. 2. Суммарный коэффициент рождаемости. Региональный срез

Fig. 2. Total fertility rate in the regions

и ориентация на карьерный рост распространены в большинстве стран мира и приводят к сокращению рождаемости.

Тренд, связанный с сокращением рождаемости, является основополагающим при формировании корпоративных стратегий медицинских учреждений, специализирующихся на родовспоможении. Формирование стратегии, направленной на создание экосистемы, в центре которой детально изученный профиль пациента, будет способствовать привлечению целевой аудитории и укреплению позиций на рынке оказания медицинских услуг.

При построении региональных прогнозов рекомендуется фокусироваться на межсекторальном анализе, отслеживать и учитывать при построении стратегии тренды, которые могут привести к изменениям в отраслевой структуре региона. Согласно данным бюджета Фонда пенсионного и социального страхования численность людей пенсионного возраста в России будет возрастать и к концу 2024 г. составит 43,51 млн человек³⁴. Вопросами изменения структуры населения планеты в сторону увеличения числа представителей «серебряного поколения» и обеспечения качества жизни данной

социальной группы обеспокоены на глобальном и страновом уровнях³⁵. Большая доля представителей «серебряного поколения» – это активное и трудоспособное население, обладающее высокой степенью активности, адаптивности и накопленным капиталом, а также склонная к путешествиям. Представителям данной группы характерна забота о своем здоровье.

Создание инфраструктуры для оказания медицинских и реабилитационных услуг данной социальной группе – инвестиция в развитие региона. Особенно это актуально для регионов, специализирующихся в туристической отрасли. На рисунке 3³⁶ представлена схема концепции формирования туристического кластера для представителей «серебряного поколения» на базе горнолыжного курорта Шерегеш (Кемеровская область).

Формирование данного кластера будет способствовать привлечению туристов в регион и увеличению дохода отрасли здравоохранения за счет внешних источников финансирования. Помимо возможностей, которые открываются стратегию при анализе внешней среды организации, важным фак-

³⁴ Федеральный закон от 27.11.2023 № 542-ФЗ «О бюджете Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов».

³⁵ Всемирный доклад 2025 и 2026 годов. URL: https://static-0.minzdrav.gov.ru/system/attachments/attaches/000/047/769/original/Всемирный_доклад_ВОЗ_о_старении_и_здоровье.pdf (дата обращения: 15.12.2023).

³⁶ Составлено авторами по методологии академика В. Л. Квинта.

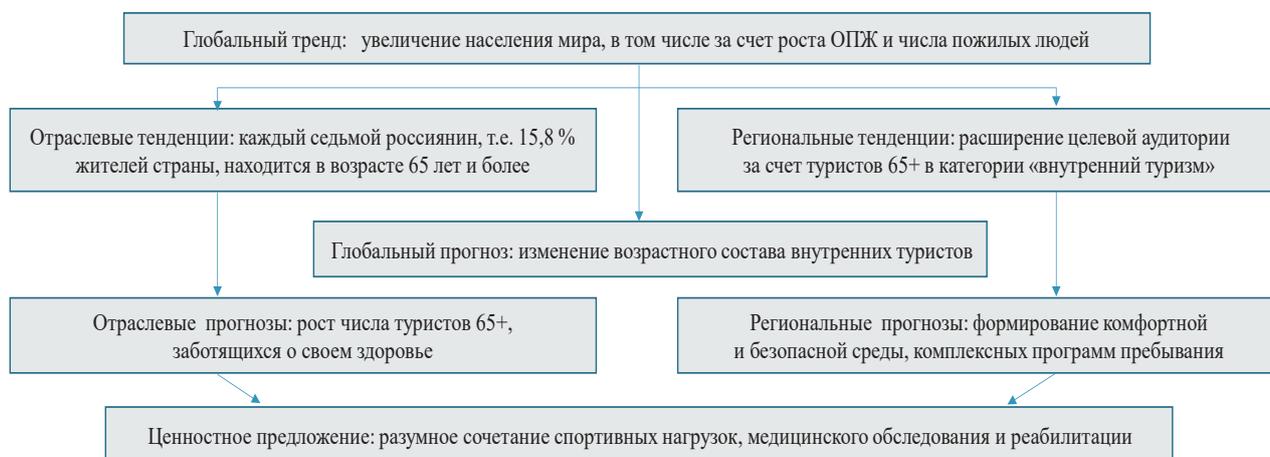


Рис. 3. Медицинский кластер «Шерегеш – туристическая Мекка россиян старшей возрастной группы»

Fig. 3. Medical cluster in Sheregesh, Kemerovo Region, as a recreational area for senior citizens

тором анализа должен стать анализ потенциальных угроз. Поэтому нужно изучить конкурентную среду. Для государственного сектора здравоохранения конкуренция за пациента характерна как на региональном уровне, так и на межрегиональном.

Стратегии ряда регионов нацелены на привлечение иногородних пациентов для увеличения бюджета отрасли³⁷. Этому способствует концепция «деньги следуют за пациентом». Для регионов, которые наблюдают отток пациентов, это серьезный вызов, ставящий под удар финансовую стабильность системы здравоохранения. Серьезным игроком на рынке оказания медицинских услуг становятся коммерческие медицинские учреждения, которые развивают востребованные населением направления деятельности, проникающие в регионы и принимающие участие в реализации программы государственных гарантий³⁸.

С конца 2000-х годов в России наблюдается рост объема рынка платных медицинских услуг (с 388 до 1077 млрд рублей в 2009 и 2021 гг. соот-

ветственно)³⁹. Данное обстоятельство говорит о возрастающем доверии населения коммерческой медицине и риске для государственной медицины.

