

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

ISSN 2782-2435 (PRINT)

ISSN 2782-2621 (ONLINE)



2022
ISSUE 1
VOLUME 2

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

международный рецензируемый журнал

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

ЦЕЛЬ: способствовать теоретическому обоснованию, разработке и практической реализации наиболее эффективных национальных, региональных,

корпоративных и отраслевых стратегий.

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

ЧТО ПУБЛИКУЕТ: оригинальные научные статьи с результатами теоретических, методологических и практических исследований в ключевых областях стратегирования глобального, национального,

регионального и отраслевого развития; обзорные статьи, рецензии, краткие научные сообщения; информационные и новостные материалы.

ТЕМАТИКА:

- национальные и региональные стратегии;
- отраслевое, промышленное и корпоративное стратегирование;
- использование экономико-математических методов в процессе стратегирования;
- оценка общественной и экономической эффективности стратегии;
- стратегирование человеческого потенциала;

- инновационные стратегии развития;
- стратегирование в чрезвычайные периоды;
- стратегирование креативных индустрий экономики.

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

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

is an international peer-reviewed journal

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

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

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

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

TOPICS:

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

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

运筹帷幄：理论与实践》是一本国际同行评审期刊。

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

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

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

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

主题:

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

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

СТРАТЕГИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

2022
ISSUE 1
VOLUME 2

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

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

Издается с 2021 года. Выходит 2 раза в год.

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

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

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

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

Позиция редакции может не совпадать с мнением авторов.

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

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

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

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

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

Founded in 2021. Published 2 times per year.

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

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

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

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

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

All manuscripts undergo a double-blind review.

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

16+

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

Подписано к печати 25.03.2022. Дата выхода в свет 28.03.2022.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy. Формат А4.

Усл. печ. л. – 20,9. Уч.-изд. л. – 13.

Тираж 500 экз.

Цена свободная.

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



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

Главный редактор

Акад., иностранный член РАН, д-р экон. наук, проф., 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 Премии имени М. В. Ломоносова I степени (Москва, Россия).

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

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



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

Заместитель главного редактора

Д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры 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.), Ass. Prof., Prof. of the Department of Economic and Financial Strategy, Shuvalov Award Laureate, Leading researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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

Редакционная коллегия



Акаев А. А.
Askar A. Akayev
阿斯卡尔·阿卡耶夫

Акад., иностранный член РАН, д-р техн. наук проф., Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия).

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

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



Ахметова И. Г.
Irina G. Akhmetova
伊丽娜·阿赫梅托娃

Д-р техн. наук, проф., проректор по научной работе, зав. кафедрой экономики и организации производства, Казанский государственный энергетический университет (Казань, Россия).

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

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



Бахтизин А. Р.
Albert R. Bakhtizin
阿尔伯特·巴赫季津

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）

Чл.-корр. РАН, д-р экон. наук, проф., директор Центрального экономико-математического института 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).



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

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

Д-р экон. наук, проф., эксперт РАН, директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов (Санкт-Петербург, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Prof., Expert of the Russian Academy of Sciences, Director of the S.Y. Vitte Institute of New Industrial Development, President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists (St. Petersburg, Russia).



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

Д-р техн. наук, проф., зав. кафедрой экономики промышленности, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Tech.), Prof., Head of the Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian Economic University (Moscow, Russia).
技术学博士、教授、工业经济研究室主任，俄罗斯普列汉诺夫经济大学（莫斯科市，俄罗斯）



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

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）



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

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

Канд экон. наук, Северо-Западный институт управления РАНХИГС (Санкт-Петербург, Россия).
Ph.D.(Econ.), Ass. Prof., North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russia).



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

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）

Канд. ист. наук, доцент, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям, зав кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия).
Ph.D.(Hist.), Ass. Prof., Honored Fellow of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vice-Rector or Youth Policy and Public Communications, Head of the Department of Regional and Industrial Development Strategy, Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).



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

Акад. РАН, д-р физ.-мат. наук, проф., научный руководитель ЦЭМИ РАН, директор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

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

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

俄罗斯科学院院士、数理博士、教授、俄罗斯科学院中央经济数学学院科学总监；国立莫斯科罗蒙诺索夫大学高等国家管理学院院长（莫斯科市，俄罗斯）



Не Юнью
Yongyou Nie
聂永有

Проф., декан Школы экономики, Шанхайский университет (Шанхай, Китай).

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

教授、上海大学经济学院院长（上海市，中国）



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

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

Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), Prof., Scientific Director of the Institute of Regional Economics

of the Russian Academy of Sciences (St. Petersburg, Russia).

经济博士、俄罗斯科学院院士、教授、俄罗斯科学院地方经济学院科学总监（圣彼得堡市，俄罗斯）



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

Д-р пед. наук, доцент, и. о. ректора Российской государственной специализированной академии искусств (Москва, Россия). Dr.Sc.(Ed.), Ass. Prof., Acting rector of Russian State Specialized Academy of Arts, 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.
Aleskandr Yu. Prosekov
亚历山大·普罗谢科夫

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

Corresponding Member of Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Ing.), Prof., Laureate of the Science and Technology Award of the

Government of the Russian Federation, Rector of 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. at the Department of World Economy and International Affairs, National Research University «Higher

School of Economics» (Moscow, Russia).

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



Сапир Жак
Jacques Sapir
雅克·萨皮

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

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

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



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

Д-р экон. наук, проф., декан колледжа профессионального и непрерывного обучения и проректор по международному образованию и международным делам Университета Ла Салль (Филадельфия США).

Ph.D., Prof., Dean of the College of Professional and Continuing Education, Vice-Rector for International Education and International Affairs, La Salle University (Philadelphia, USA).

经济博士、教授、拉塞尔大学职业教育和进修教育学院院长 兼主管国际教育和国际事务的副校长 (费城市, 美国)

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

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

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



Хворостяная А. С.
Anna S. Khvorostyanaya
安娜·赫沃罗丝佳娜娅

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

Ph.D.(Econ.), Ass. Prof. at the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics

of Lomonosov Moscow State University, Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

经济学副博士、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学莫斯科经济学院经济金融战略研究室教师、国立莫斯科罗蒙诺索夫大学复杂系统数学研究院战略研究中心主任研究员 (莫斯科市, 俄罗斯)



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

Д-р экон. наук, проф., действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса; Директор Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия).
Dr.Sc.(Econ.), Prof., Acting State Councilor of the Russian

Federation, 1st class; Director of Northwestern Institute of Management Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow, Russia)
经济学博士，教授，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）



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

Проф. по глобальным трансформациям и проблемам управления факультета Управления и глобальных отношений Института безопасности и глобальных отношений Университета Leiden (Лейден, Нидерланды); Сопредседатель Центра исследований глобального сотрудничества Университета Duisburg-Essen (Дуйсбург, Германия); визит-

проф. кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия).
Prof. of Global Transformations and Governance Challenges at Leiden University (Leiden, Netherlands), Co-Director of the Center for Global Cooperation Research at Duisburg-Essen University (Duisburg, Germany); Visiting Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

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

РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Оригинальная статья

УДК 005:37

Стратегирование развития непрерывного образования

И. В. Шацкая

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; shatskaya@mirea.ru;

<https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

Аннотация: *Введение.* Непрерывное образование становится фактором развития человеческого потенциала как важнейшего элемента в структуре национального богатства. Инструментом управления человеческим потенциалом как на предприятии, так и на уровне отрасли, региона или страны является стратегирование системы непрерывного образования. Целью исследования является изучение концепции непрерывного образования в контексте влияния на развитие человеческого потенциала, а также стратегирование развития непрерывного образования в России. *Объекты и методы исследования.* Исследование базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, при помощи которых сформулированы основные элементы стратегирования системы непрерывного образования. Использована совокупность научных методов и подходов: анализа и синтеза, сравнения, обобщения и научной абстракции. *Результаты и их обсуждение.* Предложены концептуальные основы стратегирования развития непрерывного образования в России. В результате OTSW-анализа сделан вывод о том, что развитие непрерывного образования в России сопряжено с определенными трудностями, которые объясняются фрагментацией образовательного пространства и отсутствием последовательных системных мер в управлении системой непрерывного образования, нацеленном на результат. *Выводы.* Результативное стратегирование развития непрерывного образования требует соблюдения методологии, предусматривающей преодоление всех ее этапов.

Ключевые слова: стратегирование, непрерывное образование, система дополнительного профессионального образования, стратегическое управление

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

Поступила в редакцию 31.01.2022. Прошла рецензирование 10.02.2022. Принята к печати 17.02.2022.

original article

Strategizing and Lifelong Education Development

Irina V. Shatskaya

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

Abstract: Continuous, or life-long education is a factor of human potential development and an essential element of national wealth. Its strategizing is an important tool of human potential management at all social levels. The present research featured the concept of lifelong education, its impact on human potential development, and its strategizing in Russia. The study was based on Professor V.L. Kvint's theory and methodology of strategizing. The article introduces the foundations for strategizing the lifelong education in Russia. The author also performed an OTSW analysis, which revealed some related difficulties, associated with the fragmented

character of academic environment and the lack of consistent systemic management. Therefore, an effective lifelong education strategy requires a new, more coherent methodology.

Keywords: strategizing, continuous education, system of additional professional education, strategic management

Citation: Shatskaya IV. Strategizing and Lifelong Education Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

Received 31 January 2022. Reviewed 10 February 2022. Accepted 17 February 2022.

发展终身教育战略规划

I. V. 沙茨卡娅

MIREA – 俄罗斯技术大学, 俄罗斯莫斯科市; shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

摘要: 引言。终身教育作为国家财富结构中最重要元素, 成为发展人类潜力的一个因素。终身教育系统的战略规划是在企业和行业、地区或国家层面管理人的潜力的工具。研究的目的是探讨终身教育这一概念对人的潜力发展的影响, 并为发展俄罗斯终身教育体系制定战略。研究的对象和方法。本研究以V. L. 昆特院士的战略理论和战略规划方法论为基础, 在此基础上制定了终身教育体系战略规化的主要内容。使用了一套科学的方法和手段: 分析和综合、比较、概括和科学抽象。结果及其讨论。提出了俄罗斯终身教育发展战略的概念基础。OTSW-分析得出的结论是, 在俄罗斯发展终身教育存在一定的困难, 其原因在于教育空间分散, 在终身教育体系的管理中缺乏一致的以结果为导向的系统措施。结论。有效地制定终身教育发展战略需要遵循一套适用于其所有阶段的方法。

关键词: 战略规划、终身教育、补充职业教育体系、战略管理

编辑部收到稿件的日期: 2022年1月31日 评审日期: 2022年2月10日 接受发表的日期: 2022年2月17日

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире образование является важным фактором. Его влияние распространяется на социум и экономику, которые обеспечивают как социализацию личности, повышение ее квалификационного уровня, расширение горизонта карьерных перспектив, так и коренные преобразования в науке, технике и технологиях, инновационное развитие страны, ее экономический рост и укрепление национальной безопасности.

Глобальное ускорение технико-технологических инноваций требует от людей постоянного развития. Это приводит к необходимости построения эффективной системы непрерывного образования в интересах формирования у людей новых знаний и совершенствования профессиональных навыков. Поэтому непрерывное образование становится фактором развития человеческого потенциала как важнейшего элемента в структуре национального

богатства. Решение задачи построения эффективной системы непрерывного образования лежит в плоскости стратегического менеджмента.

В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования академика В. Л. Квинта «стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечивает долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»¹. В нестабильных условиях, характерных для современной мировой экономики, усложненных пандемией COVID-19 и напряженной внешнеполитической обстановкой, именно стратег демонстрирует высокую скорость восприятия глобальных закономерностей, «обладает глубокими знаниями о фундаментальных ценностях и интересах объекта стратегирования для приумножения успеха и репутации этого объекта»².

¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

² Там же.

Поэтому стратегирование системы непрерывного образования является важным инструментом управления человеческим потенциалом как на предприятии, так и на уровне отрасли, региона или страны. Методология стратегирования В. Л. Квинта предполагает необходимость выявления, исследования и разработки следующих основных элементов: «стратегические возможности (тренды), стратегические интересы, стратегические приоритеты, конкурентные преимущества, миссию, видение и эффективность»³.

Целью исследования является изучение концепции непрерывного образования в контексте ее влияния на развитие человеческого потенциала, а также стратегирование развития непрерывного образования в России. В соответствии с целью были поставлены задачи, связанные с исследованием содержания концепции непрерывного образования, обзором его особенностей в России и мире и формулированием компонентов, которые образуют концепцию стратегии развития непрерывного образования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической основой исследования являются научные достижения отечественных и зарубежных ученых в области концепции непрерывного образования. Для обоснования достигнутых результатов использовалась совокупность научных методов и подходов: анализа и синтеза, сравнения, обобщения и научной абстракции.

Исследование базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта, при помощи которых сформулированы основные элементы стратегирования системы непрерывного образования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Основоположником современных представлений о непрерывном образовании принято считать выдающегося чешского педагога-гуманиста Яна Амоса Коменского. Его научные труды содержат актуальные и в наши дни рассуждения об образовании на протяжении всей жизни⁴. Согласно некоторым источникам концепция непрерывного образования достигла интеллектуального измерения в результате научных исследований Э. Линдемана, проводившихся в 1920-е гг. и посвященных вопросам сущности образования для взрослого населения⁵.

Как самостоятельная концепция понятие о непрерывном образовании было изложено экспертами ЮНЕСКО в 1960-е гг. В 1965 г. термин «непрерывное образование» впервые ввел в оборот П. Ленгранд, уйдя в традиции гуманизма и публично озвучив идею о том, что каждый человек нуждается в создании оптимальных условий для развития его способностей на протяжении всей жизни⁶. В 1968 г. термин «непрерывное образование» был закреплен в материалах Генеральной конференции ЮНЕСКО. В них в обобщенном виде были зафиксированы следующие положения:

- образовательная деятельность не должна ограничиваться школьным возрастом и зданием школы;
- обучение следует рассматривать как основной компонент образовательной деятельности, которая включает в себя как школьное обучение, так и внешкольное;
- образовательная деятельность должна получить гибкую структуру;
- образование должно рассматриваться как процесс, охватывающий всю жизнь человека (т. н. lifelong education).

³ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

⁴ Балыхин Г. А., Сафаралиев Г. К., Бердашкевич А. П. Концепция непрерывного образования в Российской Федерации: цели, особенности правового регулирования и управления // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2011. Т. 66. № 4. С. 9–28.

⁵ Kaplan A. Lifelong learning: conclusions from a literature review // International Online Journal of Primary Education. 2016. Vol. 5. № 2. P. 43–50.

⁶ Lengrand P. An introduction to lifelong education. London: Croom Helm, 1975. 156 p.

В 1996 г. был опубликован доклад ЮНЕСКО, посвященный вопросам образования и обучения. В нем был отмечен переход от ранее принятого термина «образование на протяжении всей жизни» (lifelong education) к термину «обучение на протяжении всей жизни» (lifelong learning). По мнению И. А. Коршунова и др., это изменение ознаменовало смещение «от доминирования традиционных образовательных заведений, где человека обучают по стандартным программам, к сфере новых возможностей для самостоятельной учебной деятельности, ориентированной на процесс освоения конкретных навыков... и свободу реализации индивидуальных возможностей и способностей учиться»⁷.

Невзирая на срок становления и развития концепции непрерывного образования, до сих пор не существует унифицированного определения данного понятия. П. Легранд рассматривает непрерывное образование как образовательный феномен, который вмещает в себе все жизненные процессы от рождения до смерти и все виды деятельности, направленные на развитие отдельным человеком знаний, навыков и компетенций⁸. Г. А. Балыхин с соавторами интерпретируют непрерывное образование «как учебную деятельность человека, которая базируется на образовании, обретенном ранее, и которая направлена на изучение возможности более эффективного использования собственных ресурсов или возможностей окружающей среды»⁹. По мнению А. Кропля непрерывное образование – это «путь достижения таких конкретных и практически значимых целей, как профессиональные умения, повышение производительности труда, улучшение качества жизни, эффективное использование свободного времени»¹⁰.

Обобщая определения разных авторов, можно сформулировать несколько видений непрерывного образования:

- охватывает все жизненные процессы от рождения до смерти человека;
- основано на индивидуальных и профессиональных потребностях и интересах людей в обучении;
- способствует развитию навыков и талантов отдельных людей, а значит, содействует накоплению человеческого потенциала;
- неременный атрибут жизни людей в результате стремительных изменений в мире и распространения новых технологий;
- предоставляет равные возможности для отдельных лиц и смягчает или нивелирует такие ограничения, как возраст, социальный статус, уровень дохода и образования¹¹.

Таким образом, концепция непрерывного образования является способом понимания вопроса личностного и профессионального развития человека, его социализации и адаптации к условиям окружающей среды в эпоху технологических изменений. На V Международной конференции ЮНЕСКО в Гамбурге было отмечено, что «цели образования взрослых и непрерывного образования – развивать автономию и чувство ответственности людей, научить их ориентироваться и справляться с трудностями и изменениями в экономике, культуре и в обществе в целом, так как новые требования общества и трудовой жизни заставляют каждого обновлять свои знания и умения на протяжении всей жизни»¹².

Невзирая на принципиальную важность непрерывного образования в современных условиях, темпы его развития в разных странах неоднородные. По данным рейтинга сравнительной оценки

⁷ Коршунов И. А., Гапонова О. С., Пешкова В. М. Век живи – век учись: непрерывное образование в России. М.: Высшая школа экономики, 2019. 312 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1779-6>

⁸ Lengrand P. An introduction to lifelong education...

⁹ Балыхин Г. А., Сафаралиев Г. К., Бердашквич А. П. Концепция непрерывного образования...

¹⁰ Бирюкова Н. А. Концепция непрерывного учения как теоретическая база образования взрослых в Европе // Сибирский педагогический журнал. 2009. № 4. С. 346–354.

¹¹ Kaplan A. Lifelong learning...

¹² Бирюкова Н. А. Концепция непрерывного учения...

охвата населения непрерывным образованием (Programme for the International Assessment for Adult Competencies (PIAAC)) за 2021 г., показатель участия в образовании и повышении квалификации населением в возрасте 25–65 лет в России составил около 19 %. Среднее значение данного показателя среди стран-членов ОЭСР 29 %. Самое высокое значение показателя демонстрируют США – 48 %, Норвегия – 46 %, Швеция – 41 %, Дания – 40 %, Нидерланды – 40 % и Великобритания – 39 %. Низкое в Греция и Италии – 12 %, в Словакии 11 %¹³.

По данным того же исследования, показатель несоответствия работников предприятий и организаций требуемому уровню квалификации в России составляет 38 %, в США – 30 %, в Германии – 37 %¹⁴. Самое высокое значение данного показателя у Австралии, Израиля и Канады – 40 %. Показатель несоответствия образования работника занимаемой должности в России составляет 41 %, в США – около 50 %, Японии – 43 %, Южной Кореи – 52 %.

Красноречивой выглядит статистика масштаба затрат работодателей на образование взрослых. По данным на 2015 г. в европейских странах предприятия потратили на обучение персонала в среднем 1,7 % от фонда оплаты труда. В России значение этого показателя в 5 раз ниже и составило 0,3 %¹⁵.

Размер государственного финансирования программ дополнительного профессионального образования в России в 2015 г. составил 47 евро на одного гражданина трудоспособного возраста. Для сравнения: в Дании 100 евро, в Сингапуре примерно 36¹⁶.

Неравномерность охвата населения непрерывным образованием связана с политикой стран

в области образования взрослых, содержанием государственных программ и практикой предприятий по данному вопросу.

По данным Росстата, в 2020 г. в России численность работников списочного состава, прошедших обучение, составило 28 434 926 чел., т. е. 22,9 % от общей численности работников списочного состава соответствующих категорий персонала и возраста¹⁷. Это является положительной тенденцией. В 2016 г. процент работников, прошедших обучение, составил 20,1 %, в 2013 г. – 13,8 %.

Положительным моментом в развитии отечественной системы непрерывного образования является участие России в движении WorldSkills International, которое преследует несколько целей:

- «содействие выбору гражданами России профессии, в том числе при помощи профессиональных проб с ориентацией на опережающую подготовку кадров;

- создание социальных лифтов, обеспечивающих профессиональный и карьерный рост работников, развитие профессиональных и экспертных сообществ;

- повышение квалификации кадров, включая инженерные и рабочие профессии и навыки, в том числе путем организации российских и международных соревнований по профессиональному мастерству» и др.¹⁸

В 2020 г. численность работников, участвовавших в национальных, региональных, отраслевых и корпоративных чемпионатах по методике «Ворлдскиллс Россия», составила 21 758 чел., т. е. всего 0,1 % списочного состава соответствующих категорий персонала и возраста.

¹³ Programme for the International Assessment for Adult Competencies (PIAAC). URL: <https://webfs.oecd.org/piaac/> (дата обращения: 20.01.2022).

¹⁴ Там же.

¹⁵ Коршунов И. А., Гапонова О. С., Пешкова В. М. Век живи – век учись...

¹⁶ Там же.

¹⁷ Дополнительное профессиональное образование работников в организациях. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13287> (дата обращения: 20.01.2022).

¹⁸ Движение Worldskills. URL: <https://worldskills.ru/o-nas/dvizhenie-worldskills/> (дата обращения: 20.01.2022).

Таблица 1. OTSW-анализ системы непрерывного образования в России
Table 1. OTSW analysis of lifelong education in Russia

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – реализация государственных мер по стимулированию рынка дополнительных профессиональных образовательных программ; – расширение количества поставщиков услуг в сфере ДПО; – развитие системы образовательного консультирования, профориентации и навигации по системе ДПО; – повышение личной мобильности граждан и переход на индивидуальные образовательные траектории, самомотивацию и самопланирование; – создание стандартизированных технологий оценки качества ДПО и профессиональной компетентности; – государственное координирование деятельности по проектированию программ ДПО с работодателями; – развитие независимой системы оценки и признания квалификаций и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – риск превращения образования в системе ДПО в конвейер для «штамповки» идентичных специалистов, который усиливается при встраивании цифровых средств в традиционную систему обучения в отсутствие адекватной педагогической базы; – отождествление понятий «информация» и «знание» при переходе системы ДПО в цифровой формат; – быстрое устаревание полученных знаний в системе дополнительного профессионального образования; – отсутствие у взрослых граждан учебной мотивации и др.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – внимание со стороны политического руководства России к вопросам развития непрерывного образования, подкрепленное реализацией федеральных и региональных программ в области модернизации систем среднего профессионального (СПО) и высшего образования (ВО) при участии предприятий реального сектора экономики; – улучшение оснащения образовательных организаций в системе СПО и ВО технологическим оборудованием, отвечающим современным требованиям высокотехнологического производственного процесса; – организации ДПО активно становятся участниками различных территориально-отраслевых кластеров; – распространение механизма персонифицированного финансирования обучения взрослых со стороны государства, вводящего принцип равного доступа независимых провайдеров на рынок программ дополнительного профессионального образования; – участие России в движении WorldSkills International, создание при поддержке Минобрнауки России Союза «Молодые профессионалы» (Ворлдскиллс Россия), чья миссия сводится к повышению качества подготовки кадров на основе международных стандартов профессионального образования; – просветительская работа Российского общества «Знание» в регионах страны, формирование интеллектуального контента, организация бесплатных лекций для учащихся, взрослых и лиц пожилого возраста и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие четкой концепции и модели системы непрерывного образования; – фрагментарность государственной поддержки и недостаточность настроенных на потребности рынка труда программ ДПО; – недостаточное финансирование ДПО, отсутствие развитой системы привлечения к нему частных инвестиций; – низкая рентабельность образовательных программ; – фрагментарность информационного пространства в системе ДПО, недостаточность просветительской работы с населением; – отсутствие карьерного планирования, четкого целеполагания и встраивания индивидуальных образовательных траекторий с учетом интересов работодателя, в результате чего обучение превращается в бессмысленное накопление разрозненных знаний; – несоответствие качества подготовки специалистов в системе ДПО требованиям экономики и конкретного работодателя; – недостаточно эффективная подготовка педагогических кадров, задействованных в учебном процессе в системе ДПО и др.

В рамках стратегирования развития непрерывного образования целесообразно провести OTSW-анализ (табл. 1)^{19, 20, 21}. В соответствии с методологией стратегирования В. Л. Квинта OTSW-анализ «соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов объекта, так как более эффективно подготавливает... к неожиданно возникающим возможностям или угрозам»²². Кроме того, он служит для выявления приоритетов в управлении системой непрерывного (дополнительного профессионального) образования (ДПО).

На основании таблицы 1 можно сделать вывод о том, что развитие непрерывного образования в России сопряжено с определенными трудностями, которые объясняются фрагментацией образовательного пространства в системе ДПО, отсутствием последовательных системных мер в управлении системой ДПО, нацеленной на результат. Меры, предпринимаемые государством для развития непрерывного образования, свидетельствуют о его заинтересованности в разрешении конкретизированных в таблице 1 проблем.

Проведенный OTSW-анализ позволяет перейти к следующим этапам стратегирования развития непрерывного образования: выявлению, исследованию и разработке стратегических возможностей, интересов и приоритетов, конкурентных преимуществ, миссии, видения, эффективности, т.е. компонентов, которые вместе образуют концепцию стратегии²³.

Стратегия разрабатывается не для решения проблем, а для реализации выявленных возможностей. Если следовать интерпретации И. В. Новиковой,

то стратегические возможности развития непрерывного образования – это возможности, которые основываются на выявленных глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендах (табл. 1)²⁴.

В методологии стратегирования стратегические интересы – это «интересы объекта стратегирования, которые он хочет достичь в результате реализации стратегии»²⁵. Особенностью системы непрерывного образования является вовлечение в нее множества участников, каждый из которых преследует свои интересы. Обучающийся – личностное и профессиональное развитие, расширение карьерных перспектив, материальное благополучие и рост качества жизни. Предприятие-работодатель – развитие кадрового потенциала, повышение конкурентоспособности и прибыльности бизнеса за счет развития ключевой компетенции в результате вовлеченности в бизнес-процессы новых знаний и профессиональных навыков. Основной интерес государства концентрируется вокруг экономического роста, инновационного развития и укрепления национальной безопасности. Сформулированные интересы соответствуют национальным трендам в области развития непрерывного образования, а значит, облегчат реализацию формируемой стратегии.

С учетом выявления стратегических возможностей и интересов важным становится определение стратегических приоритетов развития непрерывного образования. Под ними понимаются стратегические направления развития, необходимые для реализации стратегии²⁶. В методологии В. Л. Квинта приоритеты – это «консолидирующий эпицентр завершенной версии стратегии, в котором ярко проявляется весь практический смысл

¹⁹ Коршунов И. А., Гапонова О. С., Пешкова В. М. Век живи – век учись...

²⁰ Кротенко Т. Ю. Риски, опасности, угрозы «непрерывного» электронного образования // Вестник университета. 2020. № 2. С. 58–62. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-2-58-62>

²¹ Совершенствование образовательной модели подготовки врачей в системе непрерывного профессионального образования. URL: <https://thepresentation.ru/obrazovanie/sovershenstvovanie-obrazovatelnoy-modeli-podgotovki-vrachey-v-sisteme-nepreryvnogo-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 20.01.2022).

²² Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

²³ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

²⁴ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов...

²⁵ Там же.

²⁶ Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В. Л. Квинта) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 127–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>

стратегии»²⁷. Через стратегические приоритеты происходит реализация интересов субъектов стратегирования. В стратегию включаются «только и исключительно – приоритеты, обеспеченные эффективно осуществимыми инновационными, уникальными конкурентными преимуществами»²⁸. К таким приоритетам можно отнести:

1. Интеграцию производства и профессиональной подготовки на основе проникновения профессиональных стандартов в образование или элементов обучения в производственный процесс;

2. Внедрение и развитие информационных образовательных технологий и формирование электронных образовательных ресурсов;

3. Развитие технологий формирования профессиональных компетенций на основе обеспечения преемственности образовательных программ.

Так как важнейшей категорией, в которой проявляется практический смысл стратегии, является категория приоритетов, то стратегия включает в себя лишь приоритеты, подкрепленные конкурентными преимуществами. Это означает, что конкурентные преимущества – весомый элемент стратегической архитектуры отечественной системы непрерывного образования. Он, во-первых, обеспечивает результативность стратегии. Во-вторых, является фильтром в целеполагании системы, отсеивающим бесперспективные приоритеты и дающим возможность сконцентрироваться на приоритетах с высокой отдачей в будущем²⁹.

Поэтому важной задачей в стратегировании развития непрерывного образования становится поддержание его конкурентных преимуществ. Это можно достичь за счет развития партнерских связей промышленных предприятий с образовательными и научными организациями, цифровой трансформации образования, индивидуализации и гибкости обучения и тщательной методической проработки образовательных программ.

На следующем этапе стратегирования следует разработать миссию и видение.

В миссии содержится информация о том, «в какой сфере функционирует объект, в каком регионе, причины создания, а также обоснованность существования объекта, то есть чем данный объект стратегии уникален и ценен для потребителя»³⁰. Видение позволяет кратко объяснить социальную ответственность объекта стратегии³¹. Как отмечает И. В. Новикова, «видение, в отличие от миссии, направлено внутрь объекта стратегирования» и отражает информацию для всех участников разработки и реализации стратегии о том, какие интересы будут удовлетворены³².

В соответствии с данным толкованием миссией развития непрерывного образования может считаться создание эффективной системы непрерывного образования, принимающей во внимание глобальные, национальные и отраслевые тренды, обеспечивающей воспроизводство человеческого потенциала, формирующей кадровый потенциал экономики, содействующей профессиональному развитию граждан и обеспечивающей расширение их карьерных перспектив и роста социального благополучия.

Под видением будет пониматься создание условий для профессионально-творческого обновления и личностного развития граждан на протяжении всей жизни для достижения высоких стандартов уровня и качества жизни населения России и ее экономического роста в результате активного использования кадрового потенциала экономики.

На основании миссии и видения можно сформулировать цель и задачи развития непрерывного образования.

Цель развития непрерывного образования – формирование системы непрерывного образования, основанной на актуальных знаниях и навыках с применением цифровых технологий, адаптивных к потребностям личности и экономики.

²⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

²⁸ Там же.

²⁹ Шацкая И. В. Конкурентные преимущества...

³⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

³¹ Там же.

³² Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов...

Задачи развития непрерывного образования включают:

1. Проведение образовательной политики, ориентированной на повышение конкурентоспособности образовательных услуг в системе непрерывного образования и качества образовательной подготовки граждан, в том числе на основе повышения качества подготовки педагогических работников, участия работодателей в оценивании качества образования и сертификации профессиональных квалификаций;

2. Планирование непрерывного обучения на основе составления планов набора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

3. Мотивацию персонала к обучению в рамках индивидуальных потребностей и складывающегося рынка труда.

Следующим этапом стратегирования является определение критериев и оценка показателей эффективности формируемой стратегии. Согласно методологии стратегирования В. Л. Квинта следует различать экономическую и общественную эффективность: «исследование только экономических показателей не может отражать все интересы заинтересованных участников стратегии»³³. Например, по мнению В. Н. Скворцова, расчет эффективности непрерывного образования позволит установить:

– «социально-экономическую меру опережения роста объема услуг данной сферы государственной и общественной деятельности над темпами увеличения затрат на ее развитие;

– меру повышения качества оказываемых образовательных услуг при тех же затратах ресурсов;

– степень опережения социальных результатов непрерывного образования специалистов по сравнению с их экономическими достижениями;

– величину воздействия непрерывного образования специалистов на качественное совершенствование структуры совокупного человеческого капитала» и др.³⁴

В число показателей эффективности формируемой стратегии следует включить те, которые характеризуют как образовательную, так и учебно-методическую, в том числе с учетом внедрения в обучение цифровых технологий, и информационно-консалтинговую деятельность.