В ряде регионов наблюдается сокращения числа медицинских учреждений государственной системы здравоохранения (обусловленное процессами реорганизации государственного сектора) на фоне роста числа коммерческих медицинских центров (рис. 4⁴⁰). Анализ внешней среды предполагает многоспектральную оценку экономических, политических, социальных, экологических и природных факторов, которые позволяют провести многофакторный скрининг и оценить возможности реализации корпоративной стратегии. Также значение имеет анализ внутренней среды организации.

Компиляционным инструментом анализа внешней и внутренней среды организации, ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз является OTSW-анализ. Начинать анализ рекомендуется с определения новых возможностей для организации. Хотя важность предвидения угроз очевидна,

³⁷ Закон города Москвы от 10.11.2021 № 31 «О бюджете Московского городского фонда обязательного медицинского страхования на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов».

³⁸ Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 2497 «О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов».

³⁹ В 2021 году объем рынка платных медицинских услуг в России составил Р1 077 млрд, увеличившись лишь на 1% в сопоставимых ценах по отношению к прошлому году и, тем самым, не достигнув значения доковидного 2019 года. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/13627> (дата обращения: 15.12.2023).

⁴⁰ Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Кемеровской области – Кузбасса. URL: <https://www.kemoms.ru> (дата обращения: 15.12.2023).

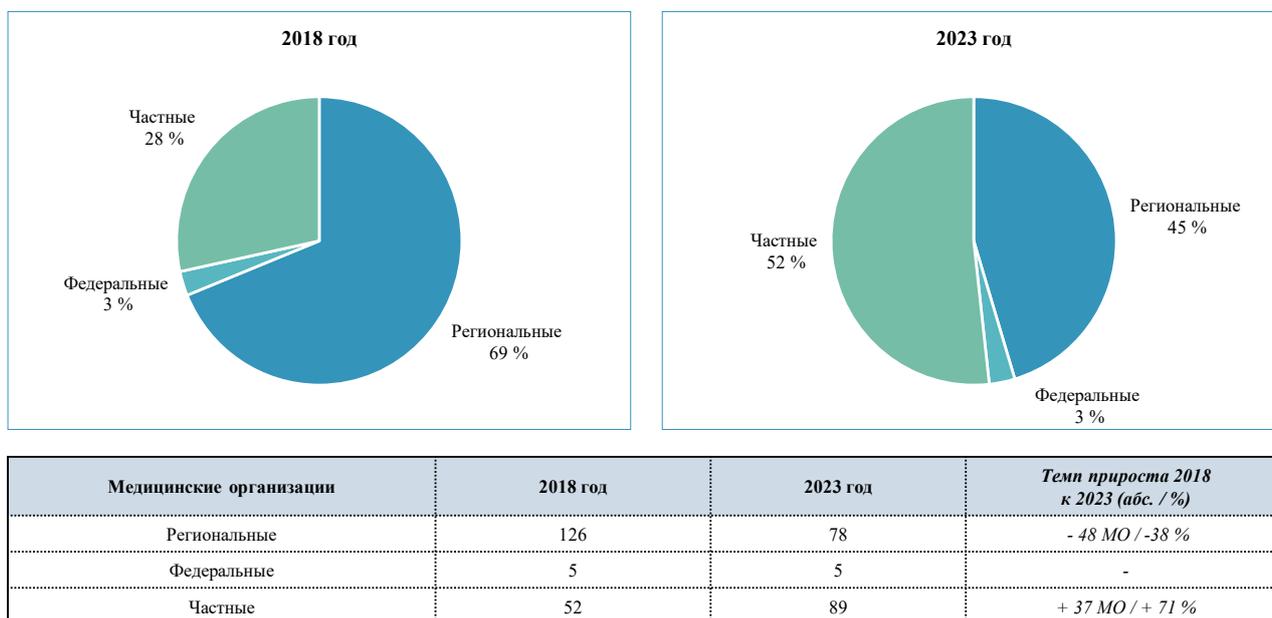


Рис. 4. Изменение структуры типов медицинских учреждений Кемеровской области за период 2018–2023 гг.

Fig. 4. Types of medical institutions in the Kemerovo Region, 2018–2023

также важно быстро (быстрее конкурентов) уметь воспользоваться новыми, неожиданными и непредвиденными возможностями и обстоятельствами, которые могут быть критичными для будущего организации⁴¹.

Результаты анализа (рис. 5) демонстрируют перспективность широкого развития цифровых технологий для медицинского учреждения. Одной из важных инновационных возможностей медицинской организации является технологическое превосходство, выражающееся в активном использовании цифровых решений. Именно цифровые сервисы составляют основу конкурентного преимущества и выводят организацию на новый уровень эволюционного развития. Цифровые сервисы позволяют решить такие задачи, как оптимизация рутинных процессов. По оценке ВОЗ, к 2030 г. по всему миру прогнозируется нехватка 10 млн медицинских работников. Спрос на высококвалифицированных специалистов продолжает расти. Эти вызовы поставили задачу освободить врачей

от выполнения рутинных задач при сохранении доступности и повышении качества оказания медицинских услуг.

Важной составляющей успешной стратегии является наличие в организации лидера-стратега. Стратегия – это масштабное изменение производственных отношений и организационной структуры, выход из зоны комфорта, необходимость переобучения и появление новых должностных обязанностей. При формировании и реализации стратегии лидер является основным элементом, т. к. именно он вдохновляет команду на реализацию стратегии⁴².

Еще одним элементом успеха корпоративной стратегии и вызовом для отрасли является недостаток высококвалифицированного персонала. Привлечение и удержание квалифицированного персонала стало одним из серьезных факторов риска, с которым столкнулась современная медицина. Это обусловлено внешними факторами:

1) трудовая миграция. Молодые и квалифицированные специалисты предпочитают переселяться

⁴¹ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

⁴² Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2023. 178 с.