Заключительным этапом стратегирования является принятие стратегии и ее внедрение в жизнь. Следует согласиться с Г. А. Балыхиним и др. в том, что непрерывное образование «будет развиваться тем более целеустремленно и эффективно, чем в большей степени система образования будет инкорпорирована в экономику страны и региона и чем более востребованы будут образовательные услуги на рынке труда»³⁵.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты:

– раскрыть содержание концепции непрерывного образования;

– провести анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон существующей в России системы непрерывного образования. На основании анализа сделать вывод о том, что развитие непрерывного образования в России сопряжено с определенными трудностями, а именно фрагментацией образовательного пространства, отсутствием последовательных системных мер в управлении системой непрерывного образования;

– сформулировать основные элементы стратегии развития непрерывного образования в России. Стратегия развития непрерывного образования, сочетающая прогноз, миссию, видение, приоритеты, цели и задачи, является важным атрибутом формирования и развития человеческого потенциала. Эффективность системы непрерывного образования находится в прямой зависимости от методологической точности разработки необходимых элементов стратегии.

³³ Там же.

³⁴ Астахова Е. В., Лобанов Н. А. Непрерывное образование в объективе времени. СПб. – Харьков: Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2014. 236 с.

³⁵ Балыхин Г. А., Сафаралиев Г. К., Бердашквич А. П. Концепция непрерывного образования...

ЛИТЕРАТУРА

- Астахова Е. В., Лобанов Н. А. Непрерывное образование в объективе времени. СПб. – Харьков: Ленинградский государственный университет им. А. С. Пушкина, 2014. 236 с.
- Балыхин Г. А., Сафаралиев Г. К., Бердашкевич А. П. Концепция непрерывного образования в Российской Федерации: цели, особенности правового регулирования и управления // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2011. Т. 66. № 4. С. 9–28.
- Бирюкова Н. А. Концепция непрерывного учения как теоретическая база образования взрослых в Европе // Сибирский педагогический журнал. 2009. № 4. С. 346–354.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Коршунов И. А., Гапонова О. С., Пешкова В. М. Век живи – век учись: непрерывное образование в России. М.: Высшая школа экономики, 2019. 312 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1779-6>
- Кротенко Т. Ю. Риски, опасности, угрозы «непрерывного» электронного образования // Вестник университета. 2020. № 2. С. 58–62. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-2-58-62>
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В. Л. Квинта) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 127–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>
- Kaplan A. Lifelong learning: conclusions from a literature review // International Online Journal of Primary Education. 2016. Vol. 5. № 2. P. 43–50.
- Lengrand P. An introduction to lifelong education. London: Croom Helm, 1975. 156 p.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявляет об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Шацкая Ирина Вячеславовна, канд. экон. наук, доцент, заместитель директора по научной работе Института технологий управления, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия; shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

REFERENCES

- Astahova EV, Lobanov NA. Npreruyvnoe obrazovanie v ob"ektive vremeni [Continuous education: diachronic approach]. St. Petersburg – Kharkiv: Pushkin Leningrad State University; 2014. 236 p. (In Russ.)
- Balichin GA, Safaraliev GK, Berdachkevich AP. Concept of continuing education in the Russian Federation: Objectives and specifics of management. RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law. 2011;66(4):9–28. (In Russ.)
- Biryukova NA. Concept of long-life education as theoretical basis of adult education in Europe. Siberian Pedagogical Journal. 2009;(4):346–354. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SЗИU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategic transformation of society: knowledge,

- technology, and noonomy]. St. Petersburg: INIR im. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Korshunov IA, Gaponova OS, Peshkova VM. Vek zhivi – vek uchis': nepreryvnoe obrazovanie v Rossii [Live and learn: lifelong education in Russia]. Moscow: Higher School of Economics; 2019. 312 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1779-6>
- Krotenko TYu. Risks, dangers, threats of “continuous” e-education. Vestnik Universiteta. 2020;(2):58–62. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-2-58-62>
- Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Shatskaya II. Competitive advantages as an element of the strategy of an educational organization (based on the V.L. Kvint’s methodology). Journal of Modern Competition. 2021;15(4):127–139. (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139>
- Kaplan A. Lifelong learning: conclusions from a literature review. International Online Journal of Primary Education. 2016;5(2):43–50.
- Lengrand P. An introduction to lifelong education. London: Croom Helm; 1975. 156 p.
- CONFLICTS OF INTEREST:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR:** Irina V. Shatskaya, Ph.D.(Econ.), Associate Professor, Deputy Director for Scientific Work at the Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia; shatskaya@mirea.ru; <https://orcid.org/0000-0001-5292-3382>

Оригинальная статья
УДК 303.4:378

Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса

М. Г. Леухова¹, И. В. Корчагина²

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

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

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

Аннотация: *Введение.* В современных условиях университеты должны выполнять «третью миссию» и становиться предпринимательскими (Университет 3.0). Это стратегическое преобразование, но теоретические подходы к стратегированию предпринимательских университетов слабо изучены. Цель работы – выявление стратегических возможностей создания и развития предпринимательского университета в Кемеровской области – Кузбассе, а также определение подходов к формулировке интересов его стейкхолдеров, миссии, стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ. *Объекты и методы исследования.* Кемеровский государственный университет как ведущий университет Кемеровской области – Кузбасса. Методической основой работы являются теория стратегии и методология стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта, включающие анализ интересов и ценностей, OTSW-анализ, выявление стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ. *Результаты и их обсуждение.* Стратегическое развитие КемГУ как предпринимательского университета и далее как Университета 4.0 возможно и целесообразно. Интересы основных стейкхолдеров совпадают в сфере коммерциализации исследований и разработок, а также развития предпринимательской экосистемы университета. Глобальные, национальные и региональные тренды обуславливают потенциал и целесообразность реализации «третьей миссии» КемГУ. Выявлены сильные стороны объекта стратегирования как предпринимательского университета (наличие системы обучения предпринимательству, инновационная инфраструктура, компетенции и опыт в создании стартапов), а также слабые, важнейшей из которых является низкий уровень развития предпринимательской культуры. Сформулирована миссия КемГУ как предпринимательского университета. Определено пять стратегических приоритетов, четыре из которых обеспечено конкурентными преимуществами и могут определять стратегические контуры и стратегические цели. *Выводы.* Исследование представляет интерес для руководства вузов, планирующих стратегическое развитие университетов как предпринимательских, а также их партнеров.

Ключевые слова: теория стратегии, методология стратегирования, предпринимательский университет, стейкхолдеры, глобальные тренды, миссия, стратегические приоритеты, конкурентные преимущества

Цитирование: Леухова М. Г., Корчагина И. В. Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 12–30. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>

Поступила в редакцию 07.02.2022. Прошла рецензирование 14.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Strategic Analysis of the Development Potential of the Entrepreneurial University of Kuzbas

Maria G. Leukhova¹, Irina V. Korchagina²

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

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

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

Abstract: *Introduction.* Modern universities must fulfill the so-called “third mission” and become entrepreneurial (University 3.0). To go through this strategic transformation, universities need new theoretical approaches to strategizing. The research objective was to identify the strategic opportunities of creating an entrepreneurial university in the Kemerovo Region, i.e. interests of its stakeholders, mission, strategic priorities, competitive advantages, etc. *Study objects and methods.* The research featured the Kemerovo State University as the leading university in the region. It relied on the strategizing theory and methodology developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Science. It involved an analysis of interests and values, an OTSW analysis, the method of strategic priorities and competitive advantages, etc. *Results and discussion.* The strategic development of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university on its way to University 4.0 proved to be possible and expedient. The interests of the main stakeholders coincided in the field of R&D commercialization and the development of the entrepreneurial ecosystem of the university. Global, national, and regional trends determined the potential and expediency of “the third mission” of the Kemerovo State University. The strategizing strengths included a ready-made entrepreneurial training system, innovative infrastructure, competencies, and experience in start-ups, while the low level of entrepreneurial culture appeared to be the most obvious weakness. The article introduces the mission of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university. The authors identified five strategic priorities, four of which demonstrated competitive advantages, as well as clear strategic contours and goals. *Conclusion.* The study can be of interest to management departments of universities that plan their strategic development as entrepreneurial universities.

Keywords: strategy theory, strategy methodology, entrepreneurial university, stakeholders, global trends, mission, strategic priorities, competitive advantages

Citation: Leukhova MG, Korchagina IV. Strategic Analysis of the Development Potential of the Entrepreneurial University of Kuzbas. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):12–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>

Received 07 February 2022. Reviewed 14 February 2022. Accepted 01 March 2022.

库兹巴斯创业型大学发展潜力的战略分析

M. G. 列乌霍娃¹, I. V. 科尔恰吉娜²

^{1,2}克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃州

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

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

摘要: 引言。在现代条件下, 大学必须履行“第三使命”, 成为企业家(大学3.0)。这是一种战略转型, 但对创业型大学战略规划的理论方法却研究甚少。本研究的目的是确定在克麦罗沃州-库兹巴斯创建和发展创业型大学的战略机遇, 并确定制定利益相关者的利益、使命、战略优先事项和竞争优势的方法。研究的对象和方法。研究对象是克麦罗沃州-库兹巴斯的一流大学——克麦罗沃国立大学。研究的方法论基础是俄罗斯科学院外籍院士V. L. 昆特的战略理论和战略规划方法论, 包括利益和价值分析, OTSW-分析, 确定战略优先事项和竞争优势。结果及其讨论。克麦罗沃国立大学作为创业型大学, 以及进一步作为大学4.0的战略发展是可能的, 也是合理的。主要利益相关者的利益与大学的研发商业化以及创业生态系统等方面的发展是一致的。全球、国家和地区趋势决定了克麦罗沃国立大学“第三使命”的潜力和可行性。确定了战略规划对象作为创业型大学的优势(拥有创业教育体系、创新基础设施、创建初创企业的能力和和经验), 以及劣势, 其中最重要的劣势是创业文化发展水平低。制定了克麦罗沃国立大学作为创业型大学的使命。确定了五个战略优先事项, 其中四个具有竞争优势的保障, 可以确定战略轮廓和战略目标。结论。该研究对正在制定创业型大学发展战略的大学领导层以及其合作伙伴都有意义。

关键词: 战略理论、战略规划方法论、创业型大学、利益相关者、全球趋势、使命、战略优先事项、竞争优势

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月07日 评审日期: 2022年2月14日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

В XXI в. продолжают стратегические изменения многих стабильных и ранее мало склонных к управленческим инновациям общественных институтов. Особенно в традиционно неприбыльной социальной сфере¹. Школы, университеты, больницы, театры и музеи столкнулись с необходимостью самостоятельно формировать часть бюджета, оказывая платные услуги, выполнять жесткие количественные показатели эффективности, создавать эндаумент и др.^{2,3} Возникают новые промежуточные формы организаций, находящиеся на стыке коммерческого и некоммерческого секторов. Например, законодательство Великобритании с 2005 г. предусматривает такую организационно-правовую форму, как «компания общественных интересов» («community interest company»). Она может получать доходы

от своей деятельности, но существуют ограничения, требующие реинвестирования большей части поступлений на общественно значимые цели. Например, развитие человеческого капитала⁴.

Во всем мире под влиянием «второй академической революции» высшая школа активно ищет актуальные форматы работы в ситуации финансово-экономических ограничений, исходящих от государственных администраторов, требований нового публичного менеджмента и усиления академической конкуренции как внутри страны, так и на глобальном уровне^{5,6,7}. Ответом на вызовы современной высшей школе может стать концепция предпринимательского университета как субъекта современной смешанной экономики⁸. Лица, принимающие решения, декларируют заинтересованность в развитии университетов в качестве

¹ Khieng S., Dahles H. Commercialization in the non-profit sector: the emergence of social enterprise in Cambodia // *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015. Vol. 6. № 2. P. 218–243. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954261>

² Rane N. T. Privatization and commercialization higher education in India and future aspects // *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019. Vol. 6. № 3. P. 78–84.

³ Altbach P., Reisberg L. The pursuit of international students in a commercialized world // *International Higher Education*. 2013. Vol. 73. <https://doi.org/10.6017/ihe.2013.73.6115>

⁴ Mason P. R. The community interest company // *Social Business*. 2020. Vol. 10. № 1. P. 65–84. <https://doi.org/10.1362/204440820X15813359568264>

⁵ Taylor M. What is good university financial management? // *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2013. Vol. 17. № 4. P. 141–147. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>

⁶ Deering D., Sá C. M. Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints // *Tertiary Education and Management*. 2014. Vol. 20. № 3. P. 207–224. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.919604>

⁷ Valero A., van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe // *Economics of Education Review*. 2019. Vol. 68. P. 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>

⁸ Feola R., Parente R., Cucino V. The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia // *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 12. № 4. P. 1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>

предпринимательских. Растет научный и практический интерес к ним.

Продолжаются академические дискуссии по поводу понимания сущности и преимуществ предпринимательского университета как научно-прикладной категории. Первыми эту тему начали разрабатывать Б. Р. Кларк и Й. Уисем в конце 1990-х – начале 2000-х гг.^{9, 10, 11} Их представления исходят из анализа объективных закономерностей эволюции университетов, связанных с усложнением запросов их стейкхолдеров и требований внешней среды в целом. Концепция Б. Р. Кларка основана на том, что модель гумбольдтовского университета («*Universitas litterarum*»), в котором сочетается обучение студентов с исследованиями для получения новых знаний, стала слишком ограниченной для второй половины XX в. и не может устраивать университетских стейкхолдеров. Предпринимательский университет («*Entrepreneurial university*») является адекватным ответом на вызовы инновационной экономики, требующей потока новых технологий, использования результатов интеллектуальной деятельности для экономического развития, а также политики правительств развитых стран, выделяющих на исследования государственные ресурсы¹².

В широком плане можно говорить о том, что негласный социальный контракт высшей школы и общества дополнился новыми обязательствами для первой – требованиями демонстрировать вклад в социально-экономическое развитие. Поэтому предпринимательский университет, согласно Б. Р. Кларку, должен быть ориентирован на риск, инновации и предпринимательскую культуру, диверсифицировать источники финансирования, использовать современную методологию управ-

ления и развивать научные исследования в востребованных на инновационном рынке сферах¹³.

Сходную позицию занимает Й. Уисем, который выделил три поколения эволюции университетов. «Университет 1.0» ограничивался образовательной составляющей, передавая знания наиболее талантливой и мотивированной части молодежи. «Университет 2.0» оценивался по уровню научных исследований и публикаций (это поколение соответствует гумбольдтовским университетам в понимании Б. Р. Кларка). «Университет 3.0» не просто продуцирует научные знания, а обеспечивает реализацию новых технологий в национальной экономике за счет прямого взаимодействия с бизнесом и генераций большого числа технологических предпринимателей, создающих стартапы. Эта обязанность получила название «третьей миссии» университета по отношению к двум традиционным (образование и наука)¹⁴. Основное отличие концепции Й. Уисема заключалось в представлении о том, что университет становится предпринимательским не столько под влиянием внешних требований, сколько для повышения конкурентоспособности в соперничестве за финансирование, лучших профессоров и студентов.

Не вдаваясь в дискуссию по поводу терминологических оттенков дефиниции «предпринимательский университет», авторы исходят из следующего определения. Предпринимательский университет – это вуз, который «систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой»¹⁵. На основе анализа

⁹ Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Высшая школа экономики, 2011. 240 с.

¹⁰ Wissema J. G., Djarova J. G. A new look at innovation policy: Twelve recommendations // *Economic planning and industrial policy in the globalizing economy* / editor M. Yülek. Cham: Springer, 2015. P. 269–287. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06474-1_13

¹¹ Wissema J. G. The new learning // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22. № 2. С. 11–16.

¹² Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов...

¹³ Там же.

¹⁴ Wissema J. G., Djarova J. G. A new look at innovation policy...

¹⁵ Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 2. С. 76–85. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.022>

ряда современных публикаций можно выделить основные характеристики предпринимательского университета^{16, 17, 18, 19, 20, 21}:

– высокое качество управления, менеджмент современного уровня (гибкость управления, скорость принятия решений и др.);

– широкое распространение ценностей предпринимательства в академической среде (риск, инновации, финансовое вознаграждение), а также соответствующего типа мышления;

– стратегию развития университета, ориентированную на предпринимательство и инновации как главные цели и индикаторы успеха;

– диверсификацию ресурсной, в частности финансовой, базы, сравнительно меньшую долю государственного (бюджетного) финансирования, ориентацию на финансовые показатели результативности и эффективности;

– наличие инновационной предпринимательской экосистемы, обеспечивающей благоприятные условия для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, появление технологических предпринимателей и их развитие до уровня быстрорастущих «фирм-газелей»;

– высокий уровень интеграции и взаимодействия с бизнесом и местным сообществом;

– стремление к глобальной деятельности, учитывающая межнациональную конкуренцию университетов.

Переход от Университета 2.0 к предпринимательскому университету («вторая академическая революция») – это кардинальное изменение стратегического уровня, требующее отойти от инерционного ситуативного мышления. Поэтому необходимо стратегирование развития университетов как предпринимательских, т.е. Университетов 3.0. Однако вопросы стратегического развития предпринимательских университетов как в России, так и в мире остаются недостаточно изученными.

Изменения, происходящие в предпринимательских университетах, дискутируются в ограниченном числе эмпирических работ^{22, 23, 24}. Можно выделить исследование N. Saha и др., где рассматривается роль предпринимательских университетов в стратегических региональных преобразованиях в рамках «умной специализации» регионов Восточной Европы²⁵. В данной работе показано взаимное влияние региональных стратегий, направленных на местное экономическое развитие, и реализации университетских научно-технологических разработок, которые способны обеспечить территории конкурентные преимущества.

S. Horner и др. в исследовании 115 университетов Великобритании показали, что эффективность предпринимательства в вузе зависит от вовлечения преподавателей в стратегическое планирование исследований и разработок, тогда как наличие инновационной инфраструктуры является

¹⁶ Audretsch D. B., Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model // *Studies in Higher Education*. 2021. Vol. 46. № 5. P. 977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>

¹⁷ The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments? / R. Pugh [et al.] // *European Planning Studies*. 2018. Vol. 26. № 9. P. 1835–1855. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>

¹⁸ Martínez-Martínez S. L., Ventura R. Entrepreneurial profiles at the university: a competence approach // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612796>

¹⁹ Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: a twisting learning path model of ambidexterity / P. Centobelli [et al.] // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. P. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>

²⁰ Etkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university // *Social Science Information*. 2013. Vol. 52. № 3. P. 486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>

²¹ Головкин Н. В., Зиневич О. В., Рузанкина Е. А. Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // *Высшее образование в России*. 2016. № 8–9. С. 40–47.

²² Saha N., Saha T., Saha P. Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 23. № 2.

²³ Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer / S. Horner [et al.] // *Research Policy*. 2019. Vol. 48. № 5. P. 1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.015>

²⁴ Sejersén N., Hansen J. From a means to an end: patenting in the 1999 Danish “Act on Inventions” and its effect on research practice // *Minerva*. 2018. Vol. 56. № 3. P. 261–281. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9336-y>

²⁵ Saha N., Saha T., Saha P. Entrepreneurial universities perception...

необходимым, но не достаточным условием²⁶. N. Sejersen и J. Hansen рассматривали негативные эффекты нового публичного менеджмента, ориентированного на формализованные количественные показатели, для университетских и личных стратегий научной активности²⁷. Контроль и мотивация университетов, их сотрудников, связанная только с динамикой результатов интеллектуальной деятельности, приводят к тому, что делается выбор в пользу получения как можно большего числа патентов без учета новизны и коммерческого потенциала идеи.

Анализируя проблему жесткого государственного контроля и искажения стимулов, S. Liu и P. C. Van der Sijde сформулировали концепцию «Предпринимательского университета 2.0». Его стратегия должна отличаться независимостью университета и складываться в равном диалоге всех стейкхолдеров²⁸. В литературе описаны отдельные успешные кейсы интеграции предпринимательских университетов в стратегии более высокого уровня (городские, региональные). Например, в Норвегии и Италии^{29,30}. D. Pickernell и др. изучали особенности интеграции стратегий университетов и связанных с ними малых предприятий в Великобритании³¹.

С точки зрения авторов, существующие работы основаны на расширенном использовании термина «стратегия» и носят сугубо эмпирический характер. Кроме того, они не в полной мере применимы к конкретным условиям стратегирования предпринимательских университетов России. Например, ресурсным ограничениям. Исследование признаков предпринимательских университетов у 18 российских вузов, входящих в категорию национальных исследовательских, проведенное

D. Williams и A. Kluev, обнаружило, что миссия и стратегические цели по предпринимательской деятельности и коммерциализации инноваций декларировались, но не достигались из-за отсутствия ресурсов (управленческих компетенций, объектов инфраструктуры)³².

Анализ данных Российского индекса научного цитирования показывает, что отечественные работы по стратегированию предпринимательских университетов практически отсутствуют. По дескриптору «предпринимательский университет» (область поиска: название, аннотация, ключевые слова) по состоянию на 1 февраля 2022 г. найдено 440 публикаций разного объема и статуса. Но при сужении области поиска до запросов «предпринимательский университет рядом стратегия», «предпринимательский университет рядом стратегирование», «предпринимательский университет рядом стратегическое управление» опубликованных работ не обнаруживается.

Следовательно, научные и прикладные проблемы стратегирования университетов России как предпринимательских мало изучены и требуют дальнейших исследований.

Цель исследования – выявление стратегических возможностей создания и развития предпринимательского университета в Кемеровской области – Кузбассе, определение подходов к формулировке интересов его стейкхолдеров, миссии, стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Фундаментальной основой исследования является теория стратегии и методология стратегирования, заслуга детальной разработки которых

²⁶ Strategic choice in universities...

²⁷ Sejersen N., Hansen J. From a means to an end...

²⁸ Liu S., van der Sijde P. C. Towards the entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the responsibility of universities in the era of accountability // Sustainability. 2021. Vol. 13. № 6. <https://doi.org/10.3390/su13063073>

²⁹ Svensson P., Klofsten M., Etkowitz H. An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: The Norrköping way // European Planning Studies. 2012. Vol. 20. № 4. P. 505–525. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665616>

³⁰ Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari / R. Lombardi [et al.] // Management Decision. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>

³¹ Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda / D. Pickernell [et al.] // Management Decision. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3426–3446. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>

³² Williams D., Kluev A. The entrepreneurial university: evidence of the changing role of universities in modern Russia // Industry and Higher Education. 2014. Vol. 28. № 4. P. 271–280. <https://doi.org/10.5367/2014.0212>

принадлежит известному мировому специалисту в области стратегического управления, иностранному члену Российской академии наук, профессору В. Л. Квинту^{33, 34, 35, 36}. Соответствие выбранной методологической и теоретической баз цели и исследовательским задачам работы подчеркивается корреляцией между:

- научными положениями теории стратегии В. Л. Квинта, характеризующими требования к разработке стратегии, а также типичными ошибками, которые допускают неспециалисты в отсутствие теоретической базы;

- представленными в цитированных выше публикациях проблемами стратегирования предпринимательских университетов на практике.

Одно из фундаментальных положений теории стратегии гласит, что в центре внимания в процессах стратегирования должен находиться человек, его интересы, ценности и достойная жизнь,

а «незаинтересованность людей в реализации стратегии во многих случаях приводит не только к ее медленной реализации, но и к игнорированию и даже саботажу»³⁷. Стратегические цели развития многих университетов как предпринимательских не были реализованы на практике именно из-за игнорирования интересов, ценностей и культуры академической среды, что отмечено в ряде исследований^{38, 39}.

Имеет место и другая принципиальная ошибка – разработка стратегий, не обеспеченных ресурсами, как показано в работе D. Williams и A. Kluev⁴⁰. Это с точки зрения концепции стратегирования В. Л. Квинта недопустимо⁴¹. При анализе интересов и ценностей различных сторон, вовлеченных в стратегирование, учитывались основные положения теории стейкхолдеров, а также представления Й. Шумпетера об инновациях как источнике экономического развития, развиваемых современными

Таблица 1. Классификация основных стейкхолдеров КемГУ при его стратегировании как предпринимательского университета
Table 1. Classification of stakeholders of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university

Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
1. Руководство	1. Органы федеральной власти
2. Научно-педагогические работники: 2.1 Заинтересованные в активной деятельности и самореализации 2.2 Заинтересованные в стабильности	2. Региональные органы власти и местного самоуправления
3. Обучающиеся	3. Коммерческие организации
2.1 Заинтересованные в предпринимательской активности	4. Местное сообщество
2.2 Заинтересованные в других видах активности	5. Образовательные организации – конкуренты
2.3 Заинтересованные только в получении формального образовательного ценза	6. Иные ситуативные стейкхолдеры, например, потребители неакадемических услуг университета

³³ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.
³⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
³⁵ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
³⁶ 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>
³⁷ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса...
³⁸ Strategic choice in universities...
³⁹ Sejersen N., Hansen J. From a means to an end...
⁴⁰ Williams D., Kluev A. The entrepreneurial university...
⁴¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

авторами в моделях экономического роста (модель Ф. Агийона и П. Хоувитта).

Опираясь на теорию стратегии и методологию стратегирования, были определены основные этапы исследования:

1. Определение ценностей и интересов объекта стратегирования (университета), его стейкхолдеров;
2. Анализ трендов различного уровня, влияющих на развитие университетов как предпринимательских, включая требования стратегий более высокого уровня;
3. Выявление сильных и слабых сторон объекта стратегирования и его целостный OTSW-анализ;
4. Формулировка миссии предпринимательского университета;
5. Поиск стратегических приоритетов и определение их обеспеченности конкурентными преимуществами;
6. Разработка потенциальных стратегических контуров предпринимательского университета для дальнейшей детализации стратегических целей и конкретных действий.

В качестве объекта исследования выбран ФГБОУ «Кемеровский государственный университет» как крупный лидирующий вуз Кемеровской области – Кузбасса (опорный университет региона, единственный в Кузбассе участник программы «Приоритет-2030», базовый вуз научно-образовательного центра (НОЦ) «Кузбасс» и др.).

Эмпирическими материалами для исследования послужили данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, материалы и документы КемГУ, а именно отчеты о результатах самообследования, программы развития («Программа развития Кемеровского государственного университета на период 2017–2021 гг.», Программа развития КемГУ как участника «Приоритет-2030»)⁴². В контексте стратегирования КемГУ

как предпринимательского университета анализировалась Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года⁴³. Используются научные и экспертно-аналитические публикации и материалы, характеризующие тренды различного уровня, которые влияют на деятельность университетов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

На первом этапе исследования были выделены основные стейкхолдеры, заинтересованные в развитии КемГУ в качестве предпринимательского университета. Дифференцированы внутренние и внешние стейкхолдеры, учтена их неоднородность (наличие среди сотрудников и студентов подгрупп с разными ценностями и интересами). Результаты представлены в таблице 1.

Руководство современных университетов осознает необходимость выполнения «третьей миссии» и учитывает трансформацию роли высшей школы в современной жизни. Например, в 2017 г. Новосибирский государственный университет экономики и управления принял стратегию, где главной целью заявлено «формирование НГУЭУ как ведущего вуза в области регионального развития на основе концепции “предпринимательского университета”»⁴⁴.

Академическое предпринимательство как важная часть стратегии осознается и позиционируется в университете ИТМО, Высшей школе экономики, Московском физико-техническом институте, Томском политехническом университете и др. Не является исключением и КемГУ, руководство которого заинтересовано в развитии Университета 3.0 и дальнейшем продвижении к модели Университета 4.0.

Это подтверждается программой развития КемГУ в качестве участника «Приоритет-2030», где отмечается, что «На стратегическом горизонте 2030 года ... по основным признакам способа организации

⁴² Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vp0> (дата обращения: 01.02.2022).

⁴³ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 23.12.2020 г. № 163-ОЗ «О внесении изменений в Закон Кемеровской области “Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года”».

⁴⁴ Стратегия Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» до 2025 года. URL: <https://nsuem.ru/university/facts-and-figures/strategy/> (дата обращения: 01.02.2022).

деятельности, создаваемых ценностей и продуктов, Кемеровский государственный университет будет соответствовать модели Университета 4.0». Следовательно, в период 2021–2030 гг. КемГУ находится «На пути перехода к данному целевому состоянию, фактически из парадигмы второй модельной версии университета к ее четвертому поколению». Одной из основных стратегических трансформаций предполагается, что «внутри корпоративной культуры университета будут закреплены ценности предпринимательства»⁴⁵.

Однако заинтересованности лишь руководства университета в развитии предпринимательской модели недостаточно на фоне неоднозначной структуры ценностей и мотивов других вовлеченных сторон. Для части научно-педагогических работников характерна ориентация на построение административной карьеры или же академические ценности (научная деятельность, престижные публикации, академическое признание и получение соответствующих регалий). В результате происходит редукция многогранной работы в рамках трех миссий до простого воспроизводства известных знаний в учебном процессе и размещении материалов в нетребовательных журналах для номинального исполнения квалификационных требований.

Среди активных исследователей, научных лидеров и приверженных своему вузу преподавателей распространено негативное отношение к предпринимательству и предпринимательским ценностям. Они воспринимаются как путь к коммерциализации общественных благ, вредящей обществу и самому университету. Поэтому, возвращаясь к цитированной выше позиции В. Л. Квинта, если мы разработаем стратегические приоритеты, не соответствующие ценностям и интересам широкого круга сотрудников КемГУ, то высока вероятность столкнуться с низкой мотивацией и саботажем предпринимательских целей частью коллектива.

Уместно вспомнить второе из пятнадцати правил стратегического мышления В. Л. Квинта: в страте-

гии мнение большинства обычно ошибочно⁴⁶. Это вызвано отсутствием у большинства людей (даже специалистов высшей квалификации в своей сфере, кандидатов и докторов наук) стратегического видения будущего, опережающего современность хотя бы на 3–5 лет. Как бы ни хотели многие представители вузовского сообщества работать в привычной модели гумбольдтовского университета, за выбор «сегодняшних» стабильности, комфорта и размеренного ритма работы через несколько лет придется расплачиваться не только рабочими местами преподавателей, но и перспективами существования самого университета. При таком подходе он неминуемо проиграет конкурентную борьбу. Не менее значима позиция студентов, поскольку их сообщество также стратифицировано по ценностям и интересам. Поэтому важнейшим элементом стратегирования предпринимательского университета должно стать изменение корпоративной культуры.

Внешние стейкхолдеры разделяют интересы в развитии КемГУ как предпринимательского университета. Органы федеральной власти, в частности Министерство высшего образования и науки РФ, заинтересованы в переходе к модели Университета 3.0, а затем Университета 4.0. Это обеспечивает поступательное развитие российской высшей школы, соответствие мировым стандартам, возможность продвижения в глобальных рейтингах, а также позволяет изменить пропорции государственного и частного финансирования (последнее рассматривается как одна из важных целей высшего образования, индикатор эффективности и востребованности).

Органы власти субъекта РФ и местного самоуправления относятся к попыткам региональных университетов перейти к новым моделям и форматам деятельности как минимум благожелательно-нейтрально. Однако в Кемеровской области – Кузбассе лидеры региона очень серьезно оценивают возможности КемГУ как важного участника стратегической диверсификации экономики

⁴⁵ Программа «Приоритет-2030». КемГУ. Программа развития. URL: https://priority2030.ru/analytics/qlodvuygcf/program#item_2 (дата обращения: 01.02.2022).

⁴⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

и других стратегических контуров, поэтому можно констатировать высокую степень соответствия интересов. Региональные бизнес-структуры, благодаря их вовлеченности в реализацию стратегии Кемеровской области – Кузбасса, имеют определенную степень заинтересованности в приобретении компетенций, а также инновационных решениях, но эти интересы надо выявлять и стимулировать.

Более сложная ситуация с интересами других организаций высшего образования (как Кемеровской области – Кузбасса, так и внерегиональных), которые могут быть конкурентами за финансовые ресурсы, студентов и преподавателей. По мнению авторов, стратегическое совпадение интересов возможно при создании продуктивных коллабораций. Например, на площадке НОЦ «Кузбасс». Что касается потенциальных стейкхолдеров, без четко выраженных интересов, в частности местного сообщества и потенциальных потребителей неакадемических услуг университета, то согласование интересов возможно при наличии уникального предложения. Например, вовлечение в креативную или просветительскую повестку университета.