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
ВЫСОКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОТРАСЛИ, РАСШИРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	ЖЕСТКАЯ ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА
ВЫХОДЫ НА НОВЫЕ РЫНКИ ИЛИ СЕГМЕНТЫ РЫНКА	ЧАСТОТА КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ
НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ ЛИДЕРОВ И ЧЛЕНОВ КОМАНД	АГРЕССИВНАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА
МНОГОКАНАЛЬНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ	ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ЗАВИСИМОСТИ ОТ СХЕМЫ МАРШРУТИЗАЦИИ ПАЦИЕНТОВ
ДОБАВЛЕНИЕ СОПУТСТВУЮЩИХ ПРОДУКТОВ / УСЛУГ	НЕДОСТАТОЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА
	НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА-СТРАТЕГА	ОТСУТСТВИЕ ДОСТУПА К АКТУАЛЬНОЙ БАЗЕ ЗНАНИЙ
ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	ОТСУТСТВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ОТСУТСТВИЕ ИНСТИТУТОВ ТРАНСФЕРТА ЗНАНИЙ, КУЛЬТУРЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА; СИЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ
РЕПУТАЦИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ	НИЗКИЙ УРОВЕНЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Рис. 5. OTSW-анализ корпоративной стратегии медицинского учреждения

Fig. 5. Corporate strategy OTSW analysis for a medical institution

в регионы с высоким уровнем жизни населения. В связи с этим в ряде регионов России наблюдается отток медицинских кадров и кадровый голод по ряду медицинских профессий (неонатолог, анестезиолог, рентгенолог);

2) отсутствие молодых специалистов (трудового резерва) по ряду направлений медицинской деятельности. Связано это с миграцией молодых специалистов в коммерческий сектор и отсутствием мотивации для работы в государственных клиниках;

3) сложность привлечения узких специалистов обусловлена неконкурентоспособностью отрасли. В связи с этим специалисты в области IT, HR и финансовой аналитики не рассматривают здравоохранение как поле приложения своих знаний.

Кроме того, по OTSW-анализу имеются внутренние факторы риска:

1) отсутствие предпосылок к развитию. Недостаточно развитая научная и практическая база. Отсутствие культуры преемственности;

2) технологическое отставание. Важным сдерживающим фактором для успешных и амбициозных специалистов является возможность работы на современном оборудовании, а также обучение современным инновационным методикам;

3) недостаточная прозрачность экономики. Отсутствие понятных и согласованных с коллективом механизмов стимулирования является важным фактором доверия и приверженности персонала.

Решение проблемы недостаточного количества квалифицированного персонала в текущих экономических и политических реалиях возможно за счет внедрения цифровых сервисов, в том числе искусственного интеллекта.

Отсутствие компетенций в области стратегического и проектного менеджмента является сдерживающим фактором для совершенствования моделей управления коллективами. Этот дисбаланс наблюдается в медицинских учреждениях, где представители медицинского и немедицинского сообщества не объединены общей целью и не видят единых векторов развития учреждения.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. В период высокой степени неопределенности умение быстро адаптироваться к условиям среды и запросам общества становится уникальной компетенцией, характерной для высоко организованных команд;

2. С целью укрепления своих позиций на рынке медицинских услуг учреждениям системы здравоохранения необходимо наращивать конкурентные преимущества по ряду направлений и формировать профессиональные команды стратегов;

3. Разработка стратегического плана развития на уровне региона/субъекта Российской Федерации, а также на уровне медицинской организации позволяет оценить контекст, в котором система здравоохранения или система менеджмента реализует свою миссию, выделить приоритетные области деятельности и определить цели, которые следует достичь;

4. Стратегический план позволяет руководству региона/организации сосредоточить ресурсы,

мотивировать сотрудников и вести открытую коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами;

5. Методика разработки стратегических планов описана в публикациях, относящихся к стратегическому менеджменту, но из-за специфики здравоохранения мы рекомендуем применение методологии стратегирования академика В. Л. Квинта как наиболее адаптированную для отраслевой структуры.

Формирование эффективной стратегии, основанной на выборе стратегических приоритетов, а также идентификации рисков и стратегических вызовов, влияет на имидж медицинского учреждения, способствуя устойчивости развития и благополучия пациентов.

ЛИТЕРАТУРА

Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007. 276 с.

Иванов И. В. Система управления качеством и безопасностью в медицинской организации. Современное состояние // Вестник Росздравнадзора. 2019. № 6. С. 15–23. <https://doi.org/10.35576/2070-7940-2019-2019-6-15-23>

Касьянова А. Д., Князюк Н. Ф. Роль международных стандартов качества в деятельности медицинских организаций как основа безопасной среды для пациента // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. Т. 17. № 3. С. 54–59.

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

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

Квинт В. Л., Ткачук А. В., Дзгоев В. Д. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. М.: Бюджет, 2021. 199 с. <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>

Морозова Ю. А. Перспектива стандартизации в национальной стратегии развития отрасли «Здравоохранение» // Управление риском. 2023. Т. 108. № 4. С. 35–43.

Морозова Ю. А. Перспективы внедрения национальной системы качества и безопасности медицинской деятельности как основного стратегического приоритета развития российского здравоохранения // Страховое дело. 2023. Т. 366. № 9. С. 45–52.

Новикова И. В. Стратегическое лидерство. М.: КНОРУС, 2024. 222 с.

Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КНОРУС, 2023. 178 с.

Обеспечение качества и безопасности медицинской деятельности в Российской Федерации как национальная идея / М. А. Мурашко [и др.] // Общественное здоровье. 2022. Т. 2. № 3. С. 5–15. <https://doi.org/10.21045/2782-1676-2021-2-3-5-15>

Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018. 285 с.

Dandonoli P. Open innovation as a new paradigm for global collaborations in health // Globalization and Health. 2013. Vol. 9. <https://doi.org/10.1186/1744-8603-9-41>

- DePasse J., Celi L. A. Collaboration, capacity building and co-creation as a new mantra in global health // *International Journal for Quality in Health Care*. 2016. Vol. 28. № 4. P. 536–537. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzt077>
- Global action on the social determinants of health / A. Donkin [et al.] // *BMJ Global Health*. 2018. Vol. 3. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000603>
- Global health partnerships: building multi-national collaborations to achieve lasting improvements in maternal and neonatal health / R. Ramaswamy [et al.] // *Globalization and Health*. 2016. Vol. 12. <https://doi.org/10.1186/s12992-016-0159-7>
- Modelling with stakeholders – Next generation / A. Voinov [et al.] // *Environmental Modelling and Software*. 2016. Vol. 77. P. 196–220. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.11.016>
- Schmets G., Rajan D., Kadandale S. *Strategizing national health in the 21st century: A handbook*. Geneva: World Health Organization, 2016. 712 p.
- The changing role of the hospital in European health systems / M. McKee [et al.]. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. <https://doi.org/10.1017/9781108855440>
- Tzenios N. The determinants of access to healthcare: A review of individual, structural, and systemic factors // *Journal of Humanities and Applied Science Research*. 2019. Vol. 2.

REFERENCES

- Druker PF. *Management challenges for the 21st century*. Moscow: Vil'yams; 2007. 276 p. (In Russ.)
- Ivanov IV. System of quality and safety management in medical organization. Modern state. *Vestnik Roszdravnadzora*. 2019;(6):15–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.35576/2070-7940-2019-2019-6-15-23>
- Kasianova AD, Knyazyuk NF. Role of international quality standards in the operations of medical organizations as a basis for a safe patient environment. *Business Education in the Knowledge Economy*. 2020;17(3):54–59. (In Russ.)
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. *Administrative Consulting*. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Kvint VL. *Global emerging market: Strategic management and economics*. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Tkachuk AV, Dzgoev VD. *Strategirovanie natsional'nykh i regional'nykh innovatsionnykh system [Strategizing national and regional innovation systems]*. Moscow: Byudzhet; 2021. 199 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8>
- Morozova YuA. Prospects for the development of standardization in the Russian healthcare system. *Risk Management*. 2023;108(4):35–43. (In Russ.)
- Morozova YuA. Prospects for the implementation of the national system of quality and safety of medical activities as the main strategic priority for the development of Russian healthcare. *Insurance Business*. 2023;366(9):45–52. (In Russ.)
- Novikova IV. *Strategic leadership*. Moscow: KNORUS; 2024. 222 p. (In Russ.)
- Novikova IV. *Strategic human resource management*. Moscow: KNORUS; 2023. 178 p. (In Russ.)
- Murashko MA, Samoylova AV, Shvabskii OR, Ivanov IV, Minulin IB, Shcheblykina AA, et al. Ensuring the quality and safety of healthcare in the Russian Federation as a national idea. *Public Health*. 2022;2(3):5–15. (In Russ.) <https://doi.org/10.21045/2782-1676-2021-2-3-5-15>
- Shvab K. *The fourth industrial revolution*. Moscow: Ehksmo; 2018. 285 p. (In Russ.)
- Dandonoli P. Open innovation as a new paradigm for global collaborations in health. *Globalization and Health*. 2013;9. <https://doi.org/10.1186/1744-8603-9-41>

- DePasse J, Celi L. A. Collaboration, capacity building and co-creation as a new mantra in global health. *International Journal for Quality in Health Care*. 2016;28(4):536–537. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzt077>
- Donkin A, Goldblatt P, Allen J, Nathanson V, Marmot M. Global action on the social determinants of health. *BMJ Global Health*. 2018;3. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000603>
- Ramaswamy R, Kallam B, Kopic D, Pujic B, Owen MD. Global health partnerships: building multi-national collaborations to achieve lasting improvements in maternal and neonatal health. *Globalization and Health*. 2016;12. <https://doi.org/10.1186/s12992-016-0159-7>
- Voinov A, Kolagani N, McCall MK, Glynn PD, Kragt ME, Ostermann FO, et al. Modelling with stakeholders – Next generation. *Environmental Modelling and Software*. 2016;77:196–220. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.11.016>
- Schmets G, Rajan D, Kadandale S. *Strategizing national health in the 21st century: A handbook*. Geneva: World Health Organization; 2016. 712 p.
- McKee M, Merkur S, Edwards N, Nolte E. *The changing role of the hospital in European health systems*. Cambridge: Cambridge University Press; 2020. <https://doi.org/10.1017/9781108855440>
- Tzenios N. The determinants of access to healthcare: A review of individual, structural, and systemic factors. *Journal of Humanities and Applied Science Research*. 2019;2.

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: Морозова Юлия Александровна, канд. экон. наук, преподаватель Высшей школы государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Бошкович Радомир, директор проектов, ООО «Международный инновационный консалтинг», Москва, Россия; директор проектов, ALLAGES LTD, Белград, Сербия; radomir.boskovic@gmail.com

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: Yulia A. Morozova, Ph.D.(Econ.), Lecturer of the Advanced School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Radomir Boskovic, Project Director, International Innovation Consulting, Moscow, Russia; Project Director, ALLAGES LTD, Belgrade, Serbia; radomir.boskovic@gmail.com

Указатель статей, изданных в 2021–2023 гг.