Таким образом, анализ интересов стейкхолдеров показывает, что при условии формирования предпринимательской культуры университетского сообщества нет противоречий, которые ставили бы под угрозу реализацию стратегии. Следующим этапом исследования, согласно теории стратегии и методологии стратегирования, является OTSW-анализ. Он начинается с выявления и систематизации трендов, создающих возможности или угрозы для КемГУ как предпринимательского университета. К основным трендам можно отнести:

1. Изменение существующей (в большей мере потенциальной) структуры доходов университета со снижением вклада «первой» и даже «второй» миссий и повышением доли «третьей»; наличие потенциала неакадемической диверсификации доходов высшей школы с тенденцией к его росту;

2. Сохранение в экономике на неопределенный срок ситуации «новой нормальности» с ограниченным платежеспособным спросом, дефицитом традиционных факторов роста (финансового капитала)

на формирующихся рынках, выдвиганием на первый план технологий и человеческого капитала;

3. Количественный рост, структурное усложнение научно-технической информации, экспоненциальное увеличение новых публикаций, разработок, технологий и продуктов, относящихся к улучшающим инновациям при дефиците базисных (прорывных);

4. Повышение ожиданий от университетов научных исследований со стороны органов публичной власти, ужесточение их администрирования и условий государственного финансирования при неоднозначной оценке деятельности высшей школы со стороны бизнеса и гражданского общества;

5. Резкое сокращение малого и среднего предпринимательства, более глубокое в странах со зрелой рыночной экономикой. Однако в российской экономике произошло сокращение предпринимательской активности, дифференцированное по регионам и видам экономической деятельности;

6. Как в мире, так и в России наблюдается академическая гравитация с концентрацией финансового капитала, индустриальных партнеров, лучших студентов и преподавателей в ограниченном числе университетов-лидеров. В национальной высшей школе процесс ускоряется в силу административной стратификации вузов с концентрацией ресурсов на академических лидерах;

7. Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса предполагает и требует преобразования региона в центр научного превосходства, увеличения количества технологических предпринимателей, формирования и развития предпринимательской инициативы у молодых людей, поддержки их стартапов;

8. В Кемеровской области – Кузбассе отсутствует ряд прогрессивных форматов предпринимательской деятельности на различных рынках. На начальной стадии формирования находится прогрессивный современный университетский кампус, что говорит о наличии потенциальных рыночных ниш.

На третьем этапе исследования выполнялся анализ сильных и слабых сторон КемГУ в контексте предпринимательской деятельности и как объекта

стратегирования. Ключевыми сильными сторонами (Strength) являются:

1. Наличие сложившейся системы обучения предпринимательству студентов разных направлений и профилей подготовки. На всех образовательных программах ведутся специальные курсы по предпринимательству, технологическому предпринимательству, успешно работает Школа технологического предпринимательства «Инсайт». Полный охват обучением всего контингента студентов является необходимым стартовым условием вовлечения в предпринимательство и конкурентным преимуществом КемГУ среди вузов Кемеровской области – Кузбасса;

2. Наличие развитой инновационной предпринимательской экосистемы, опыт создания университетских стартапов. С 2011 по 2013 гг. КемГУ участвовал в Программе развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования. Были созданы объекты инновационной инфраструктуры (технопарк, бизнес-инкубатор, центр трансфера технологий и др.), а также 20 малых инновационных предприятий в сфере информационных технологий и медицины. В 2016 г., благодаря победе в конкурсе Минобрнауки России, был организован инжиниринговый центр. В 2020 г. КемГУ стал победителем конкурса проектов в рамках целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы» (поддержка и развитие Центра коллективного пользования научным оборудованием КемГУ)⁴⁷. Сформирована материальная основа и задел для дальнейшего развития инновационного предпринимательства;

3. Опыт и компетенции в инициировании новых для региона видов деятельности. В течение последних 3 лет в КемГУ в рамках Центра компьютерного

инжиниринга (в настоящее время Институт цифры) сформирована команда, приобретены компетенции и имеется оборудование для полноценной работы на рынке дистанционного зондирования Земли и цифровых технологий в целом. За короткие сроки Институт цифры КемГУ закрепился на таких сегментах коммерческого рынка, как создание цифровых двойников городов Кузбасса, цифрового реестра земель, выполнение работ по аэрофотосъемке и тепловизионной съемке с беспилотных воздушных судов в интересах различных заказчиков. Создана геоинформационная система «Кузбасс», признанная победителем всероссийского конкурсного отбора конкурентоспособных отечественных проектов для развития цифровой экономики, проводимого Правительством РФ⁴⁸. Следовательно, КемГУ способен быть драйвером новых видов деятельности в несырьевой сфере.

Переход любого вуза к модели предпринимательского университета представляет собой задачу высокой сложности. Некоторые эксперты высказывают мнение о том, что организаций, отвечающих всем признакам предпринимательских университетов, не существует даже в США⁴⁹. КемГУ имеет определенные слабые стороны (Weakness) в контексте стратегического развития как предпринимательского университета:

1. Недостаточный уровень предпринимательской культуры. Оценка профиля корпоративной культуры КемГУ (по методике OSAI К. Камерона и Р. Куинна) показывает, что желательным типом для научно-педагогических работников является клановая («полусемейная»), а не предпринимательская (рыночная) корпоративная культура с ценностями инициативы, конкуренции и поиска лучших возможностей. Отношение студентов к предпринимательству скорее положительное, но личная заинтересованность в нем низкая,

⁴⁷ Программа «Приоритет-2030». КемГУ. Об университете. URL: <https://priority2030.ru/analytics/qlodvuygecf/about/> (дата обращения: 02.02.2022).

⁴⁸ Геоинформационная система «Кузбасс» признана одной из лучших цифровых разработок в стране. URL: <https://kemsu.ru/news/5494-geoinformatsionnaya-sistema-kuzbass-priznana-odnoy-iz-luchshikh-tsifrovyykh-razrabotok-v-strane/> (дата обращения: 02.02.2022).

⁴⁹ Terlyga A., Balk I. Use of machine learning methods to classify Universities based on the income structure // Journal of Physics: Conference Series. 2017. Vol. 913. № 1. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/913/1/012005>

особенно в инновационном⁵⁰. Несмотря на то, что за последние годы таких социологических исследований не проводилось, нет оснований полагать, что ситуация радикально изменилась к лучшему, хотя позитивные сдвиги произошли;

2. Высокий уровень зависимости от бюджетных средств и низкий удельный вес поступлений от частного сектора и домохозяйств. 77,8 % бюджета КемГУ формируется за счет федеральных средств, 0,7 % – средства Кемеровской области – Кузбасса⁵¹. Это пока не соответствует целевой финансовой модели «40/30/40» (30 % доходов должны складываться за счет выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, оказания услуг в интересах негосударственного заказчика) для программы «Приоритет-2030»;

3. КемГУ пока уступает крупнейшим конкурентам в Сибирском федеральном округе РФ по общему уровню развития предпринимательства, в частности инновационного. В рейтинге «Интерфакс. Образование» существует параметр «Инновации». Он учитывает развитие технологического предпринимательства в университете, количество патентов, сотрудничество с высокотехнологичными компаниями, инновационную инфраструктуру, созданные предприятия, удельный вес внебюджетных средств на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. По данному параметру КемГУ занимает в рейтинге 2021 г. 86–87 места из 341 образовательной организации высшего образования, тогда как Томский национальный исследовательский государственный университет – 6 место, Томский национальный исследовательский политехнический университет – 7 место, Новосибирский национальный исследовательский университет – 8 место, Сибирский федеральный университет – 21 место⁵².

Основным ограничением следует считать недостаточный уровень развития предпринимательской культуры и ориентации большей части сотрудников и студентов КемГУ на предпринимательство. Другие слабые стороны могут быть устранены или смягчены в ходе деятельности предпринимательского университета, когда изменятся структура доходов и рейтинговые позиции.

Миссия предпринимательского университета, в соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования, предполагает объяснение того, «чем данный объект стратегии уникален и ценен для потребителя»⁵³. В роли потребителей, по мнению авторов, могут рассматриваться многие стейкхолдеры, в частности бизнес, органы власти и сотрудники университета. Это усложняет формулировку миссии КемГУ как предпринимательского университета, поскольку университет не может ориентироваться только на одну группу потребителей, например, на студентов (в отличие от коммерческой организации, где приоритетен покупатель).

При определении миссии авторы учитывали ее взаимодействие с формулировкой, которая приведена в программе «Приоритет-2030». С одной стороны, она шире, т. к. призвана отражать все три миссии современного университета, с другой – имеет четко фиксированные периодом действия «Приоритет-2030» хронологические рамки. Исходя из этого, авторами предлагается следующая миссия КемГУ как предпринимательского университета: «Кемеровский государственный университет как предпринимательский содействует опережающим темпам социально-экономического развития региона за счет продуктивной реализации новых компетенций, исследований, инноваций в экономике и социальной жизни, новых продуктов, технологий, социальных практик, что увеличивает

⁵⁰ Социологический ежегодник КемГУ (2011–2012 уч. год, 2012–2013 уч. год): сборник отчетов по результатам внутривузовских социологических исследований. Кемерово: Кемеровский госуниверситет, 2013. 383 с.

⁵¹ Программа «Приоритет-2030». КемГУ. Об университете...

⁵² Национальный рейтинг университетов. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=8&year=2021&district=7> (дата обращения: 02.02.2022).

⁵³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

потенциал университета и человеческий капитал его сотрудников»⁵⁴.

В соответствии с позицией В. Л. Квинта в миссии не следует отражать прибыльность объекта стратегирования или политику вознаграждений сотрудников⁵⁵. С этим тезисом невозможно не согласиться, поскольку миссия призвана демонстрировать смысл существования организации, ее важность и полезность для потребителей. Однако авторы считают важным интегрировать в миссии как вклад КемГУ в экономическое развитие, так и положительный эффект предпринимательства для университета, его сотрудников как носителей ценнейшего человеческого капитала. Это позволит гармонизировать интересы внутренних и внешних стейкхолдеров, учесть интересы академического сообщества. В будущем предпринимательские университеты станут полноценными участниками смешанной экономики на основе интеллектуального капитала.

После проведенного OTSW-анализа и исследования интересов стейкхолдеров было проведено определение стратегических приоритетов и конкурентных преимуществ КемГУ как предпринимательского университета. В концентрированной форме они представлены в таблице 2.

Стратегические приоритеты и конкурентные преимущества КемГУ в качестве предпринимательского университета авторы связывают с высоким уровнем научно-технического задела, компетенций, экспертизы и реализацией через институт технологического предпринимательства прорывных инноваций, создающих локальную монополию по Й. Шумпетеру.

Во-первых, это обеспечивает существенное ускорение регионального и национального роста, поскольку максимальный эффект дают базисные, а не улучшающие инновации. Во-вторых, КемГУ, как практически и любой университет, не имеет

явных конкурентных преимуществ перед исследовательскими подразделениями крупных корпораций в улучшающих инновациях. Исследования и разработки, повышающие эффективность известных технических решений на 10–20 % (определение оптимальных материалов, режимов работы, синтез веществ, близких по своим свойствам к существующим и др.), не предполагают использования научных достижений высокого уровня новизны, но требуют расходов на эксперименты, испытания, измерения и т. д.

Если в предпринимательском университете ведется большое количество академических исследований, не связанных жестко с интересами совершенствования известных технологических процессов крупных компаний, то появляется вероятность разработки базисных инноваций. Определенная «умная» ориентация и настройка исследовательской тематики на предметные области нужна (например, на основе списка рынков Национальной технологической инициативы), но в университете она не принимает жестко закрепленных форм.

Поскольку реализация результатов исследований и разработок в форме создания технологических стартапов не является уникальным стратегическим приоритетом предпринимательского университета, авторы считают важным выделить новую перспективную траекторию – создание современного кампуса с полным обеспечением обучающихся и сотрудников всем спектром неакадемических услуг, включая бытовые. Эти услуги могут реализовываться с использованием новых и не применяемых пока в России и регионе бизнес-моделей, включая цифровые. Поэтому одним из стратегических приоритетов КемГУ является создание кампуса нового типа, где могут отрабатываться новые форматы предпринимательских проектов в сфере оказания услуг.

⁵⁴ В соответствии с программой миссия КемГУ сформулирована как: «Кемеровский государственный университет – центр академического притяжения, интеграции системы науки и высшего образования Кузбасса, территориальный лидер изменений, *инициатор перехода региона от индустриального уклада к модели устойчивого развития на основе технологий и наукоемких прорывных решений* в областях здоровья и средосбережения, социальных практик, опережающих компетенций – *способствует через свои разработки, образовательные продукты и социальный импакт настолько значимым трансформациям региона присутствия*, что выращиваемые в нем лучшие практики становятся объектом экспорта в глобальное пространство постэкстрактивистской повестки ресурсных регионов мира» (выделения авторские) (Программа «Приоритет-2030». Кемеровский государственный университет. Об университете...).

⁵⁵ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования...

Таблица 2. Стратегические приоритеты КемГУ как предпринимательского университета и конкурентные преимущества, связанные с ними

Table 2. Strategic priorities of the Kemerovo State University as an entrepreneurial university and its competitive advantages associated

Стратегический приоритет	Наличие конкурентных преимуществ
1. Развитие технологического предпринимательства, создание большого числа технологических стартапов студентов и сотрудников	В КемГУ есть исследования и разработки мирового уровня (лечение и профилактика мультифокального склероза, кардиопротезирование, лазерные технологии взрыва, производство углеродных нанотрубок, производство комбинированных молочных заквасок ⁵⁶ , которые могут быть положены в основу технологических фирм, реализующих прорывные инновации; существует инновационная инфраструктура, компетенции, практики и опыт в создании стартапов
2. «Умная» ориентация и корректировка тематики исследований в соответствии с текущими или неявными перспективными потребностями экономики	КемГУ обладает компетенциями для экспертизы мирового уровня и анализа процессов развития науки, технологий и предпринимательства, верного выбора приоритетов в исследованиях. Это обосновывается двумя факторами: – победами в конкурентной борьбе программ развития университетов России (опорные университеты, «Приоритет-2030») и др.; – сотрудничеством со школой стратегирования мирового уровня (научная школа иностранного члена РАН В. Л. Квинта, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова)
3. Создание центров превосходства как генераторов прорывных (принципиально новых на мировом уровне) технологий и инноваций	В КемГУ есть возможности выполнять инжиниринг и прототипирование на объектах инновационной инфраструктуры; проведено посевное финансирование перспективных научных групп как точек роста (внутривузовские гранты КемГУ); действует один из первых в стране НОЦ мирового уровня – «Кузбасс», обеспечивающий связь с промышленными партнерами
4. Развитие современного кампуса (также вне пределов Кемерово и Новокузнецка) и кампусных неакадемических услуг, в т. ч. в новых и инновационных сервисных форматах	Готовность выявлять, разрабатывать и внедрять инновационные технологии и форматы оказания неакадемических услуг в кампусе; наличие в регионе уникального горнолыжного курорта Шерегеш с привлекательными природными и экологическими условиями (проект создания кампуса «Новый город» ⁵⁷)
5. Развитие венчурного инвестирования в технологические проекты, предоставление финансовой поддержки и венчурного капитала	По мнению авторов, конкурентные преимущества для реализации данного приоритета у КемГУ отсутствуют: не сформирован эндаумент университета, нет практики инвестиций сообщества выпускников в проекты студентов, в регионе практически отсутствуют бизнес-ангелы и венчурные фонды. Реализация стратегического приоритета возможна лишь в долгосрочной перспективе при условии привлечения ресурсов

⁵⁶ Корчагина И. В., Корчагин Р. Л., Сычёва-Передеро О. В. Оценка регионального научно-исследовательского задела в контексте диверсификации экономики на основе технологического предпринимательства // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. Т. 24. № 4. С. 56–67.

⁵⁷ Просеков А. Ю. Концепция развития инфраструктуры южного кампуса сетевого университета Научно-образовательного центра «Кузбасс» // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 2. С. 49–58. <https://doi.org/10.15826/umpa.2021.02.014>

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование доказывает возможность и необходимость стратегического развития КемГУ как предпринимательского университета («Университет 3.0») с последующим переходом к модели «Университет 4.0». Интересы большинства стейкхолдеров связаны с развитием предпринимательской экосистемы и коммерциализацией научных разработок. Поддержка может быть получена как на уровне органов власти, так и бизнеса. Глобальные и национальные тренды указывают на потенциал и целесообразность полной реализации «третьей миссии» КемГУ, поскольку возможности и ресурсы для первых двух (образование и наука) сокращаются и растет конкуренция за них. Выявлены сильные стороны объекта стратегирования (наличие системы обучения предпринимательству,

инновационной инфраструктуры, компетенций и опыта в создании стартапов), а также слабые, важнейшей среди которых является низкий уровень развития предпринимательской культуры. Сформулирована миссия КемГУ как предпринимательского университета, учитывающая гармонизацию интересов ключевых стейкхолдеров, и роль в качестве актора экономического развития. Определено пять стратегических приоритетов, четыре из которых обеспечено конкурентными преимуществами и могут лечь в основу стратегических контуров и конкретных целей долгосрочной стратегии. Это коммерциализация базисных, прорывных инноваций и создание кампуса нового типа с широким спектром неакадемических услуг.

ЛИТЕРАТУРА

- Головкин Н. В., Зиневич О. В., Рузанкина Е. А. Университет третьего поколения: Б. Кларк и Й. Уисема // Высшее образование в России. 2016. № 8–9. С. 40–47.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012. 626 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- 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>
- Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Высшая школа экономики, 2011. 240 с.
- Корчагина И. В., Корчагин Р. Л., Сычёва-Передеро О. В. Оценка регионального научно-исследовательского задела в контексте диверсификации экономики на основе технологического предпринимательства // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. Т. 24. № 4. С. 56–67.
- Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 76–85. <https://doi.org/10.15826/umpra.2017.02.022>
- Просеков А. Ю. Концепция развития инфраструктуры южного кампуса сетевого университета Научно-образовательного центра «Кузбасс» // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 2. С. 49–58. <https://doi.org/10.15826/umpra.2021.02.014>
- Altbach P., Reisberg L. The pursuit of international students in a commercialized world // International Higher Education. 2013. Vol. 73. <https://doi.org/10.6017/ihe.2013.73.6115>
- Audretsch D. B., Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model // Studies in Higher Education. 2021. Vol. 46. № 5. P. 977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>

- Deering D., Sá C. M. Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints // *Tertiary Education and Management*. 2014. Vol. 20. № 3. P. 207–224. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.919604>
- Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari / R. Lombardi [et al.] // *Management Decision*. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda / D. Pickernell [et al.] // *Management Decision*. 2019. Vol. 57. № 12. P. 3426–3446. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>
- Etzkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university // *Social Science Information*. 2013. Vol. 52. № 3. P. 486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>.
- Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: a twisting learning path model of ambidexterity / P. Centobelli [et al.] // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. P. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Feola R., Parente R., Cucino V. The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia // *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 12. № 4. P. 1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>
- Khieng S., Dahles H. Commercialization in the non-profit sector: the emergence of social enterprise in Cambodia // *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015. Vol. 6. № 2. P. 218–243. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954261>
- Liu S., van der Sijde P. C. Towards the entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the responsibility of universities in the era of accountability // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 6. <https://doi.org/10.3390/su13063073>
- Martínez-Martínez S. L., Ventura R. Entrepreneurial profiles at the university: a competence approach // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612796>
- Mason P. R. The community interest company // *Social Business*. 2020. Vol. 10. № 1. P. 65–84. <https://doi.org/10.1362/204440820X15813359568264>
- Rane N. T. Privatization and commercialization higher education in India and future aspects // *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019. Vol. 6. № 3. P. 78–84.
- Saha N., Saha T., Saha P. Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. Vol. 23. № 2.
- Sejersen N., Hansen J. From a means to an end: patenting in the 1999 Danish “Act on Inventions” and its effect on research practice // *Minerva*. 2018. Vol. 56. № 3. P. 261–281. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9336-y>
- Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer / S. Horner [et al.] // *Research Policy*. 2019. Vol. 48. № 5. P. 1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.015>
- Svensson P., Klofsten M., Etzkowitz H. An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: The Norrköping way // *European Planning Studies*. 2012. Vol. 20. № 4. P. 505–525. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665616>
- Taylor M. What is good university financial management? // *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2013. Vol. 17. № 4. P. 141–147. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>
- Terlyga A., Balk I. Use of machine learning methods to classify Universities based on the income structure // *Journal of Physics: Conference Series*. 2017. Vol. 913. № 1. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/913/1/012005>
- The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments? / R. Pugh [et al.] // *European Planning Studies*. 2018. Vol. 26. № 9. P. 1835–1855. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>
- Valero A., van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe // *Economics of Education Review*. 2019. Vol. 68. P. 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>
- Williams D., Kluev A. The entrepreneurial university: evidence of the changing role of universities in modern Russia // *Industry and Higher Education*. 2014.

Vol. 28. № 4. P. 271–280. <https://doi.org/10.5367/ihе.2014.02122>

Wissema J. G. The new learning // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 2. С. 11–16.

Wissema J. G., Djarova J. G. A new look at innovation policy: Twelve recommendations // Economic planning and industrial policy in the globalizing economy / editor M. Yülek. Cham: Springer, 2015. P. 269–287. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06474-1_13

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Все авторы внесли равный вклад в проведение поисково-аналитической работы, подготовку рукописи, прочли и одобрили финальную версию текста.

REFERENCES

Golovko NV, Zinevich OV, Ruzankina EA. Third generation university: B. Clark and J. Wissema. Higher Education in Russia. 2016;(8–9):40–47. (In Russ.)

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

Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. M.: Biznes Atlas, 2012. 626 s. (In Russ.)

Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

Kvint VL, 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>

Klark BR. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov: organizatsionnye napravleniya transformatsii [Starting business universities: organizational directions

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>

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

for the transformation]. Moscow: Higher School of Economics; 2011. 240 p. (In Russ.)

Korchagina IV, Korchagin RL, Sychyeva-Peredero OV. Assessment of the regional research reserve in the context of economic diversification on technological entrepreneurship basis. Actual Problems of Economics and Management. 2019;24(4):56–67. (In Russ.)

Mkrtychyan GA, Isaeva OM. The emergence of the entrepreneurial university: The clash of values and resistance to change. Journal University Management: Practice and Analysis. 2017;21(2):76–85. (In Russ.)

Prosekov AYU. Concept for the southern campus of the Network University of the Kuzbass research and education center. Journal University Management: Practice and Analysis. 2021;25(2):49–58. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/umpa.2021.02.014>

Altbach P, Reisberg L. The pursuit of international students in a commercialized world. International Higher Education. 2013;73. <https://doi.org/10.6017/ihе.2013.73.6115>

Audretsch DB, Belitski M. Three-ring entrepreneurial university: in search of a new business model. Studies

- in Higher Education. 2021;46(5):977–987. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896804>
- Deering D, Sá CM. Financial management of Canadian universities: adaptive strategies to fiscal constraints. *Tertiary Education and Management*. 2014;20(3):207–224. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.919604>
- Lombardi R, Massaro M, Dumay J, Nappo F. Entrepreneurial universities and strategy: the case of the University of Bari. *Management Decision*. 2019;57(12):3387–3405. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0690>
- Pickernell D, Ishizaka A, Huang S, Senyard J. Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda. *Management Decision*. 2019;57(12):3426–3446. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>
- Etzkowitz H. Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*. 2013;52(3):486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>
- Centobelli P, Cerchione R, Esposito E, Shashi. Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: a twisting learning path model of ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019;141:172–194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Feola R, Parente R, Cucino V. The entrepreneurial university: How to develop the entrepreneurial orientation of academia. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021;12(4):1787–1808. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>
- Khieng S, Dahles H. Commercialization in the non-profit sector: the emergence of social enterprise in Cambodia. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015;6(2):218–243. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954261>
- Liu S, van der Sijde PC. Towards the entrepreneurial University 2.0: Reaffirming the responsibility of universities in the era of accountability. *Sustainability*. 2021;13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063073>
- Martínez-Martínez SL, Ventura R. Entrepreneurial profiles at the university: a competence approach. *Frontiers in Psychology*. 2020;11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.612796>
- Mason PR. The community interest company. *Social Business*. 2020;10(1):65–84. <https://doi.org/10.1362/2044440820X15813359568264>
- Rane NT. Privatization and commercialization higher education in India and future aspects. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2019;6(3):78–84.
- Saha N, Saha T, Saha P. Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020;23(2).
- Sejersén N, Hansen J. From a means to an end: patenting in the 1999 Danish “Act on Inventions” and its effect on research practice. *Minerva*. 2018;56(3):261–281. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9336-y>
- Horner S, Jayawarna D, Giordano B, Jones O. Strategic choice in universities: Managerial agency and effective technology transfer. *Research Policy*. 2019;48(5):1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.015>
- Svensson P, Klofsten M, Etzkowitz H. An entrepreneurial university strategy for renewing a declining industrial city: The Norrköping way. *European Planning Studies*. 2012;20(4):505–525. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665616>
- Taylor M. What is good university financial management? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 2013;17(4):141–147. <https://doi.org/10.1080/13603108.2013.835289>
- Terlyga A, Balk I. Use of machine learning methods to classify Universities based on the income structure. *Journal of Physics: Conference Series*. 2017;913(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/913/1/012005>
- Pugh R, Lamine W, Jack S, Hamilton E. The entrepreneurial university and the region: what role for entrepreneurship departments? *European Planning Studies*. 2018;26(9):1835–1855. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1447551>
- Valero A, van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*. 2019;68:53–67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>

Williams D, Kluev A. The entrepreneurial university: evidence of the changing role of universities in modern Russia. *Industry and Higher Education*. 2014;28(4):271–280. <https://doi.org/10.5367/ihe.2014.0212>

Wissemma JG. The new learning. *Journal University Management: Practice and Analysis*. 2018;22(2):11–16.

Wissemma JG, Djarova JG. A new look at innovation policy: Twelve recommendations. In: Yülek M, editor. *Economic planning and industrial policy in the globalizing economy*. Cham: Springer; 2015. pp. 269–287. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06474-1_13

CONTRIBUTION: All the authors equally contributed to the research, analysis, and manuscript, and approved its final version.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors have declared no potential conflicts of interest in relation to the research, authorship and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Maria G. Leukhova, Cand. Sci.(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>

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

Оригинальная статья

УДК 004:021.2

Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений

Л. И. Власюк¹, И. З. Чхотуа², А. С. Хворостяная³^{1,2,3}Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия¹lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>²Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>³khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Аннотация: *Введение.* Увеличение доступа к релевантной информации и знаниям с помощью современных цифровых технологий – важнейшая стратегическая задача библиотек. Данные общественные организации при поддержке со стороны национальных правительства и международных неправительственных организаций способны обеспечить «развитие всех слоев общества». Поиск новых возможностей функционирования важнейших социальных институтов общества – стратегическая задача государства и самих библиотек, выполнение которой ляжет в основу формирования нового видения развития библиотечной системы России в современных условиях. Успешные мировые практики диверсификации деятельности библиотек, отвечающие на вызовы цифровизации и постулаты экономики впечатлений, должны быть приняты во внимание, но с учетом национальных особенностей развития библиотечной системы в России. *Объекты и методы исследования.* Труды по теории стратегии и методологии стратегирования иностранного члена РАН, заслуженного работника высшей школы Российской Федерации В. Л. Квинта, научные выкладки которого были успешно реализованы в ряде региональных и отраслевых стратегий. Согласно общей методологии стратегирования поиск новых возможностей функционирования объекта стратегирования осуществляется после анализа глобальных, отраслевых и региональных трендов. *Результаты и их обсуждение.* Стратегический анализ трендов и прогнозов развития библиотечной отрасли в России и мире позволил выявить ряд уникальных возможностей объекта стратегирования. Они позволят вписать библиотеки в жизнь современного общества и наделить их важнейшими социально значимыми функциями – образование, просвещение, воспитание культурных и нравственных ценностей подрастающего поколения читателей. Окно стратегических возможностей, открываемое перед объектом стратегирования, доступно непродолжительное время. Поэтому необходимо своевременно ею воспользоваться и обеспечить системное поступательное развитие библиотечной отрасли посредством разработки действенной стратегии развития. *Выводы.* Анализ позволил выявить и обосновать стратегические возможности развития библиотечной системы России. Анализ успешных мировых практик поиска «новых смыслов» в функционировании всемирно известных библиотек мира совместно с анализом отечественной библиотечной отрасли позволил определить стратегические направления развития социальных институтов в эпоху цифровизации и экономики впечатлений.

Ключевые слова: стратегия, библиотечная система России, цифровизация, экономика впечатлений, стратегические возможности, креативная экономика

Цитирование: Власюк Л. И., Чхотуа И. З., Хворостяная А. С. Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 31–48. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-31-48>

Поступила в редакцию 04.02.2022. Прошла рецензирование 14.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Strategic Opportunities of Libraries in the Era of Digitalization and Experience Economy

Lyudmila I. Vlasyuk¹, Ilona Z. Chkhotua², Anna S. Khvorostyanaya³

^{1,2,3}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

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

³khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

Abstract: *Introduction.* Modern libraries do their best to increase public access to relevant information and knowledge with the help of modern digital technologies. Libraries supported by national governments and international non-governmental organizations provide the development of all sectors of society. Therefore, new opportunities for libraries are an important strategic task both for the state and the libraries themselves. The current global practices of diversifying library activities proved quite effective as they meet the challenges of digitalization and experience economy. However, they should be implemented with respect to the national specifics of the domestic library system. *Study objects and methods.* The present research was based on the theory and methodology of strategizing developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences and Honored Worker of the Higher School of the Russian Federation. His scientific theses have been successfully implemented in a number of regional and sectoral strategies. According to the general methodology of strategizing, any search for new opportunities should be preceded by a detailed analysis of global, sectoral, and regional trends. *Results and discussion.* The present strategic analysis of trends and forecasts for the library industry development in Russia and worldwide revealed a number of unique opportunities, which allow libraries to fit into the life of modern society and endow them with such socially significant functions as education, enlightenment, and promotion of cultural and moral values among young readers. However, the window of opportunities is always short-lived: the libraries should seize the moment to ensure their systematic and progressive development, which is possible only through the development of an effective strategy. *Conclusion.* The article introduces unique strategic opportunities for the development of the library system in Russia. The authors analyzed the best practices applied by famous libraries in their search for new roles and the domestic library industry in order to determine the strategic directions for the library development in the era of digitalization and experience economy.

Keywords: strategy, Russian library system, digitalization, experience economy, strategic opportunities, creative economy

Citation: Vlasyuk LI, Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS. Strategic Opportunities of Libraries in the Era of Digitalization and Experience Economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):31–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-31-48>

Received 04 February 2022. Reviewed 14 February 2022. Accepted 01 March 2022.

图书馆在数字化和印象经济时代的战略机遇

Л. И. Флассук¹, И. З. Чухотуа², А. С. Хворостяная³

^{1,2,3}Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

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

³khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

摘 要: 引言。借助于现代数字技术增加对有关信息和知识的获取是图书馆最重要的战略任务。正是这些公共机构, 在政府和国际非政府组织的充分支持下, 有能力确保“社会各阶层的发展”。为这一最重要的社会机构的运作寻找新的机遇是国家和图书馆自身的一项战略任务, 它的实施将构成现代条件下俄罗斯图书馆系统发展的新愿景的基础。必须关注图书馆运行多样化方面世界其他国家的成功做法, 以应对数字化的挑战和印象经济的假设, 但也要考虑到俄罗斯图书馆系统发展的国家特点。研究的对象和方法。俄罗斯科学院外籍院士、俄罗斯联邦高等教育荣誉工作者 V. L. 昆特的战略理论和战略规划方法论著作, 他的科学推论已经成功地应用于多个地区和行业战略。根据战略制定的一般方法, 在分析全球、行业和地区趋势后, 寻找战略规划对象运作的新可能性。结果和讨论。对俄罗斯和世界范围内图书馆行业发展趋势和预测的战略分析使我们发现了一系列独特的机遇, 可以使图书馆有机地融入现代社会生活, 并赋予其重要的社会教育功能, 启蒙和培养年轻一代读者高尚的文化价值观和道德观。在战略规划对象面前打开的“机会之窗”, 可利用的时间很短, 因此有必要及时利用它, 通过制定有效的发展战略来确保图书馆行业系统地向前发展。结论。通过分析揭示并证明了俄罗斯图书馆行业发展的独特战略机遇。综合分析了世界知名图书馆运作中寻找“新意义”的成功实践以及俄罗斯国内图书馆行业的现状, 为社会机构在数字化和印象经济时代的发展指明了战略方向。

关键词: 战略、俄罗斯图书馆系统、数字化、印象经济、战略机遇、创意经济

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月04日 评审日期: 2022年2月14日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

Под воздействием цифровых технологий происходит трансформация не только бизнес-процессов компаний, экономик регионов, но и социальных институтов. Появление новых технологий и изменение привычного уклада жизни людей в эпоху всеобщей диджитализации подогревают дискуссии о будущем библиотек, которые ведутся с середины 70-х гг. XX века. Высказываются противоположные точки зрения: от пессимистичных прогнозов о полном исчезновении библиотек и бумажных книг до оптимистичных заявлений о возрождении библиотечного дела и о высокой социальной значимости библиотек в информационном обществе^{1, 2}. Цифровая трансформация требует переосмысления принципов организации библиотечного пространства, библиотечно-информационной деятельности и обеспечения библиотечных фондов.

Можно выделить несколько основных векторов развития библиотечной цифровизации, позволяющих по-иному позиционировать библиотеки в глобальном информационном пространстве:

- оцифровка фондов;
- дистанционное обслуживание пользователей через интернет (ведение библиотечных веб-сайтов,

создание блогов и аккаунтов в соцсетях, обслуживание в режиме 24/7);

- роботизация библиотечных процессов (внедрение чат-ботов, автоматизированных компактных фондохранилищ, интернета вещей и др.);

- применение технологий мобильной связи (библиотеки крупных университетов предлагают более 10 «мобильных» услуг: информирование о книжных новинках, доступ к базам данных (БД) библиотеки (электронному каталогу, другим БД, электронной библиотеке), услуга заказа или продления книги, доставка электронных копий документов, служба помощи читателям в режиме «вопрос-ответ», ознакомительные виртуальные видео- и аудиотуры по библиотеке, технология QR-кодирования информации, создание личного кабинета или аккаунта и т. д.);

- дополненная реальность (использование потенциала интерфейсов дополненной реальности для удобства навигации внутри библиотек, предоставление пользователям дополнительной аудиовизуальной и текстовой информации на книжных выставках, в ходе библиографических обзоров и др., а также применение радиочастотной идентификации (Radio Frequency Identification, RFID),

¹ Свергунова Н. М. Трансформация или модернизация: что выбрать библиотекам // Научные и технические библиотеки. 2020. № 10. С. 37–50. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-10-37-50>

² Свергунова Н. М. Библиотеки: устойчивое развитие или тенденция к вымиранию? // Научные и технические библиотеки. 2014. № 4. С. 81–87.

основанной на использовании радиочастотного электромагнитного излучения и позволяющей осуществлять бесконтактный обмен данными и обеспечивать контроль за передвижением фондов внутри библиотеки. RFID-системы приема и выдачи книг позволяют внедрять деятельность организаций технологии библиотечного самообслуживания^{3,4,5,6}.

Прогнозы рынка, приведенные отраслевым агентством Business Wire, показывают, что глобальный рынок систем автоматизации библиотек и услуг к 2025 г. может вырасти до более чем \$1,3 млрд⁷. Коммерческие системы развития услуг по технологизации и цифровизации библиотечных систем демонстрируют потенциал роста в мировом масштабе более чем на 3,7 %. Такие развитые страны, как США, сохраняют темпы роста по данному показателю на 2,6 %. Таким образом, самые быстрорастущие экономики мира все больше инвестируют в технологии автоматизации библиотек⁸.

В Кодексе этики российского библиотекаря отмечено, что «библиотека является необходимым и важнейшим учреждением, выполняющим информационную, образовательную, культурную, досуговую и другие функции, отвечающие потребности общества в целом»⁹. Подчеркнуто, что библиотечные ресурсы являются основой для сохранения, развития и распространения культурного достояния, а мировоззренческая основа библиотечной профессии – гуманизм.

Изменения, которые происходят с библиотечной отраслью во всем мире и будут происходить дальше,

открывают для российской библиотечной системы стратегические перспективы, способствующие расширению функций библиотек и их влияния как института на различные слои общества. Для реализации уникальных возможностей нужна стратегия как «система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации»¹⁰.

Стратегирование деятельности библиотек, согласно методологии В. Л. Квинта, предполагает определение глобальных и национальных трендов. Они позволят сконцентрироваться на стратегических возможностях развития библиотек и выделить приоритетные направления дальнейшего развития библиотечной сферы^{11, 12, 13, 14}.

Проекты федерального и регионального масштаба, поддерживающие модернизацию и развитие библиотек в РФ, открывают новые возможности для их развития и подтверждают тот факт, что власть и общество в целом понимают важность и необходимость трансформации библиотечной системы России. Единое видение развития отрасли должно опираться на стратегию как документ, обеспечивающий системное поступательное развитие и долгосрочное существование объекта стратегирования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является библиотечная система в России и мире, которая вынуждена

³ Агеенко А. А. Библиотека в современном пространстве социокультурной коммуникации // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 10–13.

⁴ Лопатина Н. В. Библиотека в культуре информационного общества // Обсерватория культуры. 2015. № 5. С. 27–31.

⁵ Мелентьева Ю. П. Роль традиционной библиотеки в условиях цифровизации общества // Библиография. 2019. Т. 421. № 2. С. 27–33.

⁶ Библиотеки и реализация повестки дня ООН. URL: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/topics/libraries-development/documents/libraries-un-2030-agenda-toolkit-ru.pdf> (дата обращения: 10.01.2022).

⁷ Global library automation systems and services market analysis, trends, and forecasts 2019–2025 – ResearchAndMarkets.com. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20191227005086/en/Global-Library-Automation-Systems-and-Services-Market-Analysis-Trends-and-Forecasts-2019-2025---ResearchAndMarkets.com> (дата обращения: 10.01.2022).

⁸ Key technology trends every library should consider adopting. URL: https://princh.com/key-technology-trends-to-adopt/#.YZo91S_c7s2 (дата обращения: 10.01.2022).

⁹ Трушина И. А. Новый Кодекс этики российского библиотекаря // Научные и технические библиотеки. 2011. № 9. С. 25–29.

¹⁰ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.

¹¹ Там же.

¹² Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

¹⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

функционировать в новой цифровой действительности, ставящей перед этим институтом образования и просвещения общества новые стратегические задачи, вызовы и возможности.

Методологической базой исследования являются фундаментальные труды по теории стратегии и практике стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта^{15, 16}. Работы ученого легли в основу ряда практических разработок региональных и отраслевых стратегий, успешно реализованных либо находящихся в процессе реализации и уже демонстрирующих положительный результат в части повышения качества жизни населения региона/страны^{17, 18}.

Методология стратегирования, использованная в данном исследовании, позволяет системно взглянуть на задачи отрасли в эпоху цифровизации и экономики впечатлений, исследовав глобальные, отраслевые и региональные тренды и выявив новые стратегические возможности развития отрасли с учетом ее сильных и слабых сторон и принимая во внимание угрозы, стоящие перед библиотечной отраслью в современном цифровом и взаимосвязанном мире.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегический анализ развития библиотечной отрасли в РФ

Библиотечная система РФ насчитывает более 100 тыс. библиотек, расположенных по всей территории страны. В библиотечных фондах хранится более 1 млрд носителей уникальной информации. В ведении Министерства Культуры РФ к началу 2020 г. насчитывалось около 42 тыс. библиотек. Среди них 8 федеральных библиотек, 261 центральная библиотека в субъектах РФ, 36 491 муниципальных библиотек для общего доступа, 3112 детских специализированных библиотек и 4777 структурных подразделений, которые осуществляют библиотечную деятельность.

Как в отдельных регионах, так и в стране в целом на протяжении двух десятилетий происходило уменьшение библиотечного фонда (рис. 1)¹⁹. С 2000 по 2019 гг. библиотечные фонды уменьшились на 22 %, но в 2020 г. наблюдался незначительный рост.

Наряду с уменьшением библиотечных фондов произошло уменьшение числа пользователей библиотеками (рис. 2). По сравнению с 2000 г.

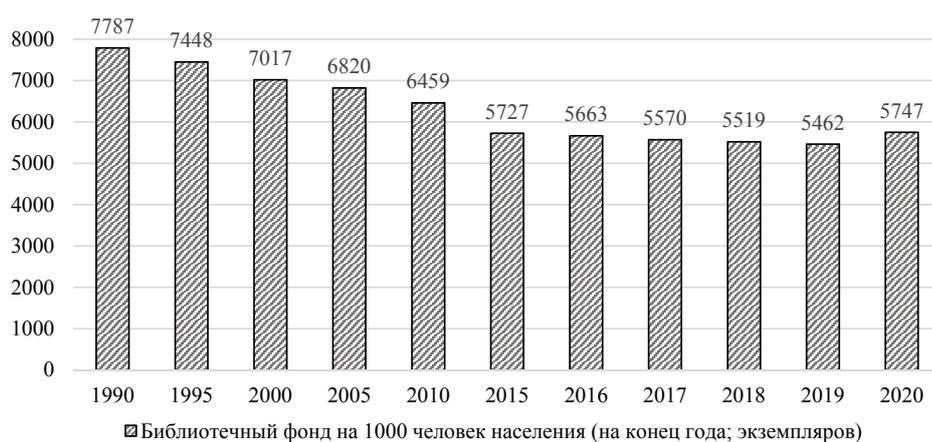


Рис. 1. Изменение библиотечного фонда публичных библиотек в РФ

Fig. 1. Changes in the library fund of public libraries in the Russian Federation

¹⁵ Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика...

¹⁶ Kvint V. L. Strategy for the global market...

¹⁷ Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

¹⁸ Стратегирование отрасли туризма и выставочноярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

¹⁹ Рисунки 1,2 рассчитаны авторами по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210> (дата обращения: 10.01.2022).

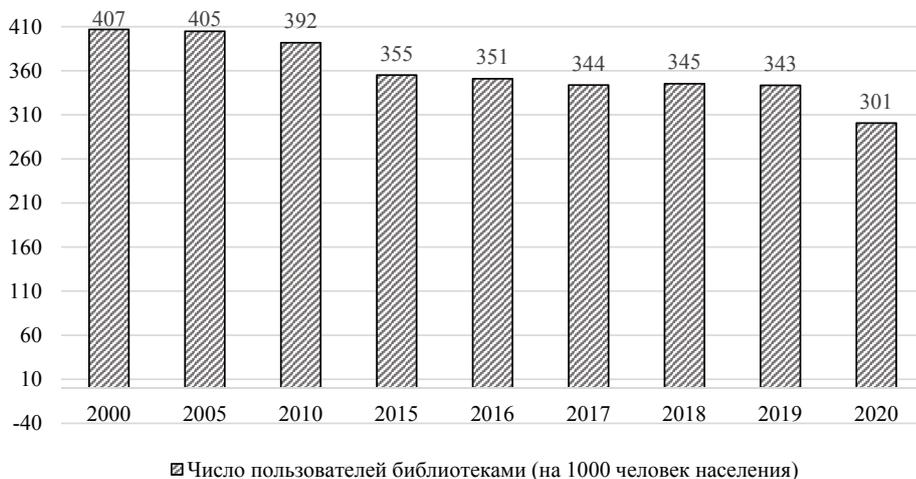


Рис. 2. Число пользователей библиотеками в РФ
Fig. 2. Number of library users in the Russian Federation

число пользователей библиотеками в 2020 г. уменьшилось на 26 %.

В качестве положительного тренда необходимо отметить то, что в последние годы много делается в РФ для сохранения и возрождения библиотек и интереса к ним. Во-первых, увеличилось финансирование библиотек. В 2012 г. оно составило 40,6 млрд руб., в 2019 – 72 млрд руб., что превышает показатель 2012 г. на 77 %. Во-вторых, в 2019 г. был запущен федеральный проект «Культурная среда» национального проекта «Культура» по созданию модельных муниципальных библиотек. В его рамках было утверждено ежегодное создание 110 модельных муниципальных библиотек с 2019 по 2024 гг. За первые два года реализации проекта увеличилось количество муниципальных библиотек за счет перераспределения дополнительных средств. В 2021 г. планируется открыть более 150 библиотек.

Цифровизация библиотечной сферы в России и мире

В рамках данного исследования цифровизация как глобальный тренд понимается широко. Это и цифровизация, связанная с различными аспектами деятельности библиотеки, и появление новых цифровых услуг, а также появление понимания, что нет необходимости противопоставлять электронную и бумажную книги. Эти форматы

взаимодополняют друг друга в современном мире. Общие направления цифровизации библиотечной отрасли представлены ниже.

Оцифровка и систематизация библиотечного контента, применение облачных технологий. Применение облачных технологий обеспечивает надежность, производительность и безопасность более высокого порядка, чем локальная сеть. Облачный хостинг дает возможность работать из любого места и с любого устройства. В условиях, когда важнейшим стратегическим ресурсом выступает информация, предъявляются дополнительные требования к обеспечению сохранности данных. Библиотека будущего – это виртуальная электронная библиотека, доступ к которой возможен практически с любого устройства и из любой точки мира. Данный тренд подтверждается сокращением использования зданий публичных библиотек в мире. Например, в США с 2000 до 2018 гг. использование зданий публичных библиотек сократилось на 31 %. Это означает снижение как количества посещений, так и физического обращения. Такая тенденция наметилась и в других странах: отмечено снижение посещений учреждения на 22 % в Австралии и на 70 % в Великобритании²⁰.

Внедрение новых технологий в работу библиотеки, способствующих повышению производительности труда персонала учреждения и увеличению

²⁰ Report urges library leaders to address decline in public library usage stats. URL: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/86256-report-urges-library-leaders-to-address-decline-in-public-library-usage.html> (дата обращения: 10.01.2022).

аттрактивности самой библиотеки. Например, высокотехнологичные средства визуализации, такие как сферические проекционные экраны, продвинутые системы дополненной реальности и голографические проекторы, могут быть полезны для отображения разнообразного мультимедийного контента – от интерактивных объемных карт Земли или космического пространства до 3D-моделей знаменитых архитектурных сооружений. Имеется опыт использования технологий и коллекции данных о местной истории для помощи людям с деменцией. Публичные библиотеки помогают посетителям углубить читательский опыт с помощью виртуальных туров в отдаленные населенные пункты благодаря Google Streetview.

Библиотека будущего будет ориентирована на оказание квалифицированного справочно-информационного обслуживания. Библиотеки могут на законных основаниях предоставлять своим пользователям доступ к издательским базам данных. Для обеспечения законности необходимо решить организационные, финансовые и другие вопросы, которые не под силу отдельной библиотеке. Поэтому во всем мире усиливается тенденция *создания библиотечных консорциумов* – объединений библиотек в целях решения одной или нескольких общих задач.

Всеохватывающая система поиска как для электронных, так и для бумажных книг. Информация может храниться на множестве библиотечных серверов, разбросанных по всему миру, но индексироваться единой общедоступной поисковой системой, способной выдать нужные данные на первой странице поиска.

Таким образом, цифровое оснащение библиотек в современных условиях идет по следующим направлениям развития:

1) цифровые технологии, связанные с оказанием библиотечных услуг (от RFID-меток на книгах и станций книговозврата до роботов-библиотекарей);

2) наличие в библиотеке различных устройств и инструментов для досуга, развития и творческой реализации пользователей – ноутбуков или компьютеров, графических планшетов, аппаратуры

для просмотра фильмов и т. п., которые позволят библиотеке быть современным и востребованным интеллектуальным досуговым центром;

3) создание комфортных условий для обслуживания людей с ограниченными возможностями здоровья – пандусов, оборудованных санузлов, видеомониторов, портативных дисплеев Брайля, портативных индукционных систем для слабослышащих и др.

Процесс цифровизации расширяет стратегические возможности библиотек как социальных, образовательных, выставочных и культурных центров.

Поиск «новых смыслов» и выявление стратегических возможностей развития библиотек в эпоху цифровизации

В современном мире библиотека становится центром интеллектуального досуга, коммуникационной площадкой, местом для работы, обучения, коворкинга, творчества, аренды оборудования, научных экспериментов и отдыха, реализуя две важных функции – образовательную и социальную. Новые стратегические вызовы, предъявляемые современной читательской аудиторией библиотекам в 21 веке, можно условно сгруппировать в следующие направления.

Библиотека как центр сохранения локальной культуры, библиотека-музей редких изданий и других ценных экспонатов. В эпоху глобализации вопросы самобытности и поддержки местной культуры становятся особенно актуальными. Библиотеки могут взять на себя роль «хранилища» национального языка и локальной культуры дестинации.

Библиотека – клуб живого общения. Подобный формат уже получил распространение в мире. Из места, куда люди приходили за информацией, библиотеки превращаются в места «встреч по интересам». Уютные залы с книжными стеллажами и мягкими креслами, где можно отдохнуть от городской суеты, пообщаться с друзьями и найти новых знакомых, постепенно привлекают все больше людей, уставших от обезличенного общения в интернете.

Библиотека – мультифункциональный центр, сочетающий культурную и образовательную возможности, площадка для функционирования цифровой лаборатории. Например, в библиотеке Фергюсона в Стэмфорде и Калифорнийской государственной библиотеке пользователи могут не только опробовать технологию виртуальной реальности, но и узнать, как кодировать VR-игры с нуля. В Публичной библиотеке Чикаго действует цифровая лаборатория, где подростки учатся записывать и редактировать треки, подкасты.

Библиотека – источник доступного бесплатного дополнительного образования и поддержания нужного уровня профессиональных компетенций (открытые лекции, научно-методические семинары разной профессиональной направленности и возрастного профиля). Библиотеки обладают большим стратегическим потенциалом для оказания поддержки онлайн-обучения. Например, 500 онлайн-образовательных классов доступны бесплатно через универсальный портал с индивидуальным номером библиотечного билета для пользователей Northwest Regional Library System²¹. В Российской государственной библиотеке для молодежи действует Библиотечная школа цифровой грамотности – образовательный проект, поддержанный Министерством культуры РФ и Российской библиотечной ассоциацией, который реализуется с 2019 г.²²

Библиотека – активный участник туристкой деятельности (краеведческие экскурсии, проводящиеся сотрудниками библиотек, тематические экскурсии в стенах библиотек для разной целевой аудитории). Возможность коллаборации по данному направлению работы с представителями современной молодежной субкультуры, популярными в соцсетях, а также представителями театральных кругов,

людьми творческих профессий и продюсерами впечатлений. Тренды на промышленный и культурный туризм способствуют тому, что библиотека становится новой аттракцией на туристской карте региона/города и сама способна оказать качественную информационную поддержку туротрасли^{23,24}. Во-первых, библиотеки, наряду с музеями и архивами, являются основными держателями краеведческих информационных ресурсов и обладают огромными информационными возможностями. Поэтому они могут оказывать такие услуги, как сбор и предоставление туристской информации, организация выставочной, музейной, экскурсионной и других видов деятельности. Краеведческий туризм может стать приоритетным направлением работы отечественных библиотек, включающим два основных компонента – информационное обеспечение туризма и проведение экскурсионной деятельности. Во-вторых, само библиотечное пространство рассматривается как привлекательный туристский аттрактор.

Библиотека – активный участник выставочно-ярмарочной деятельности. Стратегический вектор развития направления – четкое выстраивание концепции выставки под определенную целевую аудиторию, рассмотрение заявок от внешних пользователей библиотеки (читателей, работников сферы искусства, культуры и т. д.) на возможность организации выставки определенной тематики на площадке библиотеки. Инициатор выставки – не сотрудники библиотеки, а любое заинтересованное лицо, деятельность которого не противоречит принципам работы самой библиотека.

Развитие выставочных и музейных пространств является значимым стратегическим трендом. Помимо социальной площадки взаимодействия, библиотеки как хранители настоящих ценностей

²¹ Northwest Regional Library System. URL: https://twitter.com/NWRLS/status/1242466781123334150?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1242466781123334150%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_%ref_url=https%3A%2F%2Fprinch.com%2Fkey-technology-trends-to-adopt%2F (дата обращения: 10.01.2022).

²² Самарин А. Ю., Тикунова И. П. Научная работа Российской государственной библиотеки: тематика и результаты // Научные и технические библиотеки. 2019. № 8. С. 5–19. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-8-5-19>

²³ Чхотуа И. З., Власюк Л. И. Стратегический анализ конкурентных преимуществ региона в контексте развития промышленного туризма // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 190–205. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>

²⁴ 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>

являются культурными пространствами. Например, в 2020 г. Королевская библиотека Бельгии открыла Новый музей в Брюсселе – Библиотеку герцогов Бургундских (коллекция рукописей пятнадцатого века), которая приглашает публику открыть для себя национальное сокровище, скрытое в течение 600 лет²⁵. В Нью-Йорке действует выставочный центр на базе The Morgan Library and Museum, в котором проводятся разные экспозиции, концерты и прочее²⁶. Данный тренд открывает новые качественные стратегические возможности: *проведение выставок на коммерческой и некоммерческой основах, создание виртуальных туристических маршрутов*. Выход библиотек на городские площадки позволяет им увеличить целевую аудиторию и понять потребности читателей.

На стыке образования и туризма находятся проекты по внедрению экскурсионных форматов получения знаний в школьную образовательную среду²⁷. Для школ – это создание реестра тематических экскурсий в поддержку школьной программы; для преподавателей – готовый методический материал для уроков литературы, предметов естественной направленности (видеоматериалы, аудио-, видеоконтент, литература по теме, встречи с читателями, инновационные лаборатории при библиотеках и др.).

Стратегические возможности в работе с детско-юношеской возрастной аудиторией. Пространства отечественных библиотек мало привлекательны для длительного времяпрепровождения, особенно для молодежной читательской аудитории. Согласно исследованиям, проведенным библиотекой им. Н. А. Некрасова в 2020 г. и посвященным проблематике детско-юношеского чтения, каждый десятый юный читатель считает детскую библиотеку приятным местом для общения

и познания нового²⁸. Незначительное число юных читателей обращается к библиотекарям за советом по выбору книги. Это подчеркивает отсутствие должного уровня коммуникационных навыков у библиотекарей, а также желания помочь сориентироваться в книжных новинках (каждый четвертый ребенок и родитель, посещающие детские библиотеки, ориентируются на совет библиотекарей при выборе книг). 86 % родителей из числа опрошенных считают, что библиотека предоставляет возможности для образования и саморазвития. Менее 50 % детей ассоциируют библиотеку с местом, где можно почерпнуть актуальную и достоверную информацию. Чем старше дети, тем они реже ассоциируют библиотеку с провайдером качественной релевантной информации и знаний. С взрослением роль друзей в выборе книг возрастает: среди посетителей библиотек в возрасте 7–8 лет на друзей ориентируются 23 %, а в 11 лет – 43 % опрошенных. Поэтому популяризация чтения и превращение его в разновидность модного и интересного досуга является возможностью повышения значимости чтения среди молодежной культуры. Актуальность популяризации чтения среди детско-юношеской аудитории возрастает из-за стереотипного представления подростков о характере обслуживания и условиях работы в библиотеках сегодня: отсутствие современной литературы, книги на дом выдаются на короткий срок, строгая атмосфера и необходимость соблюдения полной тишины в читальных залах, неудобные условия для работы: старая неудобная мебель, нестабильный интернет, нет отдельных зон для работы и т. д.

В современном цифровом мире библиотека должна выходить в медиaprостранство и налаживать каналы коммуникации с целевой аудиторией. Разнообразие коммуникационных каналов

²⁵ Royal Library of Belgium opens New Museum in Brussels. URL: <https://www.codart.nl/museums/royal-library-of-belgium-opens-new-museum-in-brussels/> (дата обращения: 10.01.2022).

²⁶ The Morgan Library & Museum. URL: <https://www.themorgan.org> (дата обращения: 10.01.2022).

²⁷ Стратегирование отрасли туризма...

²⁸ Анкетирование аудитории детских библиотек в разрезе двух возрастных групп – дети до 18 лет и взрослые посетители детских библиотек. Анкеты выдавались респондентам на самостоятельное заполнение. Всего за июнь–сентябрь 2019 г. были собраны 831 детская анкета и 783 взрослых в 15 детских библиотеках Москвы (регионального подчинения). Источник: Детское и юношеское чтение: исследование актуальной и потенциальной аудитории детских библиотек Москвы с рекомендациями по развитию учреждений. URL: <https://admin.nekrasovka.ru/file/1601991461.pdf> (дата обращения: 10.01.2022).

с читателем может быть представлено следующими формами: подкаст или видеоканал с обзорами книг от библиотекарей, интервью с читателями о прочитанных книгах; буктрейлеры – короткие видеоролики, рассказывающие о книге; акции в соцсетях, продвигающие чтение (например, международный флешмоб #bookfacefriday), боты. Библиотекам важно освоить таргетинг читателей разных возрастных групп: делать информационную подборку об актуальных для каждой аудитории событиях и пополнениях фонда. В Публичной библиотеке Лос-Анджелеса есть отдельный портал для подростков, на котором представлены обзоры и тематические списки подростковой литературы, ресурсы для подготовки домашних заданий и поступления в колледж. Американская ассоциация библиотек (ALA) выделяет предподростков в отдельную целевую группу²⁹. Для нее разрабатываются специальные программы, учитывающие ценности и интересы подростковой аудитории. Например, интерес к массовой культуре и фэндомам, склонность к критике и дебатам и т. д. В публичных библиотеках провинции Онтарио (Канада) для данной целевой аудитории проводятся викторины по популярным фантастическим фильмам и сериалам («Звездные войны», фильмы по комиксам Marvel и пр.), приуроченные к выходу новой серии картины. Создание инсталляций на территории библиотек и организация тематических арт-объектов – одно из направлений повышения attractiveness библиотек как популярных объектов показа в глазах молодой целевой аудитории.

«Ничего для нас без нас» – целевые установки подростковой аудитории. Это подразумевает активное вовлечение молодежи в вопросы функционирования библиотек в качестве провайдеров культурного досуга (формирование событийного календаря, вопросы подборки литературы для подростков, тематика обучающих семинаров и мастер-классов, ведение групп в соцсетях). Зарекомендовала себя зарубежная практика создания при библиотеке *подросткового экспертного совета*, где юные читатели сами формируют дополнительные

активности в библиотеке, а работники учреждения выступают модераторами данного процесса. В публичных библиотеках Нью-Йорка действуют 70 пространств для подростков.

Во всем мире библиотеки – *важный инструмент адаптации людей с опытом миграции*. На базе библиотек организуются языковые и адаптационные занятия, оказывается юридическая и психологическая помощь. В данном контексте библиотека выполняет важнейшую социальную функцию – равный и бесплатный доступ к знаниям и информации. Например, в Санкт-Петербурге 12 библиотек в сотрудничестве с организацией «Дети Петербурга», занимающейся социокультурной адаптацией мигрантов и беженцев, проводят на своей площадке занятия по русскому и английскому языкам, математике. В качестве зарубежного примера можно отметить опыт публичной библиотекой г. Линц (Австрия), которая при поддержке местной благотворительной организации предоставляет различные культурные активности детям беженцев и мигрантов.

Организация «Музей читателя» – это центр мониторинга поведения современного читателя. Цель организации в оргструктуре учреждения – сбор статистики читательской активности по различным параметрам, формирование списка книг, пользующихся повышенным спросом, и контроль над их оборотом, своевременное пополнение фондов исходя из поисковых запросов читателей, выявление триггеров для формирования тематических мероприятий, книжных выставок и прочее.

Зарубежный и отечественный опыт развития библиотечной сферы в современных условиях

В рамках статьи представлены особенности функционирования библиотечных организаций в части уникальных социально значимых структурных подразделений, организованных в стенах библиотек; специальных проектов, поддерживаемых ею; направлений диверсификации основных видов деятельности и др. Приведенные ниже успешные зарубежные практики особо ценны с позиции

²⁹ American Library Association. URL: <https://www.ala.org/> (дата обращения: 10.01.2022).

имплементации международного опыта трансформации библиотечной деятельности в ответ на новые вызовы и возможности, открываемые сегодня и в будущем современной цифровой действительностью. Стратегическое видение руководства данных организаций позволяет уже сейчас озадачиться поиском новых направлений деятельности библиотек.

Британская библиотека³⁰. Специализированные структурные подразделения: центр бизнеса и интеллектуальной собственности. Функционал подразделения – ведение онлайн-консультаций по вопросам защиты интеллектуальной собственности и деловой информации, проведение вебинаров, осуществление отраслевого консультирования средних и малых предприятий.

Специальные проекты: разработаны тематические экскурсии История Паддингтона и История группы Биттлс (два всемирно известных бренда). Реализуется программа «Innovating for growth: Start ups» – программа Европейского фонда регионального развития, предназначенная для помощи малым предприятиям в вопросах расширения бизнеса. Работники библиотеки оказывают консультационную поддержку бизнесу на безвозмездной основе. С 2012 г. профессиональную поддержку в рамках программы получили 540 предприятий с оборотом от 100 тыс. до 3 млн фунтов стерлингов. Поддержка реализуется в форме различных вебинаров, семинаров, разбора кейсов и индивидуальных консультаций. Реализуется программа Resent Restart – открытый доступ ко всем вебинарам библиотеки, проводимым профессиональными бизнес-коучами. Вебинары нацелены на разработку новых стратегий бизнеса в период кризиса и пандемий. Организатор – Центр бизнеса и интеллектуальной собственности Британской библиотеки, тесно взаимодействующий с региональными центрами бизнеса и интеллектуальной собственности о стране. Библиотека поддерживает программу Erasmus для молодых предпринимателей.

Образовательная среда: создан Центр обучения Британской библиотеки. В качестве примера

программ центра можно привести следующие: виртуальные сессии по академическому письму, проводимые членами Королевского литературного фонда; методические материалы для преподавателей школ для дальнейшего использования в учебной деятельности (копии первоисточников по теме); предусмотрены обучающие программы для людей с ограниченными возможностями; реализуется магистерская программа ESOL совместно с ведущими британскими вузами; предоставляется возможность подключения к eduroam – глобальному сервису wi-fi роуминга для научно-образовательного сообщества.

Практика работы с читателем: предлагаются тематические списки литературы по различной проблематике для разной целевой аудитории. Выделены три целевые группы потребителей услуг библиотеки – читатели, члены и покровители библиотеки. Для каждой из них предусмотрены свои программы лояльности. Одновременно с очными тематическими мероприятиями (выставками, презентациями) предлагаются онлайн продукты по выбранной тематике.

Креативные пространства и проекты: проводятся разнообразные тематические экскурсии для различных целевых групп: детско-юношеской аудитории, взрослых посетителей и профессиональных пользователей (ученые, люди творческих профессий и т. д.).

Библиотека Конгресса США³¹. Специализированные структурные подразделения: создан Национальный центр сохранения аудиовизуальных материалов – новое здание библиотеки Конгресса, открытое в 2007 г. Кампус был спроектирован как центр хранения библиотечных коллекций фильмов, телевизионных передач и музыки. Открыт кинотеатр в стиле Ар-деко, который предоставляет бесплатный показ фильмов для широкой общественности.

Специальные проекты: большинство предметов из фонда библиотеки доступны во Всемирной цифровой библиотеке (на семи языках мира) – совместном проекте Библиотеки Конгресса США

³⁰ The British Library. URL: <https://www.bl.uk/> (дата обращения: 10.01.2022).

³¹ Library of Congress. URL: <https://www.loc.gov/> (дата обращения: 10.01.2022).

и ЮНЕСКО. Реализуется проект «виртуальный волонтер» – это любой инициативный человек, который на добровольной основе будет помогать библиотеке в расшифровке древнего текста; проект истории ветеранов войн (Veterans history) – собрание артефактов, аудиозаписей, биографических материалов, официальных документов, вырезок, корреспонденции, журналов, карт, военных документов, фотографий и видеозаписей, относящихся к военной службе во время Первой и Второй мировых войн, войны во Вьетнаме и т. д. Реализуется инициатива Connecting Communities Digital Initiative. Это четырехлетняя программа, направленная на творческое использование своих цифровых коллекций для освещения истории и жизни чернокожих, латиноамериканских, азиатско-американских жителей тихоокеанских островов и других цветных сообществ.

Образовательная среда: предоставлена возможность для трехлетних оплачиваемых стажировок для аспирантов и младших научных сотрудников по следующим направлениям (всего 24 программы стажировки): работа с Молодежным центром библиотеки, помощь в организации Национального книжного фестиваля, разработка образовательного ресурса, освещающего предметы из исторических коллекций Библиотеки, изучение и популяризация наследия Дэниела А. П. Мюррея, работа совместно с исследовательской службой библиотеки по модернизации Конституции, обеспечение полноты цифровых коллекций для пользователей, улучшение и исправление метаданных (пересмотр метаданных для блога Юридической библиотеки Конгресса) и др. проекты.