	Том	№	Стр.
Алабина Т. А., Мищенко В. В. Регион государства как сложная экономико-социальная система и объект стратегирования: на материалах Кемеровской области – Кузбасса	3	1	52
Алимурадов М. К. Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы	1	2	163
Алимурадов М. К. Элементы и этапы разработки региональных финансовых стратегий	2	2	199
Алимурадов М. К., Новицкая А. М. Стратегические источники финансирования деятельности компании	3	1	97
Астапов К. Л. О разработке инновационных стратегий устойчивого развития России	3	4	403
Астапов К. Л. Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса	1	1	28
Астапов К. Л., Квинт В. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса»	1	2	123
Ахметова И. Г., Валеева Ю. С. Основные аспекты разработки стратегии научнотехнологического развития Республики Татарстан	2	2	270
Бахтизин А. Р., Макаров В. Л., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире	3	3	277
Бекетова О. Н. Стратегирование цифровой трансформации нефтегазовых предприятий	3	4	428
Белецкий А. А. Блокчейн – инновационный инструмент стратегического развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации	2	1	57
Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект	1	2	136
Быстров А. В., Радайкин А. Г. Стратегический потенциал промышленных метавселенных в условиях мобилизационной экономики	2	3	377
Валеева Ю. С., Ахметова И. Г. Основные аспекты разработки стратегии научнотехнологического развития Республики Татарстан	2	2	270
Ван Юйшань, Новикова И. В. Стратегическое планирование экономического развития Китая	2	3	293
Варганов С. А. Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к определению миссии, ценностей и приоритетов	1	2	173
Варганов С. А., Хворостяная А. С. Стратегирование личного бренда в условиях цифровой медиатизации: теоретико-игровой и поведенческий подход	3	2	218
Вервейн Д. Р., Федулова Е. А., Стародубцева А. К. Стратегические вопросы цифрового развития экосистемы финансовой организации	3	1	124
Власюк Л. И. Стратегический анализ факторов размещения промышленного предприятия	2	3	346

	Том	№	Стр.
Власюк Л. И., Чхотуа И. З. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма	1	2	190
Власюк Л. И., Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений	2	1	31
Гаврилина Д. Н., Элькин М. Ф. Стратегическое развитие венчурных фондов в России	2	3	454
Гаврилюк А. В. Стратегические возможности развития инновационной экосистемы	2	3	443
Гаврилюк А. В. Стратегия перехода на новый уровень технологического развития экономики	2	2	257
Галиев Ж. К., Галиева Н. В. Стратегирование деятельности отраслей минерально-сырьевого комплекса России	2	2	174
Галиева Н. В., Галиев Ж. К. Стратегирование деятельности отраслей минерально-сырьевого комплекса России	2	2	174
Гацук Н. Б., Юматов К. В., Момот В. Н., Доровских И. Н. Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск»	2	1	130
Глазьев С. Ю. Дополнение системы стратегического планирования источниками финансирования	3	3	261
Голубев С. С., Цивилева А. Е. Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период	2	4	470
Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Региональная идентичность в стратегировании	2	4	500
Грицкевич Т. И., Просеков А. Ю., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования	2	3	304
Доровских И. Н., Юматов К. В., Момот В. Н., Гацук Н. Б. Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск»	2	1	130
Евдокимов Д. С. Стратегический анализ межстрановых торговых конфликтов на примере экономик ведущих стран и IT-индустрии	2	4	517
Евдокимов Д. С. Стратегическое развитие систем управления современных ситуационных центров	1	1	89
Евдокимов Д. С., Кравченко Д. С. Автоматизированные системы управления – стратегический инструмент для принятия решений и прогнозирования в условиях плановой экономики	1	2	252
Егорова А. И., Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Калмыков С. Н. Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса	2	1	119
Ефанов В. А. Стратегирование цифровой трансформации Российской телевизионной и радиовещательной сети	2	4	544
Журавлев Д. М. Стратегическое исследование условий и оценки готовности экономических систем к цифровой трансформации (на примере Кемеровской области)	1	1	42

	Том	№	Стр.
Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Моделирование процессов сложной социально-экономической системы при выборе стратегических приоритетов развития	3	1	1
Исаева Н. А., Калинин О. И. Применение методики диагностики устойчивого развития предприятия в процессе стратегирования	1	2	216
Калинин В. С. Применение методологии стратегирования в процессе трансформации системы инновационных промышленных кластеров	3	2	245
Калинин В. С. Стратегические перспективы молодежных коммуникативных сообществ в развитии стратегической студенческой коммуникации	3	4	472
Калинский О. И., Исаева Н. А. Применение методики диагностики устойчивого развития предприятия в процессе стратегирования	1	2	216
Калмыков С. Н., Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Егорова А. И. Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса	2	1	119
Калпаева З. А., Кочербаева А. А. Особенности стратегического анализа строительной отрасли Кыргызстана	2	2	186
Квент В. Л., Астапов К. Л. Стратегия Кузбасса на 50-летнюю перспективу в книгах Библиотеки «Стратегия Кузбасса»	1	2	123
Козин Е. Г., Спиркин А. В., Субботин Ю. А. Практическое применение методологии стратегирования в разработке стратегии Петербургского метрополитена	2	2	163
Копеин В. В. Стратегирование финансовой безопасности: возможности и угрозы	2	2	212
Корецкий А. С. Стратегические приоритеты развития библиотечного дела (на материалах Российской государственной библиотеки)	2	4	559
Корчагина И. В., Леухова М. Г. Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса	2	1	12
Корчагина И. В., Панькова А. Ю. Стратегирование системы организованного школьного питания в условиях цифровизации	3	1	108
Корчагина И. В., Савкин П. А. Стратегические приоритеты производства промышленного оборудования в новых экономических условиях	3	3	363
Корчагина И. В., Середюк И. В. Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения	3	4	379
Кочемасов Ю. В., Кочемасова Е. Ю. Оценка реализуемости и результативности стратегий и национальных проектов в условиях глобальных трансформаций	2	4	483
Кочемасова Е. Ю., Кочемасов Ю. В. Оценка реализуемости и результативности стратегий и национальных проектов в условиях глобальных трансформаций	2	4	483
Кочербаева А. А., Калпаева З. А. Особенности стратегического анализа строительной отрасли Кыргызстана	2	2	186
Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Роль стратегического управления в развитии организации	2	1	67