Практика вовлечения молодежи в библиотеку: организована должность – Национальный посол в сфере поддержки молодежного чтения и литературы (National ambassador for young people in literature). Функционал – популяризация чтения среди молодежи.

Креативные пространства и проекты: творческие мастерские для разной целевой аудитории:

создание комиксов и книг своими руками, практика картографирования ГИС и др.

Наличие документа стратегии: разработана Диджитал стратегия (на период 2019–2023 гг.).

Библиотека и Архив Канады³². Специализированные структурные подразделения: созданы инновационные инкубаторы для сотрудников библиотеки – клубы, в рамках которых происходит обмен опытом и мнениями по организации работы библиотеки для улучшения клиентского опыта и управления проектами библиотеки.

Специальные проекты: присуждена награда «The first woman librarian» (награда первой женщине библиотекарю); организованы детские летние читательские лагеря; создана краудфандинговая платформа, специализирующаяся на расшифровке, переводе, маркировке и описании цифровых записей библиотеки; создана программа поддержки проектов местных библиотек (работает с 2015 г.) – Documentary Heritage Community Programm.

Образовательная среда: партнерские программы с университетами (Оттавский университет, Карлтонский университет).

Практика вовлечения молодежи в библиотеку: создан Молодежный консультационный совет. Задачи Совета: патриотическое воспитание молодежи к историческому наследию; вопросы повышения доступности коллекций библиотеки для широкой аудитории; продвижение в соцсетях; вопросы видения будущего библиотеки; организация публичных мероприятий для молодежной аудитории.

Креативные пространства и проекты: создан проект «digitlab» – помещение в библиотеке, предоставляющее услуги по копированию, сканированию и распечатке документов (платная услуга); совместные научно-просветительские проекты с ведущими всемирными библиотеками (Национальная библиотека Германии и Библиотека и Архив Канады организуют совместные бесплатные эфиры на youtube канале); библиотека предлагает обзорные экскурсии по фондам и выставки различной тематики не реже 4 раза в год.

³² Library and Archives Canada. URL: <https://www.bac-lac.gc.ca/Pages/default.aspx> (дата обращения: 10.01.2022).

Национальная парламентская библиотека (Япония)³³. Специализированные структурные подразделения: организован Science and technology research office (бюро исследований и справочного обслуживания).

Специальные проекты: реализуются уникальные проекты электронной библиотеки: вебархивирование интернет сайтов с 2002 г., представляющих общественную ценность (сайты органов госвласти, общественных и культурных организаций); оцифровка галерей уникальных изданий, представляющих историческую ценность; сбор записей о землетрясениях (цель – передать уроки прошлого будущему поколению и использовать знания для проектов по восстановлению и реконструкции пострадавших районов); совместные цифровые выставки (например, Япония – Франция по вопросам политики, промышленности, литературы, искусства, образа жизни и субкультуры).

Практика работы с читателем: предусмотрена услуга копирования и отправки копий документов по почте.

Креативные пространства и проекты: проведение тематических экскурсий не менее 6 раз в год; сформирован календарь лекционных мероприятий.

Наличие документа стратегии: сформулировано видение Библиотеки на период 2021–2025 гг.: создание сильного и единого библиотечного поля, способствующего развитию грамотных, заинтересованных и информационных обществ.

Основные функции Библиотеки национального парламента:

- 1) предоставление надежной и проверенной информации, в т. ч. по запросам Национального парламента;
- 2) исследовательская деятельность, в т. ч. подготовка аналитических отчетов по запросам членов парламента;
- 3) расширение исследовательских услуг за счет усиления внешнего сотрудничества (с университетами, исследовательскими центрами и другими парламентскими учреждениями

как в Японии, так и за рубежом) как средство проактивного приобретения широкого спектра передовых академических знаний;

- 4) повышение доступности для широкой аудитории системы полнотекстовых баз данных японских законов, постановлений и законопроектов. Библиотека – посредник в налаживании связи между Сеймом и людьми, которых он представляет;
- 5) приобретение, каталогизация и сохранение материалов и информации через систему обязательного экземпляра;
- 6) предоставление межбиблиотечного абонемента;
- 7) услуги для лиц с ограниченными способностями воспринимать печатную информацию или другими ограничениями (конвертация академической литературы в текстовые данные или аудиокниги, данные DAISY и шрифта Брайля);
- 8) поощрение детского чтения – поддержка программ детско-юношеского чтения.

Миссия библиотеки: «Библиотека учреждена в результате твердой убежденности в том, что истина делает нас свободными, и с целью содействия международному миру и демократизации Японии, как обещано в нашей Конституции» (Из преамбулы Закона о Национальной парламентской библиотеке)».

Центральная библиотека Хельсинки Oodi³⁴. Уникально архитектурное здание Библиотеки. Первый этаж представляет собой пространство, отданное объектам общественного назначения: кинотеатрам, игровым зонам для детей, информационным стойкам (Хельсинки-инфо), лекционным аудиториям для широкой публики, ресторанам и т. д. Библиотека органично вписалась в жизнь города. Второй этаж представляет собой зону для обучения и творческих занятий (современные студии различного назначения, оборудованные комнаты для работы и учебы, Городская мастерская, оснащенная разнообразной современной техникой). Общая площадь библиотеки – 17 тыс. м², которые обслуживают

³³ National Diet Library, Japan. URL: <https://www.ndl.go.jp/> (дата обращения: 10.01.2022).

³⁴ Oodi Helsinki Central Library. URL: <https://www.oodihelsinki.fi/en/> (дата обращения: 10.01.2022).

64 сотрудника, средний возраст которых 30–40 лет. Третий этаж – помещение, напоминающее здание традиционной библиотеки³⁵.

Специальные проекты: в помощь социальным службам бездомным предоставляется временный приют в стенах библиотеки (библиотека в зимний период открывается во вне рабочее время для бездомных).

Библиотека – площадка для творческих инициатив посетителей. Календарь выставочно-ярмарочных мероприятий библиотеки формируется исходя из творческих инициатив читателей, а не работников библиотеки.

Образовательная среда: множество книг (около 100 тысяч ед. хранения) находятся в открытом доступе. Активно применяется роботизированная техника и искусственный интеллект для учета и контроля книгооборота, роботы также осуществляют консультационную помощь в поиске книги. Библиотека оборудована планшетами, предоставляющими доступ к оцифрованным ресурсам библиотеки. Активно используются сетевые удаленные ресурсы библиотеки. Сеть библиотек *Helmet* предоставляет возможность по единому абонементу заказать и вернуть книгу в любую библиотеку сети.

Практика работы с читателем: отсутствие пропускного режима в здании библиотеки, возможность нахождения каждого посетителя, даже при отсутствии читательского билета, на любом этаже библиотеки. Философия заведения: «*Oodi* – гостиная для всех. Каждый имеет право посещать *Oodi* без причины, это разрешено или даже рекомендовано». Концепция библиотеки позволяет находиться в здании с вещами и в одежде. Для записи в библиотеку нет возрастных ограничений.

Организована безбарьерная среда для людей с ограниченными возможностями (наличие датчиков движения на дверях, «говорящие» лифты, наличие индукционной петли для слабослышащих, тактильные

напольные покрытия, возможность находиться в библиотеке с собакой-поводырем и др.).

Креативные пространства и проекты: наличие 7 комфортабельных зеленых зон для чтения и досуга, арт-объектов. В библиотеке проходит огромное количество мероприятий, литературных вечеров и выставок, в т. ч. цифрового искусства; наличие множества бесплатных курсов для разной возрастной аудитории.

На современном этапе развития библиотечного дела в РФ и с учетом зарубежного опыта и глобального тренда цифровизации практически всех сфер жизни общества назрела необходимость разработки подходов и требований к единой модульной технологической платформе, ориентированной как на процессы внутренней автоматизации библиотеки, так и на интеграцию библиотечных приложений с каналами дистанционного обслуживания и социальных медиа. Сформированы стратегические направления развития человеческого капитала отрасли в сторону создания центров непрерывного образования на базе федеральных библиотек, а не только профильных университетов. Стратегическая цель трансформации всей библиотечной отрасли – кардинальное изменение восприятия библиотек в сознании общества.

ВЫВОДЫ

В современном мире навигация в огромном потоке информации, фильтрация и оценка качества информационных потоков – важнейшая задача публичных библиотек для развития социального и человеческого капитала. Отвечая на потребности современного читателя, публичные библиотеки выходят в конкурентное поле культурно-досугового предложения, т. е. предлагают различные активности помимо основной. Уникальным конкурентным преимуществом современных библиотек должны быть хорошо укомплектованные фонды, высококвалифицированное консультирование, многофункциональные пространства для работы и общения

³⁵ Борисова О. С. Центральная библиотека Хельсинки *Oodi* // Библиотеки нового поколения. 2021. Т. 4. № 1. С. 52–59.

и бесплатность предоставления базовых услуг всем социальным группам населения^{36, 37, 38}.

Перечень современных библиотек мира, функционал которых вышел далеко за традиционные форматы работы библиотек – Центральная библиотека Хельсинки «Oodi» (Финляндия), Библиотека в центре LocHal в Тилбурге (Нидерланды), The Green Square в Зетленде (Австралия) и др. Чтобы совместить в едином помещении разнообразный функционал в библиотеках, необходимо проводить зонирование пространства и адаптировать расписание всех направлений работы библиотеки (обслуживание посетителей, дополнительные занятия для читателей разных возрастов, бесплатные курсы для взрослых, выставки и презентации книг, мастер-классы и др.). Сотрудничество с культурными и досуговыми учреждениями позволит

библиотекам интересно и разнообразно работать с аудиторией. Партнерами библиотек могут быть как театры или музеи, так и развлекательные учреждения, квесты, кафе и др. Например, библиотека Брауэр Парк (Нью-Йорк, США) с 2017 г. сотрудничает с Детским музеем Бруклина. Музей предоставляет библиотеке в аренду помещение, а также планирует передать библиотеке часть своей коллекции, экспонаты которой пользователи библиотеки смогут брать домой, как и книги.

Процесс цифровизации расширяет возможности библиотек как социальных и культурных центров. Они выполняют новые функции, дополняют и модернизируют уже имеющиеся фонды, стараются сделать более доступным получение информации и обучение

ЛИТЕРАТУРА

- Агеенко А. А. Библиотека в современном пространстве социокультурной коммуникации // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 10–13.
- Борисова О. С. Центральная библиотека Хельсинки Oodi // Библиотеки нового поколения. 2021. Т. 4. № 1. С. 52–59.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес атлас, 2012. 627 с.
- Лопатина Н. В. Библиотека в культуре информационного общества // Обсерватория культуры. 2015. № 5. С. 27–31.
- Мелентьева Ю. П. Роль традиционной библиотеки в условиях цифровизации общества // Библиография. 2019. Т. 421. № 2. С. 27–33.
- Самарин А. Ю., Тикунова И. П. Научная работа Российской государственной библиотеки: тематика и результаты // Научные и технические библиотеки. 2019. № 8. С. 5–19. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-8-5-19>
- Свергунова Н. М. Библиотеки: устойчивое развитие или тенденция к вымиранию? // Научные и технические библиотеки. 2014. № 4. С. 81–87.
- Свергунова Н. М. Трансформация или модернизация: что выбрать библиотекам // Научные и технические библиотеки. 2020. № 10. С. 37–50. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-10-37-50>
- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>

³⁶ Тикунова И. П. Анализ современного состояния цифровизации научно-информационной деятельности в российских библиотеках // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 378–383.

³⁷ Тикунова И. П. Библиотека в контексте Четвертой промышленной революции: основные направления цифровизации // Библиотечное дело. 2020. Т. 356. № 2. С. 21–26.

³⁸ Тикунова И. П. Цифровизация развития кадрового потенциала в библиотеке: проблемы и перспективы // Информационный бюллетень РБА. 2019. № 86. С. 98–101.

Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

Тикунова И. П. Анализ современного состояния цифровизации научно-информационной деятельности в российских библиотеках // Румянцевские чтения – 2020: материалы Международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 378–383.

Тикунова И. П. Библиотека в контексте Четвертой промышленной революции: основные направления цифровизации // Библиотечное дело. 2020. Т. 356. № 2. С. 21–26.

Тикунова И. П. Цифровизация развития кадрового потенциала в библиотеке: проблемы и перспективы // Информационный бюллетень РБА. 2019. № 86. С. 98–101.

Трушина И. А. Новый Кодекс этики российского библиотекаря // Научные и технические библиотеки. 2011. № 9. С. 25–29.

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

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>

Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Л. И. Власюк – введение, объекты и методы исследования, стратегический анализ развития библиотечной отрасли в РФ, стратегические возможности развития библиотек (мультифункциональный центр, центр

сохранения локальной культуры, клуб живого общения, туристическая деятельность). И. З. Чхотуа – аннотация, стратегические возможности (работа с детско-юношеской возрастной аудиторией, «музей читателя», туристическая деятельность), зарубежный и отечественный опыт развития библиотечной сферы в современных условиях, выводы. А. С. Хворостяная – введение, всеобщая цифровизация библиотечной сферы в России и мире, стратегические возможности библиотек (поддержка онлайн-образования, выставочно-ярмарочная деятельность).

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили 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 им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

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

Хворостяная Анна Сергеевна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

REFERENCES

- Ageenko AA. Library in the modern space of socio-cultural communication. The Rumyantsev Readings я– 2020: Proceedings International Scientific and Practical Conference; 2020; Moscow. Moscow: Pashkov Dom; 2020. p. 10–13. (In Russ.)
- Borisova OS. Tsentral'naya biblioteka Khel'sinki Oodi [Helsinki Central Library Oodi]. Biblioteki novogo pokoleniya [New Generation Libraries]. 2021;4(1):52–59. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes atlas; 2012. 627 p. (In Russ.)
- Lopatina NV. Library in the culture of information society. Observatory of Culture. 2015;(5):27–31. (In Russ.)
- Melentyeva YuP. The role of the traditional library in the context of digitalization of society. Bibliografiya [Bibliography]. 2019;421(2):27–33. (In Russ.)
- Samarin AY, Tikunova IP. Scientific work of the Russian state library: Its subjects and presentation of results. Scientific and Technical Libraries. 2019;(8):5–19. (In Russ.) <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2019-8-5-19>
- Svergunova NM. Libraries: Sustainable development or extinction tendency? Scientific and Technical Libraries. 2014;(4):81–87. (In Russ.)
- Svergunova NM. Transformation or modernization: what to choose for libraries. Scientific and Technical Libraries. 2020;(10):37–50. (In Russ.) <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2020-10-37-50>
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Kvint VL, Vlasjuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Tikunova IP. Analysis of the current state of digitalization of scientific and information activities of Russian libraries. The Rumyantsev Readings – 2020: Proceedings International Scientific and Practical Conference; 2020; Moscow. Moscow: Pashkov Dom; 2020. p. 378–383. (In Russ.)
- Tikunova IP. Biblioteka v kontekste Chetvertoy promyshlennoy revolyutsii: osnovnye napravleniya tsifrovizatsii [Library and the Fourth Industrial Revolution: the main trends in digitalization]. Bibliotechnoe delo [Library Business]. 2020; 356(2):21–26. (In Russ.)
- Tikunova IP. Tsifrovizatsiya razvitiya kadrovogo potentsiala v biblioteke: problemy i perspektivy [Digitalization of human resource development in the library: problems and prospects]. Information Bulletin of the RLA. 2019;(86):98–101. (In Russ.)
- Trushina IA. The new Russian librarian's code of ethics. Scientific and Technical Libraries. 2011;(9):25–29. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Vlasjuk LI. Strategic analysis of the region's competitive advantages in the context of industrial tourism development. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(2):190–205. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-190-205>
- Chkhotua IZ, Vlasjuk 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>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

CONTRIBUTION: L.I. Vlasyuk wrote the introduction and the study objects and methods, analyzed the strategic development of Russian libraries, and described such strategic opportunities as a multifunctional center, a local culture center, a community club, a travel information center, etc. I.Z. Chkhotua wrote the abstract, described such strategic opportunities as a youth center, a «reader's museum», and a travel information center, analyzed foreign and domestic experience in library development, and formulated the conclusions. A.S. Khvorostyanaya wrote the introduction, analyzed the digitalization of the library sector in Russia and worldwide, and described such strategic opportunities as online education support, exhibitions, fairs, etc.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors 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 Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; lvlasyuk@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-8058-586X>

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

Anna S. Khvorostyanaya, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy 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>

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья

УДК 005.342:33

Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт)

С. М. Никоноров¹, К. В. Папенков², В. А. Талавринов³

^{1,2,3}Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹nico.73@mail.ru

²papenov-kv@yandex.ru

³tal.create@mail.ru

Аннотация: Механизм устойчивого развития является одним из приоритетных направлений для многих российских и международных компаний при разработке стратегий развития бизнеса. Устойчивое развитие подразумевает концепцию, которая ориентирована на охрану окружающей среды с учетом отдельных социальных аспектов. Компании, желающие создать и имплементировать более экологичную, социальную и экономически устойчивую структуру, должны иметь полный пакет необходимой документации и инструкций. Для этого применяются экологические, социальные и управленческие критерии, образующие в совокупности ESG-стратегию.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-стратегия, экологическая ответственность, инвестиционная привлекательность, управленческий показатель, Парижское соглашение по климату, цели устойчивого развития, финансовые рынки

Цитирование: Никоноров С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт) // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 49–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>

Поступила в редакцию 21.02.2022. Прошла рецензирование 28.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Business Transition to ESG-Strategies: Innovative Approaches in Russian and International Experience

Sergey M. Nikonorov¹, Konstantin V. Papenkov², Vladimir A. Talavrinov³

^{1,2,3}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹nico.73@mail.ru

²papenov-kv@yandex.ru

³tal.create@mail.ru

Abstract: Sustainable development is one of the priority areas of business development strategies in Russia and abroad. Sustainable development is focused on environmental protection but takes into account certain social aspects. If a company wishes to implement a more environmentally friendly, social, and economically sustainable structure, it needs a complete set of required documentation and instructions. This documentation is based on environmental, social, and governance criteria, which together form the ESG-strategy.

Keywords: sustainable development, ESG-strategy, environmental responsibility, investment attractiveness, management performance, Paris Climate Agreement, sustainable development goals, financial markets

Citation: Nikonorov SM, Papenov KV, Talavrinov VA. Business Transition to ESG-Strategies: Innovative Approaches in Russian and International Experience. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):49–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>

Received 21 February 2022. Reviewed 28 February 2022. Accepted 01 March 2022.

企业向ESG战略过渡的创新方法（全球经验和俄罗斯的实践）

S. M. 尼科诺罗夫¹, K. V. 帕佩诺夫², V. A. 塔拉夫里诺夫³

^{1, 2, 3} 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

¹ nico.73@mail.ru

² papenov-kv@yandex.ru

³ tal.create@mail.ru

摘要: 可持续发展机制是许多俄罗斯和国际公司制定业务发展战略的优先事项之一。可持续发展指的是注重环境保护的概念, 同时考虑到不同的社会层面。希望建立和实施更环保、更具社会和经济可持续性结构的公司必须拥有一整套必要的文件和实施细则。为此, 采用了环境、社会和治理标准, 这些标准共同构成了ESG战略。

关键词: 可持续发展、ESG战略、环境责任、投资吸引力、治理指标、巴黎气候协定、可持续发展目标、金融市场

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月21日 评审日期: 2022年2月28日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

Механизм устойчивого развития является одним из приоритетных направлений для многих российских и международных предприятий при разработке стратегий продвижения бизнеса. Устойчивое развитие подразумевает концепцию, которая ориентирована на охрану окружающей среды с учетом отдельных социальных аспектов. Компании, желающие создать и имплементировать более экологичную, социальную и коммерчески устойчивую структуру, должны иметь полный пакет необходимой документации и инструкций¹. Для этого применяются экологические, социальные и управленческие критерии, образующие в совокупности ESG-стратегию.

В рассматриваемом контексте следует отметить, что идея устойчивого развития и критерии ESG иногда используются в качестве синонимичных конструкций, но это не идентичные понятия. Устойчивость – более широкая концепция, которая не учитывает какие-либо определенные критерии или действия. ESG-стратегия рассматривается как практическая и всеобъемлющая основа для построения устойчивого бизнеса, который

ориентирован на удовлетворение запросов и потребностей заинтересованных сторон в целях повышения инвестиционной привлекательности предприятий. Достижение устойчивости определяется как конечная цель, а критерии ESG – как план действий и инструкций.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье используется метод обобщения и сравнения. Работа выполнена на основе теории и методологии стратегирования д.э.н., профессора, Иностранного члена РАН, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ им. М. В. Ломоносова, директора ЦСИ ИМИСС МГУ им. М. В. Ломоносова В. Л. Квинта и теории устойчивого развития д.э.н., профессора, заведующего кафедрой экономики природопользования Экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова С. Н. Бобылева. Рассматривается стратегическая возможность устойчивого финансирования инновационных экологических проектов.

¹ Nikonorov S., Utkina E. Industrial symbiosis as an element of sustainable development of arctic companies // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 112. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111200027>

Методологические аспекты ESG

Оценивая сильные стороны ESG показателей, следует выделить то, что они необходимы для обеспечения целостной основы оценки имеющихся рисков и достижения целей, связанных с экологическими, социальными и управленческими практиками в бизнесе. Таким образом, потенциальные и действующие клиенты получают возможность оценить, насколько хорошо тот или иной бизнес реализует принципы ESG и каковы его будущие планы по достижению устойчивости.

В чем привлекательность внедрения критериев ESG? Как мы отметили выше, это специальные экологические, социальные и управленческие критерии, необходимые для долгосрочного процветания компании². Причем для инвесторов и клиентов важна именно продуманная и перспективная стратегия во всех трех аспектах. Экологический критерий предполагает наличие ответа на вопрос – какое воздействие оказывает компания на окружающую среду³. Он охватывает такие вопросы, как объем выбросов углекислого газа, эффективность использования всех видов доступных ресурсов, биоразнообразии, процедуры утилизации отходов, включая деятельность органов государственной власти, уполномоченных в сфере регулирования и охраны окружающей среды⁴.

Если в компании отсутствует экологическая ответственность, то некоторые инвесторы могут усомниться в ценностях предприятия, что рискованно. С другой стороны, при соблюдении этого критерия возникает осознание, что компания

активно развивается, учитывает особенности современного ведения бизнеса и ориентируется на будущие тенденции, в частности в сфере экологии. Следовательно, экологическая составляющая одновременно перспективна и рискованна для бизнеса⁵.

Анализируя социальный критерий, важно подчеркнуть, что он отвечает на вопрос – как та или иная компания выстраивает политику взаимодействия со своими сотрудниками, клиентами, поставщиками, партнерами и различными сообществами⁶. В данном случае оценивается отношение предприятия к сотрудникам, имеющиеся льготы, размер оплаты труда, а также результаты реализации социальных и корпоративных ценностей компании⁷. Этот критерий учитывает вопросы соблюдения прав сотрудников, обслуживания клиентов, в том числе оказываемое на окружающую среду социальное воздействие⁸.

Социальный критерий так же актуален, как и экологический. Корпоративная культура компании, взаимодействие сотрудников и работодателя являются важными показателями в области инвестиционной привлекательности и привлечения новых клиентов⁹. Однако если у предприятия немало сотрудников, то высока вероятность риска несоблюдения этого критерия из-за недовольства отдельных сотрудников или преобладания иных недочетов. Поэтому различные компании разрабатывают собственные корпоративные политики и нанимают комплаенс-специалистов. Это помогает успешной реализации социального критерия.

² Indicators for digitalization of sustainable development goals in PEEX program / S. N. Bobylev [et al.] // *Geography, Environment, Sustainability*. 2018. Vol. 11. № 1. P. 145–156. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2018-11-1-145-156>

³ Overtourism at Baikal: Problems and ways of addressing them / A. Yu. Aleksandrova [et al.] // *Geography and Natural Resources*. 2021. Vol. 42. № 3. P. 248–257. <https://doi.org/10.1134/S1875372821030033>

⁴ Understanding Environmental, Social and Governance (ESG), and Why It's a Critical Business Focus. URL: <https://us.anteagroup.com/news-events/blog/esg-definition-environmental-social-governance-ehs> (дата обращения: 03.01.2022).

⁵ Бобылев С. Н., Кирюшин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 67. № 1. С. 152–166. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>

⁶ Булыгина Н. И., Ивашенко Н. П. Устойчивость социальных предприятий как один из важнейших критериев эффективности поддержки социального предпринимательства в России // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 82. С. 306–325. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10103>

⁷ Understanding Environmental...

⁸ Kudryavtseva O., Malikova O. Circular economy for sustainable cities' management // *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019. Vol. 19. P. 103–108.

⁹ Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2019. № 6. С. 126–146.

Управленческий показатель позволяет ответить на вопрос – каким образом реализуется управление предприятием. Этот аспект предполагает изучение исполнительного управления юридическим лицом¹⁰. Инвесторы и клиенты оценивают стимулы заинтересованных сторон, вознаграждения членов совета директоров, акционеров, имеющиеся премии и бонусы, вопросы коррупции, конфликтов интересов, а также степень прозрачности и иерархию управления¹¹. Оценка рисков в рамках этого критерия позволяет выявить различные обстоятельства, чтобы инвесторы и клиенты могли принимать максимально точные решения, основанные на прошлом, настоящем и перспективном будущем компании.

Все рассмотренные критерии являются перспективными и рискованными одновременно. Однако они имеют значение в рамках целей устойчивого развития (ЦУР), сформулированных в Повестке дня на период до 2030 года на саммите ООН¹². Критерии носят долгосрочный характер, а не краткосрочный. Они отражены и в Парижском соглашении о климате, которое было подписано в декабре 2015 года¹³. Критерии соответствуют задаче, которая предусматривает ответственное потребление и производство. Предприятия должны последовательно перейти к устойчивым методам работы и включать соответствующие сведения в свою отчетность¹⁴.

До Повестки на период до 2030 года и Парижского соглашения была проведена Международная конференция ООН по финансированию развития в Аддис-Абебе, где участники согласились разработать меры по решению экономических, социальных

и экологических проблем. Подписанное в результате конференции соглашение направлено на создание основ финансирования и инвестирования устойчивого продвижения. На бизнес была возложена дополнительная ответственность в рамках реализации ЦУР и обновлении финансовых рынков. Рассматриваемые критерии ставятся бизнесом в основу стратегий в ходе реализации своих обязательств.

Такая реализация осуществляется, например, в рамках инициативы Глобального договора ООН, который охватывает множество предприятий и организаций из различных государств. Важнейшая задача Глобального договора состоит в вовлечении субъектов бизнеса в развитие окружающей среды и общества через имплементацию критериев. Новая бизнес-модель отражает международные принципы в сфере человеческих прав и защиты окружающей среды¹⁵.

В Российской Федерации сеть Глобального договора ООН сформирована на основе Программы развития ООН, обладает специальным статусом и организует различные ежегодные мероприятия¹⁶. На данный момент сеть действует в виде ассоциации. Ее участники ведут договорные отношения с ООН: РУСАЛ, Роснефть, РЖД и другие компании.

РУСАЛ, например, использует в своей деятельности различные подходы и политики в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, экологии, качества и др.¹⁷ Также компания на ежегодной основе публикует подробный отчет об устойчивом развитии, поддерживая максимальную транспарентность в этой области¹⁸.

¹⁰ Understanding Environmental...

¹¹ Аузан А. А., Комиссаров А. Г., Бахтигараева А. И. Социокультурные ограничения коммерциализации инноваций в России // Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 4. С. 76–95. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-76-95>

¹² Повестка дня в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda> (дата обращения: 04.01.2022).

¹³ Парижское соглашение. URL: https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_russian_.pdf (дата обращения: 04.01.2022).

¹⁴ Никоноров С. М. К «зеленой» экономике через «зеленые» финансы, биоэкономику и устойчивое развитие // Русская политология. 2017. № 3. С. 12–15.

¹⁵ Никоноров С. М., Тяглов С. А., Ситкина К. С. Применение зеленого финансирования зеленой экономики в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 2. С. 54–61. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-54-61>

¹⁶ Национальная сеть Глобального договора ООН в России. URL: <https://globalcompact.ru> (дата обращения: 04.01.2022).

¹⁷ Устойчивое развитие. URL: <https://rusal.ru/sustainability/> (дата обращения: 04.01.2022).

¹⁸ Там же.

Следовательно, стратегия ESG развивается как на международном, так и на национальном уровнях с учетом стратегического планирования развития страны¹⁹. Это значимое преимущество при намерении внедрить критерии в деятельность какой-либо организации. К другим положительным сторонам относится то, что критерии предусматривают использование конкретных измеримых шагов с достижимыми целями и ключевыми показателями эффективности KPI. Стратегия также выполняет функцию по информированию потенциальных инвесторов, клиентов и других заинтересованных лиц о достигнутом прогрессе за конкретный период. Критерии основаны на четком механизме отчетности, что делает их еще более эффективными.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Без знания структуры внедрения критериев ESG невозможно их успешное применение²⁰. В начале компании следует провести оценку того, какие вопросы существенны в целях использования стратегии. Далее следует установить цели и задачи, с помощью которых можно поддержать и оптимизировать текущую деятельность компании. Затем проанализировать пробелы и препятствия на пути к достижению желаемого результата и разработать стратегическую дорожную карту внедрения критериев. Потом установить планы действий и ключевые показатели эффективности. Таким образом, основные этапы сыграют важную роль в последующей эффективности стратегии и помогут предотвратить некоторые.

ESG – это инвестиция в будущее компании, которая при правильном подходе принесет финансовые

плоды²¹. Финансовый потенциал ESG можно разделить на три группы: снижение рисков, эффективность и рост. По моему мнению, его следует рассмотреть как одно из неотъемлемых преимуществ стратегии. Благодаря критериям ESG снижаются риски, происходит выявление и подготовка к физическим, переходным и финансовым рискам, таким как сборы и нормативное давление или события, связанные с климатом. В отрасли могут возникнуть проблемы, связанные с изменением климата или зависимостью от какого-либо процесса или вещества.

Эффективность подразумевает анализ общей деятельности компании, начиная с основных объектов и заканчивая управлением цепочками поставок, с целью снижения выбросов углекислого газа и инвестирования в ее повышение²². Сокращение и утилизация отходов, а также управление материалами являются ключевыми областями для исследования. В сфере роста следует придерживаться политики распространения информации, которая не только освещает важные проблемы, но и укрепляет репутацию и может помочь завоевать большую долю рынка. Инвесторы проявляют все больший интерес к оценкам ESG и находятся в поиске перспективных инициатив.

Касательно недостатков стратегии следует выделить то, что оценки критериев не всегда могут быть точными и однородными, поэтому точная интерпретация показателей значима для инвесторов и клиентов²³. Кроме того, ключевые показатели эффективности не всегда соответствуют друг другу. В исследовании M. Partners подчеркивается, что компании только сейчас начинают сообщать о ключевых показателях эффективности в области

¹⁹ Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

²⁰ Sustainability Evolved: Adapting Your Business Strategy to an ESG Framework. URL: <https://www.environmentalleader.com/2021/10/sustainability-evolved-adapting-your-business-strategy-to-an-esg-framework/> (дата обращения: 04.01.2022).

²¹ Никоноров С. М. Развитие ESG - инструментов финансирования циркулярной экономики // Развитие финансовых отношений в циркулярной экономике: материалы Национальной научно-практической конференции. СПб, 2021. С. 122–126.

²² Полтерович В. М., Панчук Д. А. Диверсификация российской экономики за счет углубления переработки углеводородов: проблема индикативного планирования // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 57–66.

²³ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

устойчивого развития²⁴. Некоторые из них более продвинуты в этом процессе, чем другие, что создает определенные трудности. Кроме того, инвесторы не всегда привержены критериям устойчивого развития, заявляя об обратном. На это также стоит обращать внимание.

ВЫВОДЫ

Стратегии ESG уделяется внимание на государственном и международном уровнях. Данная тематика считается инновационной и только начинает набирать популярность, но все больше компаний включают ее в разработку своих бизнес-моделей с целью повышения инвестиционной привлекательности и привлечения новых клиентов. У рассмотренных критериев есть большой финансовый потенциал, особенная структура внедрения и отчетности. В течение нескольких лет внимание

к данной теме только будет расти, предприятия будут предоставлять больше качественных данных, улучшать механизмы отчетности, а государство усилит свою поддержку. В Российской Федерации данная стратегия также постепенно становится популярной, хотя активно применяется крупными участниками бизнеса в различных отраслях.

Положительных перспектив намного больше, чем отрицательных. Социальный, экологический и управленческий критерии важны и не могут применяться по отдельности²⁵. Каждый критерий характеризуется наличием потенциальных рисков, которые были рассмотрены в данной работе, но пользы больше. Мы считаем, что в будущем эта сфера будет активно развиваться и исследоваться, поэтому противоречия будут устранены в ходе взаимодействия компаний, государств и международных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

- Аузан А. А., Комиссаров А. Г., Бахтигараева А. И. Социокультурные ограничения коммерциализации инноваций в России // *Экономическая политика*. 2019. Т. 14. № 4. С. 76–95. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-76-95>
- Бобылев С. Н., Кирюшин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 67. № 1. С. 152–166. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>
- Булыгина Н. И., Иващенко Н. П. Устойчивость социальных предприятий как один из важнейших критериев эффективности поддержки социального предпринимательства в России // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 82. С. 306–325. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10103>
- Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2019. № 6. С. 126–146.
- Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>
- Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // *Вестник Совета безопасности Российской Федерации*. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.
- Никоноров С. М. К «зеленой» экономике через «зеленые» финансы, биоэкономику и устойчивое развитие // *Русская политология*. 2017. № 3. С. 12–15.
- Никоноров С. М. Развитие ESG-инструментов финансирования циркулярной экономики // *Развитие финансовых отношений в циркулярной экономике: материалы Национальной*

²⁴ What are the main limitations and criticisms of ESG investing? URL: <https://miranda-partners.com/what-are-the-main-limitations-and-criticisms-of-esg-investing/> (дата обращения: 04.01.2022).

²⁵ Никоноров С. М. Развитие ESG...

научно-практической конференции. СПб, 2021. С. 122–126.

Никоноров С. М., Тяглов С. А., Ситкина К. С. Применение зеленого финансирования зеленой экономики в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 2. С. 54–61. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-54-61>

Полтерович В. М., Панчук Д. А. Диверсификация российской экономики за счет углубления переработки углеводородов: проблема индикативного планирования // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 57–66.

Indicators for digitalization of sustainable development goals in PEEX program / S. N. Bobylev [et al.] // Geography, Environment, Sustainability. 2018. Vol. 11. № 1. P. 145–156. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2018-11-1-145-156>

Kudryavtseva O., Malikova O. Circular economy for sustainable cities' management // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2019. Vol. 19. P. 103–108.

Overtourism at Baikal: Problems and ways of addressing them / A. Yu. Aleksandrova [et al.] // Geography and Natural Resources. 2021. Vol. 42. № 3. P. 248–257. <https://doi.org/10.1134/S1875372821030033>

Nikonorov S., Utkina E. Industrial symbiosis as an element of sustainable development of arctic

companies // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 112. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111200027>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Никоноров Сергей Михайлович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, директор Центра исследования экономических проблем развития Арктики экономического факультета, эксперт ПОРА в области устойчивого развития и экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; nico.73@mail.ru
Папенков Константин Владимирович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, научный руководитель Центра исследования экономических проблем развития Арктики экономического факультета, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; rapenov-kv@yandex.ru

Талавринов Владимир Андреевич, студент экономического факультета, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; tal.create@mail.ru

REFERENCES

Auzan AA, Komissarov AG, Bakhtigaraeva AI. Sociocultural restrictions on the commercialization of innovations in Russia. Economic Policy. 2019;14(4):76–95. (In Russ.) <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-76-95>

Bobylev SN, Kiryushin PA, Koshkina NR. New priorities for the economy and green finance. Economic Revival of Russia. 2021;67(1):152–166. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>

Bulygina NI, Ivashchenko NP. Sustainability of social enterprises as one of the most important criteria for support effectiveness for social entrepreneurship in Russia. E-Journal Public Administration.

2020;(82):306–325. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10103>

Gerasimenko VV, Slepikova EM. Transformation of methods and tools of competitive analysis in the digital economy. Moscow University Economics Bulletin. 2019;(6):126–146. (In Russ.)

Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

Nekipelov AD. Rol' strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ehkonomicheskogo razvitiya v obespechenii natsional'noy bezopasnosti [The role of strategic

- planning of socio-economic development in national security]. *Vestnik Soveta bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii* [Bulletin of the Security Council of the Russian Federation]. 2017;49(2):162–173. (In Russ.)
- Nikonorov SM. K “zelenoy” ehkonomike cherez “zelenye” finansy, bioehkonomiku i ustoychivoe razvitie [Towards a green economy through green finance, bioeconomy, and sustainable development]. *Russian Political Science*. 2017(3):12–15. (In Russ.)
- Nikonorov SM. Razvitie ESG-instrumentov finansirovaniya tsirkulyarnoy ehkonomiki [Development of ESG-tools for financing the circular economy]. *Razvitie finansovykh otnosheniy v tsirkulyarnoy ehkonomike: materialy Natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Development of financial relations in the circular economy: materials of the National Scientific and Practical Conference]; 2021; St. Petersburg. St. Petersburg: Asterion; 2021. p. 122–126. (In Russ.)
- Nikonorov SM, Tyaglov SG, Sitkina KS. Application of green financing of green economy in Russia. *Management and Business Administration*. 2021; (2):54–61. (In Russ.) <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-54-61>
- Polterivich VM, Panchuk DA. Diversification of the Russian economy due to the deeper processing of hydrocarbons: the problem of indicative planning. *Energy Policy*. 2019;(1):57–66. (In Russ.)
- Bobylev SN, Chereshnya OYu, Kulmala M, Lappalainen HK, Petäjä T, Solov'eva SV, et al. Indicators for digitalization of sustainable development goals in PEEEX program. *Geography, Environment, Sustainability*. 2018;11(1):145–156. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2018-11-1-145-156>
- Kudryavtseva O, Malikova O. Circulas economy for sustainable cities' management. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019;19:103–108.
- Aleksandrova AYu, Bobylev SN, Solovyeva SV, Khovavko IYu. Overtourism at Baikal: Problems and ways of addressing them. *Geography and Natural Resources*. 2021;42(3):248–257. <https://doi.org/10.1134/S1875372821030033>
- Nikonorov S, Utkina E. Industrial symbiosis as an element of sustainable development of arctic companies. *SHS Web of Conferences*. 2021;112. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111200027>
- CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Sergey M. Nikonorov, Dr.Sci. (Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Director of the Center for Research on Economic Problems of the Development of the Arctic, Faculty of Economics, PORA expert in sustainable development and economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; nico.73@mail.ru
- Konstantin V. Papenov, Dr.Sci.(Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Scientific Supervisor of the Center for Research on Economic Problems of the Development of the Arctic, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; papenov-kv@yandex.ru
- Vladimir A. Talavrinov, Student of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; tal.create@mail.ru

Оригинальная статья

УДК 004/005(639.3+470+571)

Блокчейн – инновационный инструмент стратегического развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации

А. А. Белецкий

Дальневосточный Федеральный университет, Владивосток, Россия; 016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

Аннотация: *Введение.* Одним из стратегически значимых технологических трендов является развитие цифровых технологий. Данный вектор затрагивает множество областей исследования и практического применения, одной из которых является блокчейн. Применение данной технологии может обеспечить стратегическое конкурентное преимущество в любой отрасли. Поиск новых решений функционирования сельскохозяйственной отрасли направлен на стратегическое мировое лидерство в ряде областей, одной из которых является прослеживаемость продукции рыбохозяйственного комплекса. *Объекты и методы исследования.* Исследование основано на базовых элементах и этапах методологии стратегирования академика РАН, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта с учетом отраслевой специфики. *Результаты и их обсуждение.* Актуализирована возрастающая значимость устойчивости развития рыбохозяйственного комплекса и необходимость удовлетворения спроса потребителя на информацию о происхождении продукта. Определены стратегические приоритеты и возможности развития отрасли в случае использования технологии блокчейн. *Выводы.* Блокчейн – это связующее звено между глобальным технологическим трендом развития информационных технологий и практическим инструментом, позволяющим реализовать тактику. Отраслевые стратегии (в том числе рыбохозяйственного комплекса) – предмет особого внимания, т.к. должны учитывать специфику при практической реализации.

Ключевые слова: инновации, стратегирование, блокчейн, рыбохозяйственный комплекс

Цитирование: Белецкий А. А. Блокчейн – инновационный инструмент стратегического развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 57–66. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-57-66>

Поступила в редакцию 20.01.2022. Прошла рецензирование 30.01.2022. Принята к печати 04.03.2022.

original article

Blockchain as an Innovative Tool of Strategic Development of the Fishery Complex of the Russian Federation

Andrey A. Beletskiy

Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia; 016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

Abstract: *Introduction.* Digital technologies are a strategically important trend that affects numerous areas of research and practice. They can provide a strategic competitive advantage in any industry, including fishery. The search for new solutions for the functioning of the agricultural industry is aimed at strategic global leadership in a number of areas, one of which is the traceability of fishery products. *Study objects and methods.*

The present research featured the application of blockchain technology in the Russian fishery. It was based on Professor V.L. Kvint's strategizing method taking into account industry specifics. *Results and discussion.* The study revealed the increasing importance of sustainable development in the fisheries sector and the need to meet consumer demand for information about the origin of the fish-based product. The article introduces strategic priorities and opportunities of blockchain technology in this industry. *Conclusion.* The contemporary fisheries sector requires a technological and logistics complexity in order to provide sustainable high-quality competitive products, and blockchain is a modern technology that corresponds to strategically significant trends and is able to boost the development of Russian fishery.

Keywords: innovations, strategizing, blockchain, fishery complex

Citation: Beletskiy AA. Blockchain as an Innovative Tool of Strategic Development of the Fishery Complex of the Russian Federation. *Strategizing: Theory and Practice.* 2022;2(1):57–66. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-57-66>

Received 20 January 2022. Reviewed 30 January 2022. Accepted 04 March 2022.

区块链是俄罗斯联邦渔业综合体战略发展的创新工具

A. A. 别列茨基

远东联邦大学, 俄罗斯符拉迪沃斯托克市; 016499@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9846-0715>

摘要: 引言。发展数字技术是当今具有战略意义的技术发展趋势之一。该发展方向影响着许多研究和实际应用领域, 其中之一就是区块链。区块链技术的应用可以为任何行业提供战略竞争优势。其中之一是渔业产品的可追溯性。研究对象和方法。该研究基于俄罗斯科学院院士、经济学博士V. L. 昆特教授战略规化方法论的基本原理和步骤。结果和讨论。强调了渔业综合体可持续发展的日益增长的重要性, 以及满足消费者对产品原产地信息需求的必要性。确定了在使用区块链技术的情况下行业发展的战略优先事项和机遇。结论。识别全球趋势和模式是制定成功战略的第一步。区块链是连接信息技术发展中全球技术趋势和用于战术实施的实用工具之间的纽带。行业战略(包括渔业综合体)是一个特别值得关注的主题, 因为制定行业战略时必须考虑到实际执行中的具体情况。

关键词: 创新、战略、区块链、渔业综合体

编辑部收到稿件的日期: 2022年1月20日 评审日期: 2022年1月30日 接受发表的日期: 2022年3月04日

ВВЕДЕНИЕ

Информационные технологии при расширении территориальных зон покрытия и скорости передачи данных дают возможность для изменения взаимодействия участников различных товарных и иных транзакций. Одним из инструментов, способным кардинально изменить данную сферу, является блокчейн. Это технология, на которой основаны платформы для проведения операций между равноправными участниками, действующими без посредников, и в которой применяется

децентрализованное хранение информации для отражения всех данных об операциях единой сети (P2P-сети)¹. Благодаря технологии блокчейн меняется порядок проведения операций: транзакционная модель меняется с централизованной структуры (банки, биржи, торговые платформы и магазины, компании-производители) на применение децентрализованной системы (производитель – конечный потребитель). В такой системе транзакцию может осуществить каждый участник

¹ Липницкий Д. В. Возможности и вызовы для блокчейн в новой индустриализации // Экономика промышленности. 2019. Т. 85. № 1. С. 82–100. <https://doi.org/10.15407/econindustry2019.01.082>

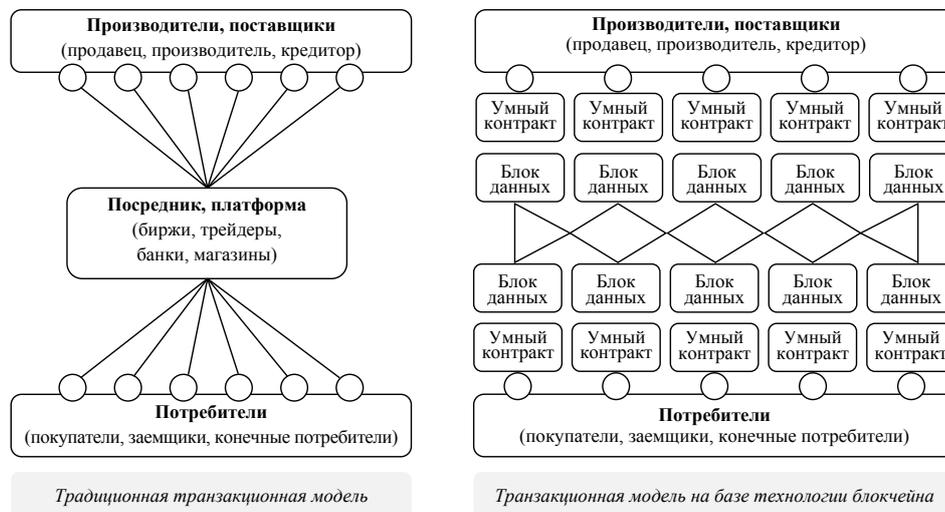


Рис. 1. Изменение структуры транзакций при применении технологии блокчейн
ig. 1. Effect of blockchain technology on transaction structure

с любым другим участником, т. е. посредники, в услугах которых сегодня нуждается большинство отраслей (рис. 1)^{2,3}.

«Умный контракт» (или «смарт контракт») является цифровым протоколом, автоматически исполняющим заранее predetermined процессы и транзакции, не требующие участия третьей стороны. Компании могут принять решение о том, какими данными они будут пользоваться: открытыми или закрытыми⁴. В случае открытой цепочки блоков сохраняется анонимность всех участников процесса. Примером таких систем является платформа «Биткойн». В закрытых системах все участники идентифицированы и известны до того, как будет предоставлен доступ к системе. Подписание смарт контракта и его вступление в силу осуществляется сторонами методами, используемыми в крипто-

валютных сетях. Для обеспечения его исполнения требуется беспрепятственный доступ к информационной среде, позволяющей полностью автоматизировать выполнение каждого из условий контракта. Каждый контракт должен иметь ясную логику исполнения и математическое описание, понятные системе^{5,6}.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является устойчивое стратегическое развитие рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации. Исследование основано на базовых элементах и этапах методологии стратегирования академика РАН, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта, а также на успешных практиках их применения^{7,8,9,10,11}.

² Там же.

³ Тапскотт Д., Тапскотт А. Технология блокчейн: то, что движет финансовой революцией сегодня. М.: Эксмо, 2017. 448 с.

⁴ Kim H. M., Laskowski M. Toward an ontology-driven blockchain design for supply-chain provenance // Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management. 2018. Vol. 25. № 1. P. 18–27. <https://doi.org/10.1002/isaf.1424>

⁵ Гарина И. О. Методический подход к разработке блокчейн-структуры цифрового двойника изделия в машиностроении // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 11–1. С. 15–20. <https://doi.org/10.17513/snt.38331>

⁶ Сергеев И. Использование технологии блокчейн при мониторинге логистических операций в цепях поставок // Логистика. 2019. Т. 153. № 8. С. 36–42.

⁷ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // Экономика и управление. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.

⁸ Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

⁹ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

¹⁰ Kozurev A. A. Work and competition in the digital age. St. Petersburg: Strata, 2019. 130 p.

¹¹ Козырев А. А. Конкуренция как экономический феномен: основные направления исследований // Управленческое консультирование. 2014. № 10. С. 29–35.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Внедрению технологии блокчейна препятствуют следующие ограничения:

1. Недостаточная зрелость технологий, что не исключает роста в будущем. Технология блокчейн не готова для полномасштабного коммерческого использования, т.к. рынок состоит из фрагментарных сегментов, не обладающих архитектурой совместимости между собой;

2. Технология блокчейн – это базовый уровень, который требует создания приложений для удовлетворения конкретных бизнес-процессов и конечных пользователей. Использование технологии как протокола должно быть реализовано в программном продукте со своей логикой, пользовательским интерфейсом и т.д. Блокчейн – это инструмент, а не бизнес-решение;

3. Блокчейн без реализации функционала умных контрактов превращается в обычную базу данных;

4. Управление общедоступным блокчейном по оферте связано с решением программных технических проблем. Наполнение системы информацией, в том числе физическими параметрами, требует регулирования и систематизации внесения данных, а также технического обслуживания оборудования считывания параметров.

Блокчейн технологии используются во множестве областей. Для продвижения рыбы от района промысла к конечному потребителю на каждом из этапов физической передачи продукции или обязательств участники процесса, заключая умный контракт, определяют не только финансовую сторону вопроса, но и физические показатели продукта. Они должны попасть в систему на этапах продвижения. Основной принцип умного контракта состоит в полной автоматизации при надлежащем исполнении каждого из условий договорных отношений между участниками¹².

Правительством Российской Федерации было утверждено стратегическое направление в области цифровой трансформации, в том числе в рыбохозяйственном комплексе¹³. В данном направлении утверждено два показателя:

1. Обеспечение покрытия мониторинга рыбопромышленной деятельности пользователей водных биологических ресурсов в режиме, приближенном к реальному времени с доведением до 100 % к 2030 г.;

2. Процент рыбопромышленных судов, оснащенных электронными весами и камерами с передачей информации в режиме реального времени с 50 % охватом к 2030 г.

Первый показатель затрагивает блокчейн, но формулировка не конкретизирует стратегически значимые цели развития отрасли. Кроме того, в нормативном документе отсутствует анализ ресурсного обеспечения в стратегическом направлении и роль участников процесса, а приоритеты, цели и задачи цифровой трансформации являются набором добрых пожеланий.

Современные требования к морепродуктам (как и к сельхозпродукции в целом) развиваются в нескольких направлениях: устойчивость промысла и развитие прибрежных территорий, возможность отзыва рыбопродукции, сокращение ННН-промысла, высокое качество продукции, находящейся у конечного потребителя, и т.д. Все требования связаны с элементами прослеживаемости продукта как во времени от места вылова до стола потребителя, так и изменении качественных характеристик на пути следования и переработки.

Логистические технологии по отслеживанию движения рыбопродукции в цепочке поставок не являются новыми. Новое – это запись собранной информации с использованием технологии блокчейн. Проекты по прослеживаемости рыбопродукции могут использовать комбинацию меток радиочастотной идентификации (RFID) и кодовых

¹² HBR guide to thinking strategically. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 304 p.

¹³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2021 № 3971-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года».

двухмерных меток (QR)¹⁴. При вылове рыбы и дальнейшем движении крупной партии вначале используются RFID-метки. Они представляют собой программируемые метки, которые можно использовать многократно. Они используются на контрольных точках движения партий при пересечении сканирующих рамок (туннелей) RFID, где метка сканируется и программное обеспечение обновляется информацией о месте прохождения и хранения партии. Управление партией для разных компаний может иметь разную детализацию: район промысла, судно и т.д. Процесс идентификации усложняется, когда рыба идет в более глубокую переработку и появляется рыбопродукция. QR-код – это двухмерный штрих-код (связанный с исходной меткой RFID), который прикреплен к упаковке продукта и предназначен для хранения больших объемов данных. QR-код – конечный пункт в секторе розничной торговли. Потребитель может его отсканировать и прочитать всю информацию, предоставленную поставщиком и предназначенную неограниченному кругу лиц.

Мировые компании, такие как IBM FoodTrust и SAP, внедряют цифровые платформы для отслеживания цепочек поставок на основе блокчейна^{15, 16, 17}.

Обобщенная схема производственно-сбытовой цепочки с использованием блокчейна представлена на рисунке 2¹⁸.

Передача данных и формирование цепочки транзакций начинается с вылова и подъема рыбы на борт судна. По мере продвижения рыбы (рыбопродукции) в пространстве и изменении физических свойств (заморозка, переработка, формирование и деление

партий и т.д.) датчики или люди передают в блокчейн информацию о времени, месте, условиях и физических данных. Отдельные транзакции должны объединяться в блоки с использованием заложенных алгоритмов только при правильной комбинации информации, которая подтверждается верификацией данных.

Идет разработка глобального отраслевого стандарта прослеживаемости морепродуктов и рыбы на примере отраслевого стандарта GS1 для мясопродуктов или сертификации цепочки поставок (chainofcustody) лесопродукции по схеме FSC. Большинство игроков рынка на первоначальном этапе будут применять глобальный стандарт GS1 в индустрии морепродуктов при технологиях штрих-кодирования. На базе GS1 в США в 2020 г. была выпущена первая версия стандартов прослеживаемости морепродуктов отраслевого стандарта Global Dialogue on Seafood Traceability (GDST1.0), т.к. необходимо соответствовать растущим требованиям к оцифровке цепочки поставок индустрии морепродуктов и ожиданиям потребителей. Работа продолжалась в течение трех лет с привлечением WWF и более 70 компаний, включая 7 крупнейших мировых компаний в области производства морепродуктов¹⁹. Особое внимание уделяется ННН-промыслу при осуществлении внешней торговли²⁰. В США создана программа мониторинга импорта морепродуктов (SIMP)²¹.

Формирование специализированных наборов в зависимости от вида товара по температурному режиму хранения: пресервы, мороженая продукция, консервы и прочие готовые к употреблению продукты.

¹⁴ Pawlak M., Guziur J., Poniszewska-Marańda A. Voting process with blockchain technology: Auditable blockchain voting system // *Advances in intelligent networking and collaborative systems* / editors F. Xhafa, L. Barolli, M. Greguš. Cham: Springer, 2018. P. 233–244. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98557-2_21

¹⁵ Норвежский производитель лосося Kvarøy Arctic присоединился к блокчейн-платформе IBM Food Trust. URL: <https://bitnovosti.com/2020/06/07/norvezhskij-proizvoditel-lososya-kvaroy-arctic-prisoedinilsya-k-blokchejn-platforme-ibm-food-trust/> (дата обращения: 24.12.2021).

¹⁶ Bumble Bee Foods использует платформу SAP для отслеживания морепродуктов на блокчейне. URL: <https://bitnovosti.com/2019/03/11/bumble-bee-foods-ispolzuuet-platformu-sap-dlya-otslezhivaniya-moreproduktov-na-blokchejne/> (дата обращения: 24.12.2021).

¹⁷ Sustainable Shrimp Partnership launches blockchain-based traceability app. URL: <https://www.seafoodsource.com/news/environment-sustainability/sustainable-shrimp-partnership-launches-blockchain-based-traceability-app> (дата обращения: 24.12.2021).

¹⁸ Tripoli M., Schmidhuber J. Emerging opportunities for the application of blockchain in the agri-food industry. Rome, Geneva: FAO and ICTSD, 2020. 46 p.

¹⁹ First version of comprehensive data standards for seafood traceability released. URL: <https://www.seafoodsource.com/news/supply-trade/first-version-of-comprehensive-data-standards-for-seafood-traceability-released> (дата обращения: 24.12.2021).

²⁰ ННН-промысел – это незаконный, незарегистрированный и нерегулируемый промысел.

²¹ U.S. seafood import monitoring program. URL: <https://www.iuufishing.noaa.gov/recommendationsandactions/recommendation1415/finalruletraceability.aspx> (дата обращения: 24.12.2021).

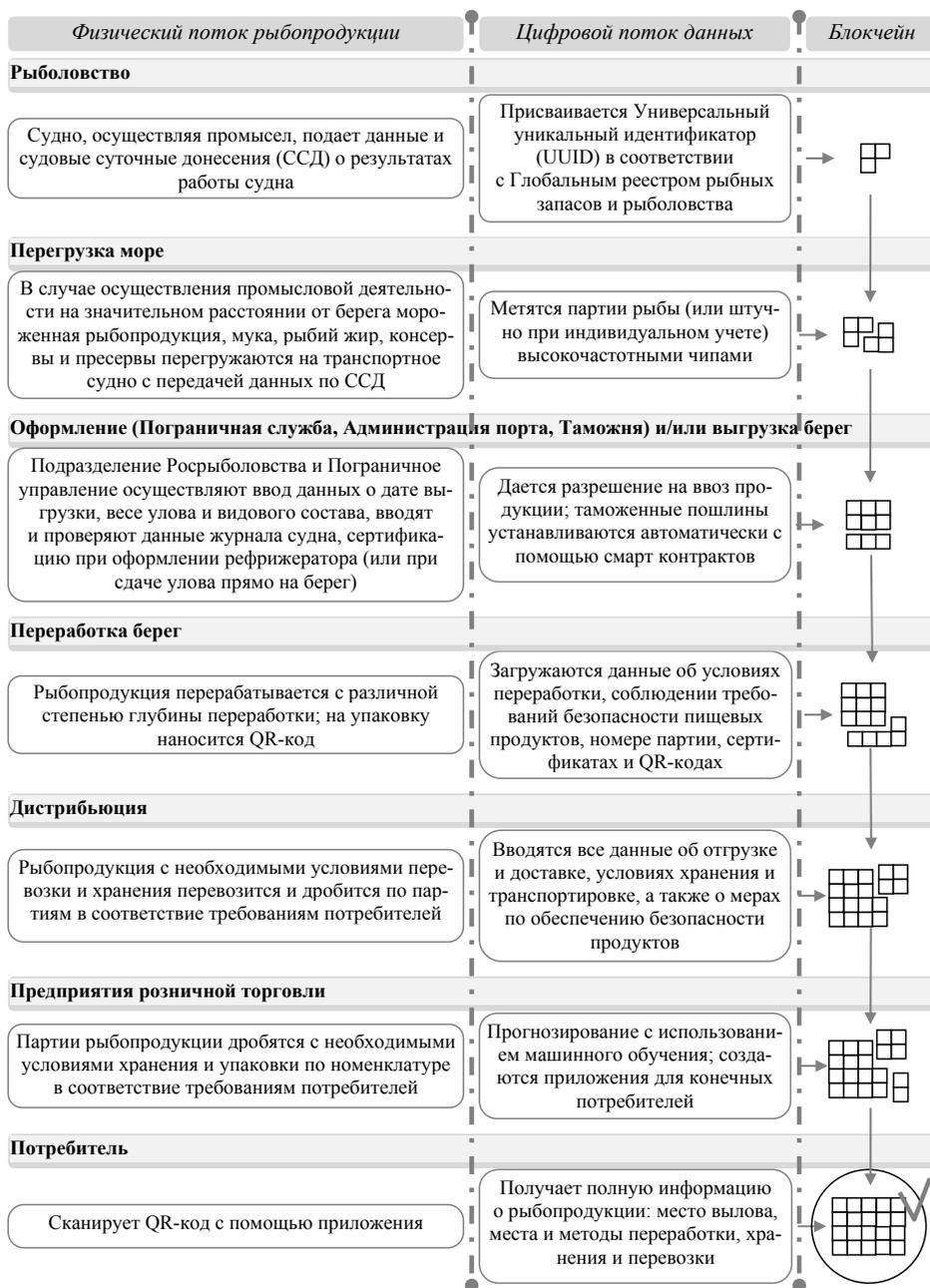


Рис. 2. Производственно-сбытовая цепочка репродукции с использованием технологии блокчейна
Fig. 2. Blockchain-based reproduction value chain

Прямая доставка к потребителю заключается в предоставлении ему ценностного предложения, которое находит отклик, а также повторение и устойчивый спрос. Инновационный процесс должен иметь итерацию, пока не будет найдено решение, которое найдет устойчивый потребительский спрос²².

Удобство и простота покупок в интернете при-
сущи таким областям, как электроника, игрушки и прочие товары длительного срока использования

и хранения. Медленно набирающая обороты сфера продажи продуктов питания и напитков стала более привлекательна из-за пандемии. Коронавирусные ограничения продемонстрировали потребителям удобство прямого обращения к поставщикам товаров и услуг без посещения общественных мест, где высок риск заражения.

Еда и напитки, приобретенные вне дома, для потребителей становятся домашними. Изменение

²² Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М.: МИФ, 2020. С. 310–367.

вкусовых предпочтений потребителей влияет на рост электронной торговли и реализации возможности идентификации товаров по производителю и цепочке поставок.

С точки зрения маркетинговой стратегии рыбопромышленников, в зависимости от метода продаж, можно разделить на две группы. Первая – компании, взаимодействующие с торговыми сетями либо посредниками в цепочке поставки до конечного потребителя. Это более многочисленная по количеству юридических лиц, но не долей на рынке, группа. Вторая – крупные компании, которые могут организовать прямые продажи потребителям, вплоть до «последней мили»²³. Второй группе никто не мешает взаимодействовать со специализированными компаниями по доставке продуктов питания для использования уже готовой развитой специализированной сети.

Есть два ограничения для реализации данного тренда. Во-первых, реализация данной услуги доступна не всем компаниям ввиду требований по активному участию в дополнительных этапах процесса доставки до конечного потребителя. Во-вторых, данная услуга не может быть направлена на одну группу товаров, т. к. потребители не станут посещать десятки и сотни интернет-магазинов с последующим ожиданием множества доставок. Развитие услуги прямой доставки от производителя потребителю должно сопровождаться расширением ассортимента на платформе одного производителя или объединением нескольких и сокращением доли покупок offline²⁴. В-третьих, компаниям необходимо внедрять новые методы ведения бизнеса, т. к. они начинают напрямую взаимодействовать с конечными потребителями²⁵.

Ключевым является прослеживаемость «движения» товара на всех этапах производства и доставки²⁶. В Российской Федерации стандарты прослеживаемости рыбопродукции на основе мирового опыта сформированы недавно и пока только теоретические²⁷. Для товаров и конечных потребителей рыбопромышленники безлики, их регионы вылова невидимы, а цепочка поставок, ее сроки и температурные режимы хранения – «черный ящик». Влияние на качество продукта в руках посредников, а не рыбаков, поваров и потребителей.

Отдельно стоит актуализировать выбор инструментов прямой доставки потребителю. Microfulfillment – это торговая бизнес-модель выполнения заказа потребителя в ближайший к нему розничный магазин или любую точку выдачи (центр обслуживания клиентов, «темный магазин» и пр.)²⁸. Масштабируемые и гибкие решения для подбора, доставки и хранения товара в ближайшей точке выдачи позволяют продавцам удовлетворять спрос клиентов в кратчайшие сроки, сокращая затраты, связанные с содержанием магазинов обычного формата с потоком покупателей. Поэтому необходима классификация способов доставки товара конечному потребителю при электронной торговле и выбор стратегически успешной, в зависимости от масштаба, компании, ее стратегических целей и тактики развития²⁹.

1. Сбор в магазине (до 50 заказов в день) – самый распространенный метод электронной торговли. Сбор заказа происходит с полок магазина работником. Преимущество данного способа в низкой стоимости для продавцов, но при больших объемах заказов данный способ не эффективен;

2. Оптимизированный сбор в магазине (до 150 заказов в день) – для облегчения комплектования заказов

²³ Последняя миля – это устоявшийся термин в электронной коммерции для описания последнего этапа доставки товара до покупателя.

²⁴ Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство. М.: МИФ, 2020. 240 с.

²⁵ ГОСТ ISO 12875-2016. Прослеживаемость рыбной продукции. Требования к информации в цепочках распределения продукции из выловленной рыбы. М.: Стандартинформ, 2016. 44 с.

²⁶ Международные принципы стандартизации / Т. Ю. Шкарина [и др.]. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2017. 99 с.

²⁷ Сытова М. В., Вафина Л. Х., Абрамова Л. С. Общие положения системы прослеживаемости пищевой рыбной продукции на территории Российской Федерации // Труды ВНИРО. 2015. Т. 154. С. 105–111.

²⁸ «Темный магазин» (darkstore) – магазин без покупателей, в котором собирают онлайн-заказы. Отличается от обычного склада онлайн-торговли целями бизнес-модели: скорость комплектации, доставка заказа, условия хранения. Принципиальна близость к месту выдачи товара (соответственно скорость доставки до пункта выдачи).