	Том	№	Стр.
Кравченко Д. С., Евдокимов Д. С. Автоматизированные системы управления – стратегический инструмент для принятия решений и прогнозирования в условиях плановой экономики	1	2	252
Кривичев А. И., Никоноров С. М., Насонов А. Н., Цветков И. В. Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики	2	3	360
Кузнецова К. В., Воронин В. Ю. Роль целевых индикаторов при мониторинге реализации стратегии	3	4	454
Леухова М. Г. Образовательная система региона ресурсного типа как объект стратегирования	3	3	308
Леухова М. Г., Грицкевич Т. И. Региональная идентичность в стратегировании	2	4	500
Леухова М. Г., Корчагина И. В. Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса	2	1	12
Леухова М. Г., Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования	2	3	304
Лисина Н. Л., Просеков А. Ю. Развитие организационно-экономических и стратегических аспектов капитализации отрасли многоцелевого использования лесов	1	2	206
Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сушко Е. Д. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире	3	3	277
Манаева И. В. Рецензия на книгу В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» / В.Л. Квинт (предисл., коммент.). СПб. : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с. (Серия «Библиотека стратега»)	1	2	271
Метелица В. А., Юматов К. В., Черданцев С. А. Стратегирование развития туризма и индустрии гостеприимства Гурьевского муниципального округа Кузбасса	3	2	187
Мидов А. З. Стратегирование выхода региона из дотационного экономического состояния на примере Кабардино-Балкарской Республики	2	3	333
Мидов А. З. Формирование и обоснование основных элементов концепции стратегии выхода региона из дотационного экономического состояния	3	2	172
Мирзиёева С. Ш. Анализ методологии регионального стратегирования в странах Центральной Азии	2	3	319
Мирзиёева С. Ш. Стратегирование социально-экономических процессов в контексте реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг.	1	2	151
Мищенко В. В., Алабина Т. А. Регион государства как сложная экономико-социальная система и объект стратегирования: на материалах Кемеровской области – Кузбасса	3	1	52

	Том	№	Стр.
Момот В. Н., Юматов К. В., Доровских И. Н., Гацук Н. Б. Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск»	2	1	130
Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты регионального развития здравоохранения в контексте мировых и отраслевых трендов	2	1	147
Мурадов А. А., Чхотуа И. З. Глобальные и национальные тренды развития туризма в современных условиях	3	2	207
Назаренко Т. С., Новикова И. С. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо	3	2	140
Насонов А. Н., Никоноров С. М., Кривичев А. И., Цветков И. В. Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики	2	3	360
Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы	1	1	57
Новикова И. В., Ван Юйшань Стратегическое планирование экономического развития Китая	2	3	293
Новикова И. В., Назаренко Т. С. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо	3	2	140
Новикова И. В., Се К. Национальное стратегическое планирование цифровой экономики: конкурентный анализ на материале Китая и России	3	3	299
Новицкая А. М., Алимуратов М. К. Стратегические источники финансирования деятельности компании	3	1	97
Никоноров С. М., Кривичев А. И., Насонов А. Н., Цветков И. В. Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики	2	3	360
Никоноров С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт)	2	1	49
Никоноров С. М., Рябова Е. С. Стратегические ориентиры экономико-правовых механизмов декарбонизации хозяйственной деятельности в России	3	1	21
Никоноров С. М., Сардарлы А. Стратегические подходы к строительству энергоэффективного жилья в России	3	3	336
Онучин А. А., Пименов А. В., Соколов В. А. Стратегия сохранения биологического разнообразия, охраны лесных и водных ресурсов бореальной зоны	1	2	225
Панина Е. В., Растворцева С. Н. Стратегические приоритеты развития социального капитала регионов России	1	1	76
Панькова А. Ю., Корчагина И. В. Стратегирование системы организованного школьного питания в условиях цифровизации	3	1	108
Папенков К. В., Никоноров С. М., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт)	2	1	49