²⁹ Составлено автором на основе 6 stages grocers can follow to level up in online fulfillment. URL: <https://www.grocerydive.com/news/6-stages-grocers-can-follow-to-level-up-in-online-fulfillment/593244/> (дата обращения: 24.12.2021).

работники магазина могут использовать портативные устройства для быстрого поиска в различных зонах магазина;

3. Ручной сбор в специальной зоне магазина (до 250 заказов в день) – для ускорения обработки заказов самые «ходовые» товары складываются в специально отведенных зонах отдельно выделенными работниками;

4. Индивидуальный подбор в магазине с автоматизацией (до 500 заказов в день) – широкое применение роботизированного сбора и хранения заказов, применение работниками электронных устройств по поиску и комплектации заказов;

5. Темные магазины (до 1000 заказов в день) – ручная обработка в зоне сбора с помощью портативных сканеров и других технологий с максимальной территориальной близостью комплектования к группе покупателей;

6. Автоматизированные темные магазины (свыше 1000 заказов в день) – системы автоматизированного комплектования заказов разделены на три инновационных составляющих: специализированные стеллажи для хранения, роботы-сборщики, способные перемещаться в пространстве склада, и специализированные пути движения.

Главным критерием масштабируемости при осуществлении электронной торговли и возможности внедрения инновационных технологий является количество заказов в день.

Несмотря на взрывной рост прямой доставки потребителю и сформировавшийся стратегический тренд, этот метод покупки не станет преобладающим для продуктов питания в ближайшем будущем. Простота услуги для потребителя имеет определенные логистические ограничения для производителя.

Супермаркет, несмотря на постепенное развитие различных систем торговли, основан на модели покупки двух элементов – удобства и цены. Процесс электронной торговли основан на ручном отборе, что увеличивает трудозатраты, но обеспечивает удобство и ценностное предложение в сокращении временной

составляющей распределения продуктов питания как для пищевой промышленности, так и для потребителя. Так как электронная торговля стала неотъемлемой частью нашей жизни, то от традиционных магазинов требуются решения, позволяющие многоканально и эффективно использовать торговые площади. Благодаря продуманному внедрению системы блокчейна и логистики микрофулмента ритейл может предложить покупателям больше контроля над тем как, когда и что они покупают.

Связывая рыбаков с конечными потребителями, технология блокчейн гарантирует этическое действие работников (отсутствие ННН-промысла), а каждое действие и транзакция, связанные с поставкой, регистрируется для всеобщего доступа³⁰. Члены сети блокчейн имеют точную копию данных. Любая добавленная информация передается по сети в зависимости от уровня разрешений каждого участника. Это позволяет производителям, оптовым поставщикам и розничным продавцам эффективно взаимодействовать в вопросах возможности и своевременности доступа к данным. Делая информацию общедоступной, блокчейн гарантирует, что товар соответствует всем требованиям по происхождению, хранению и переработке, качеству и законности.

ВЫВОДЫ

Выявление глобальных тенденций и трендов является одним из первых шагов на пути разработки успешных стратегий. Блокчейн – это связующее звено между глобальным технологическим трендом развития информационных технологий и практическим инструментом, позволяющим реализовать тактику. Отраслевые стратегии – предмет особого внимания, т. к. должны учитывать специфику при практической реализации.

Технология блокчейна способна изменить концепцию прослеживаемости рыбопродукции, к которой привлекли рывпромышленники, госорганы в данной сфере и потребители, с преобразования отдельных секторов и всего рынка рыбопродукции.

³⁰ The state of world fisheries and aquaculture 2020. Rome: FAO, 2020. 244 p. <https://doi.org/10.4060/ca9229en>

ЛИТЕРАТУРА

- Гарина И. О. Методический подход к разработке блокчейн-структуры цифрового двойника изделия в машиностроении // *Современные наукоемкие технологии*. 2020. № 11–1. С. 15–20. <https://doi.org/10.17513/snt.38331>
- 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. Роль качества в зарождении и развитии глобального формирующегося рынка // *Экономика и управление*. 2011. Т. 67. № 5. С. 3–21.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // *Вестник ЦЭМИ*. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Козырев А. А. Конкуренция как экономический феномен: основные направления исследований // *Управленческое консультирование*. 2014. Т. 70. № 10. С. 29–35.
- Липницкий Д. В. Возможности и вызовы для блокчейн в новой индустриализации // *Экономика промышленности*. 2019. Т. 85. № 1. С. 82–100. <https://doi.org/10.15407/econindustry2019.01.082>
- Международные принципы стандартизации / Т. Ю. Шкарина [и др.]. Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2017. 99 с.
- Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М.: МИФ, 2020. С. 310–367.
- Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство. М.: МИФ, 2020. 240 с.
- Сергеев И. Использование технологии блокчейн при мониторинге логистических операций в цепях поставок // *Логистика*. 2019. Т. 153. № 8. С. 36–42.
- Сытова М. В., Вафина Л. Х., Абрамова Л. С. Общие положения системы прослеживаемости пищевой рыбной продукции на территории Российской Федерации // *Труды ВНИРО*. 2015. Т. 154. С. 105–111.
- Тапскотт Д., Тапскотт А. Технология блокчейн: то, что движет финансовой революцией сегодня. М.: Эксмо, 2017. 448 с.
- HBR guide to thinking strategically. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 304 p.
- Kim H. M., Laskowski M. Toward an ontology-driven blockchain design for supply-chain provenance // *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 2018. Vol. 25. № 1. P. 18–27. <https://doi.org/10.1002/isaf.1424>
- Kozyrev A. A. Work and competition in the digital age. St. Petersburg: Strata, 2019. 130 p.
- Pawlak M., Guziur J., Poniszewska-Marańda A. Voting process with blockchain technology: Auditable blockchain voting system // *Advances in intelligent networking and collaborative systems / editors F. Xhafa, L. Barolli, M. Greguš*. Cham: Springer, 2018. P. 233–244. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98557-2_21
- The state of world fisheries and aquaculture 2020. Rome: FAO, 2020. 244 p. <https://doi.org/10.4060/ca9229en>
- Tripoli M., Schmidhuber J. Emerging opportunities for the application of blockchain in the agri-food industry. Rome, Geneva: FAO and ICTSD, 2020. 46 p.

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

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

REFERENCES

- Garina IO. Methodical approach the development of blockchain structured digital twin in machine-building. *Modern High Technologies*. 2020;(11–1): 5–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/snt.38331>
- Kvint VL, Bodrunov SD. Strategirovanie transformatsii obshchestva: znanie, tekhnologii, noonomika [Strategizing the transformation of society:

- knowledge, technology, noonomics]. St. Petersburg: INID n. a. S.Yu. Vitte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. The role of quality in the birth and development of global emerging market. *Economics and Management*. 2011;67(5):3–21. (In Russ.)
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]*. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Kosyrew AA. Competition as an economic phenomenon: the main directions of research. *Administrative Consulting*. 2014;70(10):29–35. (In Russ.)
- Lypnytskyi DV. Opportunities and challenges of blockchain in Industry 4.0. *Economy of Industry*. 2019;85(1):82–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.15407/econindustry2019.01.082>
- Shkarina TYu, Repina IB, Nabokova AA, Chudnova OA. *Mezhdunarodnye printsipy standartizatsii [International principles of standardization]*. Vladivostok: Far Eastern Federal University; 2017. 99 p. (In Russ.)
- Piters T. *Strategiya sovershenstva. Kak dobit'sya uspekha v ehpokhu peremen i iskusstvennogo intellekta [Perfection strategy. How to succeed in an age of change and artificial intelligence]*. Moscow: MIF; 2020. pp. 310–367. (In Russ.)
- Reymond M. *Issledovanie trendov. Prakticheskoe rukovodstvo [Practical guide to trend research]*. Moscow: MIF; 2020. 240 p. (In Russ.)
- Sergeev I. *Ispol'zovanie tekhnologii blokcheyn pri monitoringe logisticheskikh operatsiy v tsepyakh postavok [The use of blockchain technology in monitoring logistics operations in supply chains]*. *Logistics*. 2019;153(8):36–42. (In Russ.)
- Sytova MV, Vafina LKh, Abramova LS. General provisions of traceability systems for food fish products on the territory of the Russian Federation. *Trudy VNIRO*. 2015;154:105–111. (In Russ.)
- Tapskott D, Tapskott A. *Tekhnologiya blokcheyn: to, chto dvizhet finansovoy revolyutsiei segodnya [Blockchain technology: the current drivers of the financial revolution]*. Moscow: Ehksmo; 2017. 448 p. (In Russ.)
- HBR guide to thinking strategically. Boston: Harvard Business Review Press; 2019. 304 p.
- Kim HM, Laskowski M. Toward an ontology-driven blockchain design for supply-chain provenance // *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 2018;25(1):18–27. <https://doi.org/10.1002/isaf.1424>
- Kozyrev AA. *Work and competition in the digital age*. St. Petersburg: Strata; 2019. 130 p.
- Pawlak M, Guziur J, Poniszewska-Marańda A. Voting process with blockchain technology: Auditable blockchain voting system. In: Xhafa F, Barolli L, Greguš M, editors. *Advances in intelligent networking and collaborative systems*. Cham: Springer; 2018. pp. 233–244. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98557-2_21
- The state of world fisheries and aquaculture 2020*. Rome: FAO; 2020. 244 p. <https://doi.org/10.4060/ca9229en>
- Tripoli M, Schmidhuber J. *Emerging opportunities for the application of blockchain in the agri-food industry*. Rome, Geneva: FAO and ICTSD; 2020. 46 p.
- CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Andrey A. Beletskiy, Cand.Sci. (Econ.), Associate Professor, 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>

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Оригинальная статья

УДК 005303.43

Роль стратегического управления в развитии организации

А. А. Кочербаева¹, З. К. Самайбекова²

¹Кыргызско-Российский славянский университет им. Б. Н. Ельцина, Бишкек, Кыргызская Республика

²Кыргызский государственный университет строительства транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Бишкек, Кыргызская Республика

¹ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

²samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

Аннотация: Данная статья посвящена стратегическому управлению, призванному расширить горизонты предвидения, усилить дальность зрения и создать возможность своевременной ответной реакции организации на изменения, которые происходят в ее внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах. Оказаться без стратегического управления означает подвергнуть риску существование организации, лишить ее возможности прогнозировать и строить планы, обречь на краткосрочные, сиюминутные или запоздалые решения. В высококонкурентной и динамично меняющейся среде организации должны разрабатывать долгосрочную стратегию, концентрируя внимание на внешнем состоянии дел. Долгосрочная стратегия позволит идти в ногу с изменениями, происходящими в среде. Практика показывает, что в действиях многих организаций стратегия отсутствует либо недостаточно продуманна. Это связано с решением о неизменности окружающей среды, что приводит к поражению в рыночной борьбе. В статье говорится о том, что рынок требует от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т. е. использование всех инструментов стратегического управления. Процесс разработки стратегии для каждой организации уникален, т. к. зависит от ее позиции на рынке, динамики развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т. д. Используя инструменты стратегического менеджмента деятельности мобильного оператора «О!» (ОсОО «НУР Телеком», Кыргызстан), был сделан вывод о том, что успех компании зависит от стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, конкурентоспособность, организация, конкурентные преимущества, менеджеры

Цитирование: Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Роль стратегического управления в развитии организации // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 67–78. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78>

Поступила в редакцию 25.02.2022. Прошла рецензирование 28.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

The Role of Strategic Management in Organization Development

Ainura A. Kocherbaeva¹, Zeynegul K. Samaibekova²

¹Kyrgyz Russian Slavic University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Bishkek, Kyrgyz Republic

²N. Isanov Kyrgyz State University of Construction, Transport Architecture, Bishkek, Kyrgyz Republic

¹ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

²samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

Abstract: Strategic management allows business to respond to the changes that occur in the markets, science, technology, economy, society, and politics. Poor strategic management puts the organization at risks and deprives it of the ability to predict and make plans, thus dooming it to short-term, on-the-spur-of-the-moment, or belated decisions. In a highly competitive and dynamic environment, organizations must develop a long-term strategy in order to keep pace with the external changes. In practice, many organizations act as if the environment were permanent, and lose competitive advantage. To be a market leader, the company should be able to predict external changes, design a proper strategy, determine competitive advantages, and avoid strategic risks. Strategy development is unique for each organization and depends on its market position, developmental rate, potential, competitors, products and services, the current state of economy, cultural environment, etc. This research featured the case of mobile provider “O!” (OsOO NUR Telecom, Kyrgyzstan).

Keywords: strategic management, strategy, competitiveness, organization, competitive advantages, managers

Citation: Kocherbaeva AA, Samaibekova ZK. The Role of Strategic Management in Organization Development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):67–78. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78>

Received 25 February 2022. Reviewed 28 February 2022. Accepted 01 March 2022.

战略管理在组织发展中的作用

A. A. 科切巴耶娃¹, Z. K. 萨梅别科娃²

¹叶利钦吉尔吉斯-俄罗斯斯拉夫大学, 吉尔吉斯共和国比什凯克市

²伊萨诺夫吉尔吉斯国立工程、交通与建筑大学, 吉尔吉斯共和国比什凯克市

¹ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

²samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

摘要: 本文重点讨论战略管理, 旨在拓宽预测的视野, 增强预见性, 使组织能够及时应对外部环境的变化: 商品和技术市场, 以及科学、技术、经济、社会和政治领域。没有战略管理就意味着将组织的存在置于危险之中, 剥夺了其预测和制定计划的能力, 这必然导致短期的、一时的或滞后的决定。在一个高度竞争和动态变化的环境中, 组织需要制定长期战略, 关注外部事态。一个长期的战略将使它们能够跟上环境变化的步伐。实践证明, 许多组织在行动中缺乏战略, 或者已有的战略并未经过深思熟虑。这与对环境不变的判断有关, 这必将导致在市场竞争中的失败。文章指出, 市场要求管理者具有预测、制定战略、确定长处和竞争优势、消除战略威胁和危险的能力, 即使用战略管理的所有工具。每个组织的战略制定过程都是独特的, 因为它取决于其市场地位、发展动态、潜力、竞争对手的行为、所生产产品或服务的特点、经济状况、文化环境等。使用移动运营商 “O!” (NUR Telecom, Kyrgyzstan) 的战略管理工具, 得出的结论是公司的成功取决于战略管理。

关键词: 战略管理、战略、竞争力、组织、竞争优势、管理者

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月25日 评审日期: 2022年2月28日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике конкурентоспособность означает информацию и «ноу-хау», а не капитал и физические активы. Поэтому ключевым процессом для любой конкурентной организации является стратегическое использование своих информационных ресурсов и активов знаний путем запоминания и применения опыта. Способность организации конкурировать на рынке рассматривается как зависимость от навыков и знаний руководителей и сотрудников, рассматриваемых как интеллектуальный капитал. Также способность к конкуренции используется при формулировании, реализации и корректировке стратегий. В современной бизнес-среде знания быстро развиваются, а полезный жизненный цикл организационных навыков снижается. Это означает то, что выживание и конкурентоспособность организации связаны с ее способностью учиться и включать результаты в процесс стратегического управления.

Существует множество определений и понятий стратегического управления. Мы выделили два. Первое сформулировано Л. И. Дулевичем: «Стратегическое управление развитием предприятия заключается в моделировании управления организацией, способности выявлять необходимые изменения в самой стратегии развития, а также способности воплощать стратегию в реальную деятельность предприятия. Моделирование стратегии развития предприятия должно быть многовариантным: при неблагоприятном изменении внешней среды, стабильном и благоприятном. Необходимо также проводить сравнительный анализ эффективности нескольких программ достижения стратегических целей»¹.

Второе определение дал И. Н. Чурилов: «Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу компании, организует производственную деятельность в соответствии с предпочтениями покупателей,

своевременно реагирует и проводит изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и способствующие достижению конкурентных преимуществ, что в общей сложности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»².

Говоря о понятии стратегии, мы выделили следующие определения, сформулированные В. Л. Квинтом: «Стратегия – это результативный итог комплексного анализа внешней и внутренней сред, разработанных прогнозных моделей условий будущего на базе стратегического способа мышления, глубинных опыта, знаний и применения интуиции»³.

«Стратегия – это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это – мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности»⁴.

В. Л. Квинт в своей книге «Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов» рассматривает и сопоставляет категории «пророки» и «стратеги» с точки зрения характеристик будущего, определяет отличия между ними, анализирует взаимодействие профессионального стратега и лидера, что является актуальным на сегодняшний день⁵.

Стремясь к экономическому успеху, менеджеры заметили, что некоторые компании процветают без усилий, в то время как другие, несмотря на их непрерывную борьбу, сталкиваются только с потерями. Результатом изучения этого различия стало понимание, какие важные управленческие действия отделяют победителей от проигравших:

- в успешных организациях менеджеры имеют четкое видение целей и направлений деятельности компании. Они не боятся пробовать новые направления или инициировать крупные изменения;

¹ Дулевич Л. И. Стратегическое управление развитием предприятия в рыночных условиях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4.

² Чурилов И. Н. Стратегическое управление как основа поддержания конкурентоспособности компании // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2016. № 5. С. 110–114.

³ Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

⁴ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁵ Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: РАНХиГС, 2018. 28 с.

- успешные менеджеры – это те, которые знают все о потребностях и поведении клиентов, потребностях рынка и возможностях, предоставляемых окружающей средой;
- менеджеры успешных организаций должны иметь стратегический план для обеспечения сильной конкурентной позиции на рынке и для достижения желаемого результата;
- высокопроизводительные организации ориентированы на результат и обладают высокой производительностью;
- в эффективных компаниях менеджеры вовлечены в реализацию выбранной стратегии и осуществляют ее по плану.

Менеджеры успешных организаций – это ориентированные на действие стратегические мыслители, которые привыкли следить за потребностями клиентов, новыми возможностями и конкурентным позиционированием, контролируя внутренние операции. Они осознают свою ответственность за формирование долгосрочного направления деятельности своей организации, формулируют согласованный стратегический план действий, который обеспечит конкурентные преимущества и долгосрочный финансовый успех, а также организуют успешное осуществление выбранной стратегии. Эти менеджеры хорошие стратеги и предприниматели, а также руководители внутри компании. Таким образом, стратегическое управление является ключевым фактором в достижении организационной эффективности^{6, 7, 8, 9, 10, 11}.

В. Л. Квинт считает, что «для продуктивной и безошибочной деятельности стратегов и стратегических лидеров необходимо понимание сущности,

методов и форм использования основных элементов системы стратегического менеджмента, управленческих функций – планирования, мотивации и контроля, соответствующих индикаторов эффективности процессов принятия и реализации стратегических решений»¹².

Стратегическое управление влечет за собой суждение о том, продолжать ли производить вещи такими, как они есть, или вносить изменения. Поэтому задача управления стратегией является динамическим процессом. Все стратегические решения могут быть изменены в будущем. Изменения ситуации в организации, взлеты и падения финансовых показателей являются постоянными «двигателями» стратегических корректировок. Процесс стратегического управления мы условно разбили на пять основных этапов:

1. Определение бизнеса организации и формулирование миссии;
2. Установление стратегических целей и целевых показателей эффективности;
3. Разработка стратегии достижения стратегических целей и целевых результатов;
4. Внедрение и выполнение стратегического плана;
5. Оценка эффективности и пересмотр стратегического плана.

Первые три этапа дают направление предприятию, определяют карту для стратегических действий и определяют стратегический план организации.

Четвертый этап является сложным, т. к. это не только принятие решений, но и принятие административных мер, необходимых для преобразования стратегического плана в результаты. Организация

⁶ Самайбекова З. К. Особенности проведения стратегических изменений в организации // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 68–70.

⁷ Kocherbaeva A. A., Samaibekova Z. K., Жолоочуев М. Ж. Как зависит успех организации от стратегии? // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2017. № 6. С. 86–88.

⁸ Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

⁹ Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>

¹⁰ Managing the intellectual potential in the higher education system / Z. Samaibekova [et al.] // Terra Economicus. 2019. Vol. 17. № 4. P. 174–189. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>

¹¹ Corporate sustainability and social responsibility / Z. Samaibekova [et al.] // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 250. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>

¹² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

исполнения стратегии занимает больше времени (в 5–10 раз), чем разработка стратегического плана.

Пятый этап, оценивающий стратегические показатели и корректирующий поправки, является одновременно и концом, и началом цикла стратегического управления.

Процесс стратегического управления не так четко разделяется и аккуратно выполняется на практике. Во-первых, менеджеры «проходят» через последовательность небрежно. Границы между фазами иногда трудно различить на практике: установление стратегической миссии заменяется в постановке целей организации; принятие решения о стратегии почти всегда путается в дискуссиях о направлении, которое организация должна принять, и о той позиции, которую она должна попытаться принять.

Во-вторых, задачи, связанные со стратегическим управлением, не выделяются из того, что входит в компетенцию менеджера. Стратегия должна быть сформулирована и реализована в рамках управленческого графика, который состоит из назначений, встреч, сроков оформления документов, проблем и кризисов. Неправильно трактовать задачу управления стратегией как задачу менеджеров. Хотя это важная функция, которую они выполняют в случае успеха или неудачи организации.

В-третьих, требования стратегического управления выполняются менеджерами нерегулярно. Стратегические вопросы, новые возможности и идеи относительно стратегии или ее реализации не появляются в соответствии с каким-либо упорядоченным графиком. Их нужно решать всегда, когда они возникают.

Формулирование и осуществление стратегии следует рассматривать как постоянное и развивающееся. То, что сегодня называется высокопроизводительной стратегией, становится устаревшим по мере развития событий внутри и вне компании. Поэтому задача «выработки стратегии» не может быть одноразовой.

Как только «что» стратегической миссии организации и долгосрочных стратегических целей будет создано (стабильные цели, на которые нужно

опираться), определяется «как» стратегии, эволюционирующее в ответ на изменения внутренней ситуации организации и внешней среды. Регулярные изменения в стратегических планах и периодические изменения в стратегической направленности являются нормальными и ожидаемыми (но крупные изменения в стратегии не могут происходить часто). Необходимость организации поддерживать стратегию в соответствии с меняющейся ситуацией делает процесс стратегического управления динамичным и означает, что преобладающая стратегия редко является результатом единого всестороннего анализа. Стратегические решения принимаются в течение определенного периода времени, но не сразу. Прежние решения изменяются. Они ожидают решения о начале новых стратегических шагов. Стратегия развивается упорядоченным образом, но иногда возникают кризисные ситуации, вынуждающие быстро принимать ряд стратегических решений.

Реализация стратегии является продуктом постепенных улучшений, внутренней тонкой настройки, эффекта объединения многих административных решений и постепенной корректировки действий и поведения как подчиненных, так и менеджеров. Внедрение – это не то, что может произойти за одну ночь. Переход от старой стратегии к исполнению новой требует времени. Чем больше степень стратегических изменений, тем больше времени уходит на то, чтобы новые методы реализации закрепились.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассмотрим применение стратегического управления на примере мобильного оператора «О!».

На сегодняшний день ОсОО «НУР Телеком» (мобильный оператор «О!») – крупнейший оператор мобильной связи Кыргызстана. О! – лидер по покрытию и емкости сетей 4G/3G/2G в Кыргызстане, в зоне охвата которых проживают более 99 % населения страны. Сетевая инфраструктура компании построена на основе оборудования и информационных решений ведущих мировых производителей¹³.

¹³ О! – мобильный оператор № 1 в Кыргызстане. URL: <https://o.kg/ru/o-kompanii/istoriya-kompanii/> (дата обращения: 15.01.2022).

В Кыргызстане услуги мобильной связи населению оказывают три телеком-оператора: О! (ОсОО «НУР Телеком»), MegaCom (ЗАО «Альфа Телеком») и Beeline (ООО «Скай Мобайл»), на долю которых приходится более 70 % от общего объема услуг связи¹⁴.

Доля на рынке мобильной связи в 2021 г. выглядит следующим образом¹⁵:

- 47 % – MegaCom
- 37 % – О!
- 16 % – Beeline

Возможность появления новых конкурентов на рынке слишком мала, т. к. барьеры входа высоки. Это делает рынок предоставления услуг мобильной связи не привлекательным. Нельзя исключать и региональных представителей сотовой связи. Компаниям нелегко выходить в новые регионы, т. к. абоненты лояльны к местным операторам. Поэтому отвоевать долю рынка очень сложно.

Миссия мобильного оператора «О!» «Сделать клиентов счастливыми. Поэтому мы предоставляем нашим клиентам возможность делиться моментами своей жизни и всегда оставаться на связи со своей семьей и обществом, где бы они ни находились». Миссия отражает возможности, которые предоставляются потребителю и спектр предоставляемых услуг. Она выражает отношение О! к потребителю, показывает принципы работ и ценности компании.

Пример построения «дерева целей» мобильного оператора «О!» представлен на рисунке 1.

Для отслеживания изменений макросреды и выявления тенденций и событий, не подконтрольных компании, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений, был проведен PEST-анализ (табл. 1).

По результатам PEST-анализа суммарная оценка факторов составила 0,96. Это является положи-

тельным значением и указывает на то, что компания готова реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макросреды. Наибольшее влияние на компанию оказывают политические факторы, причем негативное (–0,61). Поэтому следует разрабатывать стратегию, нацеленную на устранение проблем именно в этой области. Положительное влияние на развитие компании оказывают экономические факторы (0,84).

Для анализа микросреды (ближнее окружение) компании и оценки конкуренции в отрасли была использована модель пяти сил конкуренции М. Портера (табл. 2).

Оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент мобильному оператору «О!» не грозит высокий уровень угрозы. Со стороны клиентов и товаров-заменителей уровень угрозы оценивается как средний. Со стороны поставщиков, конкурентов и появления потенциальных новичков уровень угрозы низкий.

Для оценки стратегического потенциала мобильного оператора «О!» был использован метод SNW (табл. 3).

В результате SNW-анализа видно, что у мобильного оператора «О!» доминирует число сильных сторон. О! необходимо улучшать качество связи, сокращать число заемных средств и стараться привлекать инвестиции.

В. Л. Квинт в своей статье «Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России» считает, что «теоретически и практически более эффективно начинать стратегический анализ с внешней среды объекта, то есть с возможностей и угроз (Opportunities и Threats), а не с сильных и слабых сторон (Strengths и Weaknesses) внутренней среды»^{16, 17, 18}.

¹⁴ Цифровизация: Услуги связи в Кыргызской Республике. URL: <https://www.stat.kg/ru/news/cifrovizaciya-uslugi-svyazi-v-kyrgyzskoj-respublike/> (дата обращения: 15.01.2022).

¹⁵ В Кыргызстане мобильный интернет в 330 раз дешевле, чем в Экваториальной Гвинее. URL: https://www.cnews.ru/articles/2021-06-28_v_kyrgyzstane_mobilnyj_internet (дата обращения: 15.01.2022).

¹⁶ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

¹⁷ Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

¹⁸ Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.



Рис. 1. «Дерево целей» мобильного оператора «O!»
Fig. 1. “Target of goals” of the mobile operator “O!”

Таблица 1. PEST-анализ
Table 1. PEST-analysis

Факторы	Вес фактора [0; 1]	Степень влияния [-5; +5]	Значения фактора
<i>Политические</i>			
Приватизация ОсОО «НУР Телеком»	0,2	-3,0	-0,6
Налоговая политика	0,02	-0,50	-0,01
Устойчивость политической власти	0,04	-1,50	-0,06
Строительство дорог	0,03	2,00	0,06
<i>Экономические</i>			
Рост платежеспособности предприятия	0,11	5,00	0,55
Рост темпов инфляции	0,03	-1,00	-0,03
Высокий спрос на услуги	0,06	5,00	0,30
Изменение курса валют	0,04	-1,50	-0,06
Рост доходов населения	0,04	2,00	0,08
<i>Социальные</i>			
Темпы роста населения	0,03	1,00	0,03
Эмиграция	0,05	-1,50	-0,075
Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	0,02	0,50	0,01
Активность потребителей	0,1	5,0	0,5
<i>Технологические</i>			
Развитие конкурентных технологий	0,06	-4,00	-0,24
Рост требований к качеству продукции	0,04	0,50	0,02
Государственная техническая политика	0,03	-0,50	-0,015
Внедрение новых технологий и оборудования	0,1	5,0	0,5
Итого	1		0,96

Таблица 2. Анализ 5 сил М. Портера
Table 2. M. Porter's five forces analysis

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Среднее	Компании мобильной связи обладают уникальным предложением на рынке, аналоги которому существуют в виде WhatsApp и Telegram	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Низкое	Рынок распределен между тремя крупными компаниями, есть ограничения в повышении цен	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, развивать уникальность своего продукта, снижать влияние ценовой конкуренции на продажи, улучшать сервис
Угроза со стороны новых конкурентов	Низкое	Высокие барьеры входа на рынок	Проводить постоянный мониторинг возможностей новых компаний

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза потери текущих клиентов	Среднее	При возможностях предоставления интернетом услуг связи (WhatsApp, Telegram) существует риск падения продаж; Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям	Повышение качества товара по отстающим параметрам; Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене
Угроза нестабильности поставщиков	Низкое	Стабильность со стороны поставщиков	Продолжать сотрудничество с поставщиками

Таблица 3. SNW-анализ мобильного оператора «О!»
Table 3. SNW-analysis of “O!” mobile provider

№	Критерии оценки стратегического потенциала организации	S	N	W
1	Организационно-управленческий			
1.1	Организационная структура	X		
1.2	Корпоративная культура		X	
1.3	Стратегия организации		X	
1.4	Миссия организации	X		
2.	Финансовый			
2.1	Общее финансовое положение		X	
2.2	Заемные средства			X
2.3	Инвестиции			X
3.	Маркетинговый			
3.1	Качество торговой марки	X		
3.2	Удержание клиентов	X		
3.3	Репутация на рынке	X		
3.4	Качество рекламы	X		

№	Критерии оценки стратегического потенциала организации	S	N	W
4.	Производственный			
4.1	Качество материальной базы	X		
4.2	Выбор поставщиков оборудования	X		
4.3	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
4.4	Развитие технологий	X		
4.5	Качество сети			X
5.	Кадровый			
5.1	Квалификация персонала			X
5.2	Репутация работодателя		X	
5.3	Качество менеджеров (ключевых специалистов)	X		

С помощью матрицы OTSW было проведено исследование внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (табл. 4).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Правильно сформулированные миссия, цели, анализ сред, постоянные мониторинги и грамотно разработанная стратегия позволят компании выйти на новый уровень, завоевать большую долю рынка и увеличить продажи. Каждая организация имеет как стратегию, так и внутреннюю программу

действий для ее выполнения, какими бы сознательными, продуманными или несовершенными они не были.

Выбор действий определяется после исчерпывающего анализа. Иногда стратегические решения возникают от случайных происшествий и исторических инцидентов, вызванных опытом и личностями предыдущих лидеров, положением компании в отрасли и экономическими обстоятельствами, связанными с ее развитием. Корпоративное меню стратегических действий и подходов является продуктом внутренних анализов и обзоров,

многолетних рыночных отзывов о том, что сработало, а что нет, предварительных стратегических шагов и решений, оценок того, что будущее принесет. Другими словами, знаниями, полученными организацией.

Преимущества стратегического мышления и приверженность процессу стратегического управления включают в себя руководство, которое предоставляется всей иерархии управления, разъясняя, что именно компания пытается сделать и чего добивается:

- вклад, который оно вносит в признание рыночных изменений и реагирование на них, новые возможности и угрожающие события;
- обоснование, которое руководство обеспечивает для управления оценкой конкурирующих заявок на инвестиционный капитал и новых сотрудников;

- координацию, которую оно добавляет ко всем стратегическим решениям, принимаемым руководителями всей организации;
- активную позицию организации.

Высокопроизводительные организации используют свои знания и глобальный опыт для попытки воздействовать на свои целевые рынки с помощью стратегии. Они пытаются инициировать и руководить, а не просто реагировать и защищаться. Настоящая цель и ценность стратегии состоят в том, чтобы разработать план действий, который будет успешно привлекать покупателей, создавать устойчивые конкурентные преимущества, укреплять рыночную позицию фирмы, оказывать давление на конкурентов и повышать производительность на высших уровнях.