	Том	№	Стр.
Петрова П. М. Анализ глобальных стратегических трендов, влияющих на региональный рынок недвижимости России	3	4	416
Пименов А. В., Онучин А. А., Соколов В. А. Стратегия сохранения биологического разнообразия, охраны лесных и водных ресурсов бореальной зоны	1	2	225
Просеков А. Ю. Сетевой университет научно-образовательного центра мирового уровня «Кузбасс» как стратегия развития потенциала, инфраструктуры и человеческого капитала региона	1	1	66
Просеков А. Ю., Грицкевич Т. И., Леухова М. Г. Когнитивная и региональная идентичность как основа стратегирования инновационной образовательной деятельности высшего образования	2	3	304
Просеков А. Ю., Лисина Н. Л. Развитие организационно-экономических и стратегических аспектов капитализации отрасли многоцелевого использования лесов	1	2	206
Пятаева О. А. Отраслевая инновационная политика как совокупность стратегических инструментов и механизмов инновационного развития	2	3	421
Равилов Р. Х., Хворостяная А. С. Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта	2	3	405
Радайкин А. Г., Быстров А. В. Стратегический потенциал промышленных метавселенных в условиях мобилизационной экономики	2	3	377
Растворцева С. Н., Панина Е. В. Стратегические приоритеты развития социального капитала регионов России	1	1	76
Рябова Е. С., Никоноров С. М. Стратегические ориентиры экономико-правовых механизмов декарбонизации хозяйственной деятельности в России	3	1	21
Савкин П. А., Корчагина И. В. Стратегические приоритеты производства промышленного оборудования в новых экономических условиях	3	3	363
Садовничая А. В., Чхотуа И. З. Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России	3	1	34
Самайбекова З. К., Кочербаева А. А. Роль стратегического управления в развитии организации	2	1	67
Сапир Ж. Сдвиг стратегического императива и парадигмы в экономике	1	1	1
Сардарлы А., Никоноров С. М. Стратегические подходы к строительству энергоэффективного жилья в России	3	3	336
Сасаев Н. И. Анализ стратегического подхода к отраслевому развитию в России	3	3	348
Сасаев Н. И. Стратегирование газовой отрасли Дальнего Востока: систематизация основных интересов	1	2	242
Сасаев Н. И. Стратегическая значимость торгово-транспортного хаба Кузбасса в отраслевом и региональном развитии	1	1	99
Сасаев Н. И. Стратегические возможности развития газовой отрасли Дальнего Востока: газификация, газопереработка и газохимия	2	1	106

	Том	№	Стр.
Се К., Новикова И. В. Национальное стратегическое планирование цифровой экономики: конкурентный анализ на материале Китая и России	3	3	299
Середюк И. В., Корчагина И. В. Агломерация как стратегический трек развития региона: перспективы и ограничения	3	4	379
Славянцев М. В., Тищенко Е. Б. Стратегический анализ межстрановой координации реиндустриализации индустрий (на примере потенциала кооперации России и Египта)	3	2	158
Славянцев М. В., Тищенко Е. Б. Стратегирование интероперабельности центров научной мысли России и Африки	3	4	441
Спирidonov А. А., Фадеев А. М. Стратегические приоритеты применения беспилотных технологий при реализации энергетических проектов в Арктике	3	3	322
Спиркин А. В., Козин Е. Г., Субботин Ю. А. Практическое применение методологии стратегирования в разработке стратегии Петербургского метрополитена	2	2	163
Стародубцева А. К., Федулова Е. А., Вервейн Д. Р. Стратегические вопросы цифрового развития экосистемы финансовой организации	3	1	124
Субботин Ю. А., Козин Е. Г., Спиркин А. В. Практическое применение методологии стратегирования в разработке стратегии Петербургского метрополитена	2	2	163
Сушко Е. Д., Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Национальная стратегическая сила стран, международная торговля и экономическая успешность стран в нестабильном мире	3	3	277
Талавринов В. А., Никоноров С. М., Папенков К. В. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт)	2	1	49
Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегирование интероперабельности центров научной мысли России и Африки	3	4	441
Тищенко Е. Б., Славянцев М. В. Стратегический анализ межстрановой координации реиндустриализации индустрий (на примере потенциала кооперации России и Египта)	3	2	158
Ткаченко И. С., Ткаченко С. Н., Калмыков С. Н., Егорова А. И. Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса	2	1	119
Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Калмыков С. Н., Егорова А. И. Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса	2	1	119
Турдиев Т. И. К вопросу о перспективности стратегических идей книги В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» (Серия «Библиотека стратега»)	2	1	79
Фадеев А. М. Обеспечение производства в Арктике: стратегический взгляд	1	1	15
Фадеев А. М. Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт	2	4	531
Фадеев А. М. Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике	2	1	88

	Том	№	Стр.
Фадеев А. М., Спиридонов А. А. Стратегические приоритеты применения беспилотных технологий при реализации энергетических проектов в Арктике	3	3	322
Федулова Е. А., Стародубцева А. К., Вервейн Д. Р. Стратегические вопросы цифрового развития экосистемы финансовой организации	3	1	124
Хабекова М. К. Внедрение финансовых технологий в процессах стратегирования национальной инновационной системы	3	2	243
Хворостяная А. С. Особенности стратегирования предприятий легкой промышленности и индустрии моды в странах с формирующимся рынком	1	1	111
Хворостяная А. С. Рецензия на книгу Makarov V. L., Bakhtizin A. R. Agent-based modeling for a complex world	1	2	272
Хворостяная А. С. Стратегическая трансформация брендов легкой промышленности и индустрии моды	3	1	86
Хворостяная А. С., Вартанов С. А. Стратегирование личного бренда в условиях цифровой медиатизации: теоретико-игровой и поведенческий подход	3	2	218
Хворостяная А. С., Власюк Л. И., Чхотуа И. З. Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений	2	1	31
Хворостяная А. С., Равилов Р. Х. Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта	2	3	405
Цветков И. В., Никоноров С. М., Кривичев А. И., Насонов А. Н. Стратегирование развития городских урбосистем на основе мультифрактальной динамики	2	3	360
Цивилева А. Е., Голубев С. С. Методология стратегического управления угледобывающими предприятиями в чрезвычайный период	2	4	470
Чаадаев В. К., Журавлев Д. М. Моделирование процессов сложной социально-экономической системы при выборе стратегических приоритетов развития	3	1	1
Черданцев С. А., Юматов К. В., Метелица В. А. Стратегирование развития туризма и индустрии гостеприимства Гурьевского муниципального округа Кузбасса	3	2	187
Чхотуа И. З. Стратегирование туризма на Дальнем Востоке России	2	3	390
Чхотуа И. З., Власюк Л. И. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма	1	2	190
Чхотуа И. З., Власюк Л. И., Хворостяная А. С. Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений	2	1	31
Чхотуа И. З., Мурадов А. А. Глобальные и национальные тренды развития туризма в современных условиях	3	2	207
Чхотуа И. З., Садовнича А. В. Стратегическая оценка потенциала развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России	3	1	34
Шабалина А. Е. Ценностные ориентиры в стратегии лидера молодежного проекта	2	2	229
Шамахов В. А. 15-летняя стратегия и 50-летняя перспектива в девятитомнике Библиотека «Стратегия Кузбасса»	1	2	266

	Том	№	Стр.
Шацкая И. В. Глобальные тренды совершенствования системы кадрового обеспечения инновационного развития	2	2	241
Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования	2	1	1
Шацкая И. В. Стратегирование цифровой трансформации высшего образования	2	4	571
Шацкая И. В. Стратегическое управление рекламной деятельностью в социальных медиа	3	4	393
Шевченко К. В. Влияние тренда «качественное образование» на стратегирование занятости населения Амурской области	2	4	584
Шмелева Н. В. Стратегирование потенциала развития Арктических регионов с целью реализации политики импортонезависимости	3	1	72
Элькин М. Ф., Гаврилина Д. Н. Стратегическое развитие венчурных фондов в России	2	3	454
Юматов К. В., Метелица В. А., Черданцев С. А. Стратегирование развития туризма и индустрии гостеприимства Гурьевского муниципального округа Кузбасса	3	2	187
Юматов К. В., Момот В. Н., Доровских И. Н., Гацук Н. Б. Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск»	2	1	130

СОДЕРЖАНИЕ

НАЦИОНАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

- Опыт зарубежных стран по ускоренному социально-экономическому росту и его возможное использование для России
А. Г. Аганбегян 1
- Стратегический взгляд: почему прогнозы экономического роста России на 2022 и 2023 гг. провалились и почему они, по всей вероятности, провалятся и в 2024 г.
Ж. Сапир 27
- Траектория развития отечественной школы стратегирования: взгляд сквозь время
М. К. Алимуратов, И. З. Чхотуа 47
- Подготовка экономистов-стратегов как одно из стратегических направлений развития системы образования опорного университета Кузбасса
М. Г. Леухова, Т. А. Алабина, А. К. Стародубцева 55
- Экономика развлечений как стратегический вектор развития туризма в Приморском крае
А. А. Белецкий, В. А. Пахомов 73

ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ

- Трансформация системы стратегических коммуникаций предприятий легкой промышленности и индустрии моды
А. С. Хворостяная 85
- Экономико-математическое обеспечение регионального и отраслевого стратегирования
Л. И. Власюк 96
- Стратегирование координации организаций строительного комплекса стран БРИКС в условиях экономики данных
Е. Б. Тищенко, М. В. Славянецв 110
- Стратегическое планирование в медицинских организациях. Особенности формирования корпоративной стратегии
Ю. А. Морозова, Р. Бошкович 133

CONTENT

NATIONAL AND REGIONAL STRATEGIES

Foreign Experience in Strategizing Accelerated Socio-Economic Development and Options for Its Application in Russia

Aganbegyan A. G.

2

Strategic View: why Forecasters were Wrong on Russian Growth for 2022 and 2023, and why they probably will be for 2024

Sapir J.

27

Development of Russian Research School of Strategy in Retrospect

Alimuradov M. K., Chkhotua I. Z.

47

Strategizing Economy as a Prospective Major at Flagship University of Kuzbass

Leukhova M. G., Alabina T. A., Starodubtseva A. K.

56

Experience Economy as a Strategic Vector of Tourism Development in the Primorye Region

Beletskiy A. A., Pakhomov V. A.

73

SECTORAL, INDUSTRIAL AND CORPORATE STRATEGIZING

Transforming the Strategic Communications System in the Light Industry and Fashion

Khvorostyanaya A. S.

86

Economic and Mathematical Support for Regional and Sectoral Strategizing

Vlasyuk L. I.

97

Strategic Coordination of BRICS Construction Complex under Data Economy Challenge

Tishchenko E. B., Slavyantsev M. V.

111

Strategic Planning in Medical Organizations: Developing a Corporate Strategy

Morozova Yu. A., Boskovic R.

134

国家和地区战略

工业、工业及企业策略

国外的经验 关于加速社会经济增长的战略及其可能性 用于俄罗斯

Aganbegyan A. G.

3

战略视角：为何对俄罗斯 2022 和 2023 年的经济增长预测都失败了，为什么 2024 年也很可能失败？

薩皮爾·雅克

28

俄罗斯国内战略化学派的发展路径：

穿越时光的视角

*阿里穆拉多夫·穆拉德·卡米洛维奇，
乔图阿·伊洛娜·祖拉博芙娜*

48

库兹巴斯大学教育体系发展的战略方向之一是培养经济-战略学家

*玛丽亚·根纳季耶夫娜·列乌霍娃，
阿拉比娜·塔季扬娜·亚历山德罗夫娜，
阿丽娜·康斯坦丁诺夫娜·斯塔罗杜布采娃*

56

娱乐经济是滨海边疆区旅游业发展的战略方向

*别列茨基·安德烈·阿尔弗雷多维奇，
维亚切斯拉夫·亚历山德罗维奇·帕霍莫夫*

74

工业、工业及企业策略

轻工业和时尚产业企业战略传播系统的转型

赫沃斯佳娜娅·安娜·谢尔盖耶夫娜

86

经济数学方法与模型助力区域和部门战略化

弗拉修克·柳德米拉·伊万诺夫娜

97

数字经济背景下金砖五国建筑综合体的战略协调

*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*

111

医疗机构的战略规划——企业战略形成的特点

*莫罗佐娃·尤莉娅·亚历山德罗夫娜，
拉多米尔·博斯科维奇*

134