Таблица 4. OTSW-матрица мобильного оператора «О!»
Table 4. OTSW-matrix O! mobile provider

	Возможности – Рост абонентской базы – Благоприятные демографические изменения – Снижение налогов и сборов – Рост спроса на дополнительные услуги сети	Угрозы – Снижение цены у конкурентов – Расширение зоны покрытия конкурентами – Отсутствие лояльных абонентов – Выход на рынок новых услуг-заменителей – Неблагоприятная политика государства
Сильные стороны – Широкий выбор тарифных планов – Развитие технологий – Большая зона обслуживания – Высокое качество работы абонентской службы – Эффективная реклама	Сильные стороны и возможности <i>Концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон:</i> – Использование эффективной рекламы для увеличения абонентской базы – Внедрение новых услуг и технологий позволит увеличить спрос	Сильные стороны и угрозы <i>Использование сильных сторон компании для ослабления угроз:</i> – Высокое качество работы предотвратит отсутствие лояльности клиентов – Широкий выбор тарифных планов позволит превзойти товары-заменители
Слабые стороны – Качество сети ниже, чем у конкурентов – Низкий уровень инвестиций – Большие издержки обслуживания сети	Слабые стороны и возможности <i>Стратегия увеличения абонентской базы позволит:</i> – Накопить финансовые средства и снизить издержки – Повысить качество сети	Слабые стороны и угрозы <i>Стратегия для продажи компании и повышения финансовой устойчивости:</i> – Снижение цены на аукционе – Финансовый PR

ЛИТЕРАТУРА

- Дулевич Л. И. Стратегическое управление развитием предприятия в рыночных условиях // *Аграрное образование и наука*. 2016. № 4.
- Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: РАНХиГС, 2018. 28 с.
- Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // *Эффективное антикризисное управление*. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // *Вестник ЦЭМИ*. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- Кочербаева А. А., Самайбекова З. К., Жолоочуев М. Ж. Как зависит успех организации от стратегии? // *Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана*. 2017. № 6. С. 86–88.
- Самайбекова З. К. Особенности проведения стратегических изменений в организации // *Вестник Кыргызско-Российского славянского университета*. 2017. Т. 17. № 11. С. 68–70.
- Чурилов И. Н. Стратегическое управление как основа поддержания конкурентоспособности компании // *Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки*. 2016. № 5. С. 110–114.
- Corporate sustainability and social responsibility / Z. Samaibekova [et al.] // *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 250. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>
- Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Managing the intellectual potential in the higher education system / Z. Samaibekova [et al.] // *Terra Economicus*. 2019. Vol. 17. № 4. P. 174–189. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>
- Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Кочербаева Айнура Анатольевна, д-р экон. наук, профессор, Кыргызско-Российский славянский университет им. Б. Н. Ельцина, Бишкек, Кыргызская Республика; ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

Самайбекова Зейнегул Кубатбековна, канд. экон. наук, доцент, Кыргызский государственный университет строительства транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Бишкек, Кыргызская Республика; samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

REFERENCES

- Dulevich LI. Strategic management of development of the enterprise in market conditions. *Agrarnoe obrazovanie i nauka* [Agricultural Education and Science]. 2016;(4). (In Russ)

- Kvint VL. Vglyadyvayas' v budushchee: izyskaniya prorokov, predskazateley, liderov i strategov [Looking to the future: Prophets, soothsayers, leaders, and strategists]. St. Petersburg: RANEPА; 2018. 28 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global'nyy formiruyushchiysya rynek – vliyanie na strategiyu Rossii i strategicheskoe razvitiye rossiyskikh kompaniy [Global emerging market – impact on Russian strategy and strategic development of Russian companies]. Ehffektivnoe antikrizisnoe upravlenie [Effective Crisis Management]. 2012;72(3):50–61. (In Russ.)
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Kvint VL. 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. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kvint VL. Theory and practice of strategizing. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kocherbaeva AA, Samaibekova ZK, Zhoolochuev MZh. How does success of organization depend from strategy? Science, New Technologies and Innovations in Kyrgyzstan. 2017;(6):86–88. (In Russ.)
- Samaibekova ZK. Features of realization of strategic changes in organization. Vestnik KRSU. 2017; 17(11):68–70. (In Russ.)
- Churilov IN. Strategic management as a basis for the maintenance of the competitiveness of the company. Obrazovanie i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki [Education and Science without Borders: Social Sciences and Humanities]. 2016;(5):110–114. (In Russ.)
- Samaibekova Z, Choyubekova G, Isabaeva K, Samaibekova A. Corporate sustainability and social responsibility. E3S Web of Conferences. 2021;250. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>
- Kocherbaeva A, Samaibekova Z, Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press; 2019. pp. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Samaibekova Z, Zaid SSM, Molchanova A, Rybakova A. Managing the intellectual potential in the higher education system. Terra Economicus. 2019;17(4):174–189. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>
- Samaibekova Z, Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press; 2019. pp. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>
- CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Ainura A. Kocherbaeva, Dr.Sci. (Econ.), Professor, Kyrgyz Russian Slavic University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Bishkek, Kyrgyz Republic; ainura_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>
- Zeynegul K. Samaibekova, Cand.Sci.(Econ.), Associate Professor, N. Isanov Kyrgyz State University of Construction, Transport Architecture, Bishkek, Kyrgyz Republic; samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

Оригинальная статья

УДК 8(316.46:338.2)

К вопросу о перспективности стратегических идей книги В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» (Серия «Библиотека стратега»)

Т. И. Турдиев

Филиал РГСУ в г. Ош, Ош, Киргизская Республика; talaai@mail.ru

Аннотация: В статье выявлены некоторые перспективные направления развития стратегических идей на основе анализа и обобщения содержания книги В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению». СПб.: РАНХиГС, 2021. Уточнены социальные и экономические аспекты основных положений и тезисов, которые имеют потенциал их результативного использования в современных условиях. Усилены аргументы в пользу общественно-экономической значимости основных положений и комментариев к ним.

Ключевые слова: стратегия, тактика, лидерство, мотивация, планирование, стратегирование, экономическая политика

Цитирование: Турдиев Т. И. К вопросу о перспективности стратегических идей книги В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» (Серия «Библиотека стратега») // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 79–87. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-79-87>

Поступила в редакцию 28.01.2022. Прошла рецензирование 14.02.2022. Принята к печати 09.03.2022.

original article

Strategic Ideas of V.L. Kvint's Amir Timur and His Strategic Leadership: Notes on the Code (Series "Library of the Strategist")

Talaay I. Turdiev

Branch of RSSU in Osh, Osh, Kyrgyz Republic; talaai@mail.ru

Abstract: The article reviews V.L. Kvint's recent book about Amir Timur and his strategic leadership (2021). The analysis revealed some promising directions for strategic development, as well as social and economic aspects of the main provisions. The author comments upon the socio-economic significance of Amir Timur's strategic decisions that can be effective in modern conditions.

Keywords: strategy, tactics, leadership, motivation, planning, strategizing, economic policy

Citation: Turdiev TI. Strategic Ideas of V.L. Kvint's Amir Timur and His Strategic Leadership: Notes on the Code (Series "Library of the Strategist"). Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):79–87. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-79-87>

Received 28 January 2022. Reviewed 14 February 2022. Accepted 09 March 2022.

论V. L. 昆特的《阿米尔·帖木儿的战略领导力：对法典的评注》一书中战略思想的前瞻性。

Т. И. 图尔迪耶夫.

俄罗斯国立社会大学奥什分校, 吉尔吉斯共和国奥什; talaai@mail.ru

摘要: 文章在分析和归纳V. L. 昆特《阿米尔·帖木儿的战略领导力：对法典的评注》一书内容的基础上, 揭示了一些有前景的战略思想的发展方向。主要条款和论题的社会和经济视角以及有可能在现代条件下有效利用的潜力都得到了明确。加强了支持主要条款及其评注的社会与经济意义的论据。

关键词: 战略、战术、领导力、动机、计划、战略规化、经济政策

编辑部收到稿件的日期: 2022年1月28日 评审日期: 2022年2月14日 接受发表的日期: 2022年3月09日

В истории человечества встречаются личности, которые оказали колоссальное влияние на развитие человеческой цивилизации. В число таких выдающихся личностей входит Амир Тимур. Он смог завоевать многие страны и регионы, покорить целые народы и создать огромную, даже по сегодняшним меркам, империю. Изучая автобиографию Амира Тимура и анализируя его феноменальные достижения в качестве полководца, политического лидера и государственного деятеля высшего уровня, нельзя не согласиться с мнением о том, что роль личности в истории важна^{1, 2, 3, 4}.

Амир Тимур воспринимается как великий полководец, суровый покоритель земель и жестокий завоеватель народов^{5, 6}. Историю развития личности Амира Тимура запутали так, что современному

человеку сложно представить его как прогрессивного государственного деятеля, который всегда проявлял большое уважение к ученым и просвещенным людям, осуществлял передовые для того времени реформы в экономике и управлении. Амир Тимур был прогрессивным государственным деятелем, идеи которого опережали свое время и имели общемировое значение и признание.

В ходе исторического развития меняются экономический уклад жизни, идеология, право, мораль, система политических институтов, т. е. политические, экономические, социальные и демографические отношения общества^{7, 8, 9, 10}. С течением времени меняются сознание людей и их поведение. Люди в прошлом смотрели на мир другими глазами, чем наши современники. Поэтому огромное

¹ Байбосунов К. Когнитивные и практические вопросы коэволюционного развития социоприроды // Окружающая среда и здоровье: Сборник научных трудов научно-практической конференции. Бишкек, 1999. С. 95–103.

² Баюрова С. Г. Актуальность понимания взаимодействия «человек-общество-природа» // Межкультурная коммуникация в контексте решения глобальных экологических проблем: Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции. Каменск-Шахтинский, 2010. С. 183–186.

³ Курманов З. К. Первый: посвящается 130-летию выдающегося кыргызского государственного деятеля Иманалы Айдарбекова. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2014. 208 с.

⁴ Мурзаев М. С. Является ли термин «социализация» в кыргызском языке социализацией? или социализация? // Вестник Ошского государственного университета. 2008. № II. С. 28–29. (на кирг. яз.)

⁵ Жумашова Г. С., Бадалова К. Э. Политическая роль и место средневековых городов Ферганской долины // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 6. С. 42–45. (на кирг. яз.)

⁶ Ибрагимов К. История и этнография карлуков // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 6. С. 209–214.

⁷ Осипов Г. В., Жуков В. И., Локосов В. В. Социология трансформаций России в меняющемся мире. М.: ИСПИ РАН, 2005. 372 с.

⁸ Зайцев Ю. К., Москаленко А. Н. Цивилизационный подход в современных политико-экономических исследованиях экономического развития // Вопросы политической экономики. 2015. № 3. С. 71–76.

⁹ Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Т. 23. М.: Государственное издательство политической литературы, 1960. 920 с.

¹⁰ Натхов Т. Образование, социальный капитал и экономическое развитие (обзор основных исследований) // Вопросы экономики. 2010. № 8. С. 112–122. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-8-112-122>

значение имеет изучение подлинников исторических документов^{11, 12}. В этом контексте Уложение Амира Тимура имеет важное значение, поскольку этот труд был написан им самим.

«Уложение Тимура», опубликованное в Казани Императорским университетом в 1894 г., является уникальным историческим документом. Многие положения Уложения до сих пор не утратили своей актуальности, поэтому они представляют особый интерес для государственных деятелей, политических лидеров и ученых. Именно эти положения, при умелом их применении в современных условиях, могут быть полезными, повышая результативность стратегического управления и политической деятельности.

Уникальность книги «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» заключается в том, что всемирно известный ученый в области теории стратегии и методологии стратегирования, академик Владимир Львович Квинт подробно раскрывает главные постулаты стратегического лидерства Амира Тимура. Положения и тезисы стратегического лидерства Амира Тимура, раскрытые через призму теории и практики стратегирования, доктора экономических наук, профессора, заслуженного работника высшей школы России, лауреата высшей научной награды МГУ – премии имени М. В. Ломоносова I степени за цикл работ «Теории стратегии и методологии стратегирования» В. Л. Квинта дают реальную возможность современным лидерам осуществлять свою стратегическую деятельность на совершенно новой качественной основе. Книга академика В. Л. Квинта является содержательным источником в деле раскрытия лидерских и полководческих качеств Амира Тимура.

Академик В. Л. Квинт в своей книге «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии

к Уложению» дал свою интерпретацию важнейшим стратегическим решениям Амира Тимура, имеющих отношение к государственной политике, военному делу и управлению обществом. В своих комментариях ученый показал, что Амир Тимур был не только завоевателем, но и гениальным стратегом, который эффективно управлял огромным государством, реализуя прогрессивные идеи экономического и социального характера. На базе научного анализа и творческого обобщения выявлены основополагающие причины, факторы и предпосылки грандиозных успехов и побед Амира Тимура.

Ценные произведения переводятся на разные языки мира и изучаются учеными спустя столетия после жизни их автора. «Уложение Тимура» как бесценный источник знаний и мудрости был переведен на многие языки мира. В связи с этим книга академика В. Л. Квинта является одним из глубоких и масштабных исследований Уложения, выполненных в современных условиях.

В. Л. Квинт как ведущий ученый и эксперт в области стратегирования предлагает свою интерпретацию правил и положений Амира Тимура, которые способны повышать результативность принятия стратегических решений на всех уровнях государственного и военного руководства, а также хозяйственного управления. Поэтому данная книга является полезным научно-аналитическим материалом, расширяющим кругозор и дополняющим необходимые навыки современных управленцев.

Замечательные книги не только помогают сохранить историческое наследие цивилизации, но и открывают нам новые горизонты перспективного развития^{13, 14, 15}. С учетом этого есть резон рассмотреть отдельные положения и тезисы данной книги, которые имеют отношение к стратегическим аспектам экономики и управления.

¹¹ Лескова И. В. Культура и процесс идентификации личности // Ученые записки РГСУ. 2008. Т. 58. № 2. С. 19–23.

¹² Неганов Ф. М. Социальная концептуализация экономического поведения предпринимателей: сравнительный анализ // Стратегия инновационного развития России как особой цивилизации в XXI веке: сборник тезисов VI Всероссийской научной конференции «Сорокинские чтения – 2010». М., 2010. С. 1115–1118.

¹³ Блинов А. О., Магданов П. В. Планирование сценариев: прошлое, настоящее и будущее // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 6. С. 3–11.

¹⁴ Матакбаева Л. Х. Доверие как инструмент осуществления легитимации политической власти // Наука и новые технологии. 2011. № 5. С. 247–249.

¹⁵ Фромм Э. Иметь или быть? М.: Прогресс, 1990. 330 с.

Ценные и глубокие комментарии В. Л. Квинта посвящены системе 12 основных правил Амира Тимура, которые призваны служить руководством как в поведении, так и в управлении государством¹⁶. Эти Правила играли ключевую роль в контексте реализации Тимуром своих лидерских качеств и управленческих функций как в мирное время, так и во время масштабных военных кампаний.

Изречение о том, что все «новое есть хорошо забытое старое», свойственно и экономической науке. Например, в истории экономических учений доминирует мысль о том, что торгово-экономическую идею «положительного сальдо» (продавать больше, чем покупать в целях аккумуляции денежного дохода) научно обосновали представители экономического течения меркантилизма в Западной Европе в XVI–XVIII вв. Однако эта идея была предложена еще в Древней Индии в форме рекомендаций для царей с целью усиления экономической мощи государства.

Читая книгу Амира Тимура, можно встретить мысли и тезисы, которые опережали свое время. В своих комментариях академик В. Л. Квинт выделяет ряд положений и рекомендаций Амира Тимура, которые позволяют по-новому их воспринимать в свете современной управленческой мысли и последних достижений экономической стратегии.

Акцент в своих комментариях академик В. Л. Квинт делает на мотивации. Деление общества на классы (сословия) сделано исходя из потребностей и особенностей результативной мотивации представителей каждого из 12 «классов». С высоты сегодняшних достижений управленческой мысли и экономической политики мысль о том, что жесткое командное управление, эффективное для управления бригадой шабашников «в полевых условиях», плохо работает в управлении группой ученых и компетентных специалистов в крупных

городах (для последних результативны демократические способы управления) очевидна и проста. Для времен Амира Тимура такой дифференцированный подход к мотивации в процессах управления был инновационным.

Вершиной мотивационного механизма Амира Тимура является уникальный способ положительного подкрепления солдат во время решающих походов, когда полководец авансом выдавал жалование своим воинам. Иногда размер денежного аванса равнялся годовому доходу солдата или офицера, получаемого в виде жалования. Именно в таком «доверительном поощрении» солдат и офицеров заключается главный секрет побед Амира Тимура. При анализе можно убедиться в том, что аванс как элемент финансовой стратегии выступал эффективным приемом социальной поддержки семей военнослужащих. Такой щедрый поступок цементировал социальную сплоченность в обществе и служил интересам устойчивого расширенного воспроизводства военно-политических ресурсов государства.

Важным элементом мотивационного механизма А. Тимура является то, что «В качестве мотивации Тимур рассматривал не только деньги, но и право на пенсию и финансовое обеспечение потомков». В. Л. Квинт подчеркивает: «Любое наказание также увязывалось с удержанием части жалования и дохода военнослужащего»¹⁷. То есть Амир Тимур, умело используя систему материальных и моральных поощрений, одним из первых стал применять результативный способ экономического наказания.

Любое наказание и поощрение подчиненных должно быть обоснованным и справедливым^{18, 19}. В противном случае лидер превращается в диктатора или тирана²⁰. Амир Тимур на приоритетное место ставил такие качества личности, наделенной властью, как честность и неподкупность. В книге приводятся слова Амира Тимура о том, что отсутствие

¹⁶ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>

¹⁷ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

¹⁸ Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 85. № 1. С. 15–21.

¹⁹ Lewis W. A. The principles of economic planning. New York: Psychology Press, 2003. 128 p.

²⁰ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

честных и неподкупных людей на высших эшелонах системы государственной власти сформировало такие предпосылки и условия в государстве, которые привели к падению Баязида (Баязет).

Честность при принятии стратегических решений является одним из 15 основных правил, обобщенных академиком В. Л. Квинтом²¹.

В связи с вышеизложенными положениями Амира Тимура и подробными комментариями к ним академика В. Л. Квинта нельзя не вспомнить управленческие промахи и стратегические упущения политиков высшего ранга периода распада СССР, когда политические элиты развалили Советский Союз. Амир Тимур выделял такое свойство личности и лидера, как выдержка²². Отсутствие «выдержки» у государственных лидеров привело к ошибкам, при которых отдельные постсоветские страны, в первую очередь Российская Федерация, «не могут выпрямить геополитическую ситуацию» (расширение НАТО на Восток) и вынуждены реализовывать стабилизационные стратегии для военно-политической безопасности.

Главной причиной отсутствия выдержки у элит было отсутствие продуманного стратегического плана у правящих кругов СССР. Если нет цели и стратегии, то стратегическая инициатива всегда будет на стороне конкурентов и оппонентов^{23, 24}.

Иными словами, современные геополитические и геоэкономические реалии доказывают верность слов Амира Тимура о важности принципа плановости: «Обдуманый план несравнимо действеннее стотысячного отряда воинов»²⁵.

На данном этапе социальные потребности, нужды и интересы становятся главным и решающим фактором долгосрочного устойчивого экономического развития общества в целом^{26, 27}. В этой

связи удивительным и интересным фактом является то, что целью своей жизни Тимур определил «благо народное»²⁸. Преследуя данную цель, Амир Тимур осуществлял ряд мероприятий, призванных улучшить социально-экономическое самочувствие населения его державы. Экономические стратегии реализовывались на базе такого ключевого принципа, как справедливость: «... подати определялись производительностью земель и, соответственно, установленными оценками». «Строго воспрещалось брать подати раньше уборки хлеба...»²⁹. То есть до формулировки А. Смитом основополагающих принципов налогообложения принцип справедливости уже был «реализован в рамках экономической стратегии» Амира Тимура.

«Земледелец, который разработал и оросил невозделанную землю, сделал на ней насаждения, или сделал годными для посева заброшенные земли, освобождался от податей первый год; второй год он мог внести столько, сколько ему заблагорассудится; в третий же год он подчинялся общему постановлению о налогах»³⁰. Можно говорить о том, что Амир Тимур одним из первых внедрил систему налоговых льгот, внедряя передовые инновационные финансово-экономические стратегии в сферу хозяйственной деятельности. То есть Амир Тимур одним из первых применил налоговые каникулы, что показывает стратегическую гибкость его хозяйственного мышления.

Амир Тимур инициировал масштабные социально-экономические проекты. Он приказывал «... исправлять и строить мосты на реках и воздвигать караван-сарай на расстоянии одного дня пути. При караван-сараях находились смотрители и дорожная стража». Особого внимания заслуживают следующие слова Амира Тимура: «В каждом

²¹ Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

²² Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

²³ Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.

²⁴ Schoemaker P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking // Sloan Management Review. 1995. Vol. 36. № 2. P. 25–40.

²⁵ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

²⁶ Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с.

²⁷ Турдиев Т. И. Факторы социальной и эколого-экономической устойчивости Кыргызстана. М.: МАКС Пресс, 2013. 140 с.

²⁸ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

²⁹ Там же.

³⁰ Там же.

городе я приказал построить мечеть, общественную школу, монастырь, богадельню для бедных и убогих, и больницу, при которой находился врач»³¹.

Амир Тимур понимал важную социально-экономическую роль торговли и транспортных коммуникаций, особенно в контексте поддержания торгово-экономических отношений на Великом Шелковом пути. Как отмечает В. Л. Квинт, данный подход соответствовал принципу неприкосновенности частной собственности³².

Отдельно взятые мысли Амира Тимура в Уложении подтверждают тезисы В. Л. Квинта, которые приведены в его трудах. Когда люди высокого интеллекта обращают внимание на один и тот же объект исследования, то они не могут не сделать схожие умозаключения. Например, в правиле 8 Тимур пишет «Я был настойчив в моих предприятиях. Раз предпринятый проект, каков бы он ни был, овладевал всем моим вниманием, и я не оставлял его, пока не имел успеха»³³. То же самое утверждает В. Л. Квинт: «В стратегии непоколебимость и выдержка являются ближайшими родственниками победы»³⁴.

«Стратегическим компасом» в деле результативной организации общественно-хозяйственной жизни населения, по мнению академика В. Л. Квинта, является религиозная терпимость и толерантность Амира Тимура. Религиозный фактор имеет фундаментальное значение для достижения целостности государства и гармонизации общественных отношений, а также для обеспечения социальной сплоченности в обществе³⁵. В отношении религиозной политики Амира Тимура в своем оммае В. Л. Квинт отметил: «Стратег должен

понимать, что как религиозная, так и культурная среда оказывает во многом решающее воздействие на успешность стратегии, а сами религия и культура, их понимание – важный фактор потенциального стратегического успеха»³⁶.

Амир Тимур одним из первых использовал религию в качестве стратегического фактора успеха, поскольку смог эффективно применять ее как результативную идеологию. Амир Тимур видел свою миссию в объединении исламского мира, а также в распространении ислама на новые территории при сохранении толерантности как к противникам, так и к соратникам.

Сложно в полной мере и детально изложить ключевые характеристики и перспективные моменты книги В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» в одной статье. Однако можно смело констатировать, что к уникальным публикациям и изданиям, имеющим отношение к теории стратегии и практике стратегирования, добавилась интересная и полезная книга, которая впитала в себя большой исторический опыт военно-политического и общественно-экономического управления. Поэтому научно-аналитическая и практическая ценность книги бесспорна.

Хотелось бы также отметить красивое и богатое оформление книги; информативный наглядный материал, имеющий отношение к историческим артефактам и памятникам; цветные фотографии сопровождают излагаемую информацию, способствуя емкому и глубокому восприятию содержания книги.

ЛИТЕРАТУРА

Байбосунов К. Когнитивные и практические вопросы коэволюционного развития социопороды // Окружающая среда и здоровье: Сборник

научных трудов научно-практической конференции. Бишкек, 1999. С. 95–103.

³¹ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

³² Там же.

³³ Там же.

³⁴ Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования...

³⁵ Козукулов Т. Ислам и разрешение конфликтов в религиозно-политической сфере Кыргызстана // Вестник Ошского государственного университета. 2008. № II. С. 19–22.

³⁶ Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура...

- Баюрова С. Г. Актуальность понимания взаимодействия «человек-общество-природа» // Межкультурная коммуникация в контексте решения глобальных экологических проблем: Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции. Каменск-Шахтинский, 2010. С. 183–186.
- Блинов А. О., Магданов П. В. Планирование сценариев: прошлое, настоящее и будущее // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 6. С. 3–11.
- Жумашова Г. С., Бадалова К. Э. Политическая роль и место средневековых городов Ферганской долины // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 6. С. 42–45. (на кирг. яз.)
- Зайцев Ю. К., Москаленко А. Н. Цивилизационный подход в современных политико-экономических исследованиях экономического развития // Вопросы политической экономии. 2015. № 3. С. 71–76.
- Ибрагимов К. История и этнография карлуков // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 6. С. 209–214.
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 85. № 1. С. 15–21.
- Квинт В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению. СПб.: РАНХиГС, 2021. 204 с. <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- Козукулов Т. Ислам и разрешение конфликтов в религиозно-политической сфере Кыргызстана // Вестник Ошского государственного университета. 2008. № II. С. 19–22.
- Курманов З. К. Первый: посвящается 130-летию выдающегося кыргызского государственного деятеля Иманалы Айдарбекова. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2014. 208 с.
- Лескова И. В. Культура и процесс идентификации личности // Ученые записки РГСУ. 2008. Т. 58. № 2. С. 19–23.
- Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Т. 23. М.: Государственное издательство политической литературы, 1960. 920 с.
- Матакбаева Л. Х. Доверие как инструмент осуществления легитимации политической власти // Наука и новые технологии. 2011. № 5. С. 247–249.
- Мурзаев М. С. Является ли термин «социализация» в кыргызском языке социализацией? // Вестник Ошского государственного университета. 2008. № II. С. 28–29. (на кирг. яз.)
- Натхов Т. Образование, социальный капитал и экономическое развитие (обзор основных исследований) // Вопросы экономики. 2010. № 8. С. 112–122. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-8-112-122>
- Неганов Ф. М. Социальная концептуализация экономического поведения предпринимателей: сравнительный анализ // Стратегия инновационного развития России как особой цивилизации в XXI веке: сборник тезисов VI Всероссийской научной конференции «Сорокинские чтения – 2010». М., 2010. С. 1115–1118.
- Новикова И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России. М.: Креативная экономика, 2019. 158 с.
- Осипов Г. В., Жуков В. И., Локосов В. В. Социология трансформаций России в меняющемся мире. М.: ИСПИ РАН, 2005. 372 с.
- Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
- Турдиев Т. И. Факторы социальной и эколого-экономической устойчивости Кыргызстана. М.: МАКС Пресс, 2013. 140 с.
- Фромм Э. Иметь или быть? М.: Прогресс, 1990. 330 с.
- Lewis W. A. The principles of economic planning. New York: Psychology Press, 2003. 128 p.
- Schoemaker P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking // Sloan Management Review. 1995. Vol. 36. № 2. P. 25–40.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Турдиев Талаай Ибраилович, д-р экон. наук, доцент, заместитель

директора Филиала, Филиал РГСУ в г. Ош, Ош, Киргизская Республика; talaai@mail.ru

REFERENCES

- Baybosunov K. Kognitivnye i prakticheskie voprosy koehvolyutsionnogo razvitiya sotsioprirody [Cognitive and practical issues of co-evolutionary development of socio-nature]. *Okruzhayushchaya sreda i zdorov'e: Sbornik nauchnykh trudov nauchno-prakticheskots konferentsii [Environment and Health: Proceedings of the Scientific and Practical Conference]*; 1999; Bishkek. Bishkek, 1999. p. 95–103. (In Russ.)
- Bayurova SG. Aktual'nost' ponimaniya vzaimodeystviya "chelovek-obshchestvo-priroda" [The relevance of understanding the man – society – nature interaction]. *Mezhkul'turnaya kommunikatsiya v kontekste resheniya global'nykh ehkologicheskikh problem: Sbornik nauchnykh statey po materialam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Intercultural Communication in the Context of Solving Global Environmental Problems: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]*; 2010; Kamensk-Shakhtinskiy. Kamensk-Shakhtinskiy, 2010. p. 183–186. (In Russ.)
- Blinov AO, Magdanov PV. Planirovanie stsensariyev: proshloe, nastoyashchee i budushchee [Scenario planning: past, present, and future]. *Management in Russia and Abroad*. 2013;(6):3–11. (In Russ.)
- Zhumashova GS, Badalova KE. Political role and place of the medieval towns of Fergana valley. *Izvestiya vysshih uchebnykh zavedeniy Kyrgyzstana*. 2015;(6):42–45. (In Kyrgyz.)
- Zaytsev YuK, Moskalenko AN. Civilizational approach in the contemporary politics and economic researches of economic development. *Problems in Political Economy*. 2015;(3):71–76. (In Russ.)
- Ibragimov K. History and ethnography of the qarluqs. *Izvestiya vysshih uchebnykh zavedeniy Kyrgyzstana*. 2015;(6):42–45. (In Russ.)
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. *Administrative Consulting*. 2016;85(1):15–21. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategicheskoe liderstvo Amira Timura: kommentarii k Ulozheniyu [Amir Timur and His Strategic Leadership: Notes on the Code]. St. Petersburg: RANEPa; 2021. 204 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/978-5-89781-696-5-1-204>
- Kvint VL. Teoriya i praktika strategirovaniya [Theory and practice of strategizing]. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kozukulov T. Islam i razreshenie konfliktov v religiozno-politicheskoy sfere Kyrgyzstana [Islam and conflict resolution in the religious and political sphere of Kyrgyzstan]. *Bulletin of Osh State University*. 2008;(II):19–22. (In Russ.)
- Kurmanov ZK. Pervyy: posvyashchaetsya 130-letiyu vydayushchegosya kyrgyzskogo gosudarstvennogo deyatelya Imanaly Aydarbekova [The First: dedicated to the 130th anniversary of the prominent Kyrgyz statesman Imanala Aidarbekov]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2014. 208 p. (In Russ.)
- Leskova IV. Kul'tura i protsess identifikatsii lichnosti [Culture and personal identification]. *Scientific notes of RSSU*. 2008;58(2):19–23. (In Russ.)
- Marx K, Engels F. *Capital*. Vol. 23. Moscow: Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoy literatury; 1960. 920 p. (In Russ.)
- Matakbaeva LH. Trust as an instrument of realization political power legitimati. *Science and New Technologies*. 2011;(5):247–249. (In Russ.)
- Murzaev MS. Yavlyaetsya li termin "sotsializatsiya" v kyrgyzskom yazyke sotsializatsiey? [The term socialization in the Kyrgyz language]. *Bulletin of Osh State University*. 2008;(II):28–29. (In Kyrgyz.)
- Natkhov T. Education, social capital, and economic development (review of basic studies). *Voprosy Ekonomiki*. 2010;(8):112–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-8-112-122>

- Neganov FM. Sotsial'naya kontseptualizatsiya ehkonomicheskogo povedeniya predprinimateley: sravnitel'nyy analiz [Social conceptualization of the economic behavior of entrepreneurs: a comparative analysis]. Strategiya innovatsionnogo razvitiya Rossii kak osoboy tsivilizatsii v XXI veke: sbornik tezisov VI Vserossiyskoy nauchnoy konferentsii "Sorokinskie chteniya – 2010" [Strategy for Innovative Development of Russia as a separate Civilization in the XXI Century: Proceedings of the VI All-Russian Scientific Conference "Sorokin Readings – 2010"]; 2010; Moscow. Moscow: MAKS Press; 2010. p. 1115–1118. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategic development of labor resources in the Russian Far East. Moscow: Creative Economy; 2019. 158 p. (In Russ.)
- Osipov GV, Zhukov VI, Lokosov VV. Sotsiologiya transformatsiy Rossii v menyayushchemsya mire [Sociology of Russia's transformations in a changing world]. Moscow: ISPI RAN; 2005. 372 p. (In Russ.)
- Sasaev NI. Teoreticheskie osnovy i metodologiya razrabotki strategii razvitiya gazovoy otrasli Rossii [Theoretical foundations and methodology for developing a development strategy for the Russian gas industry]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 176 p. (In Russ.)
- Turdiyev TI. Faktory sotsial'noy i ehkologo-ehkonomicheskoy ustoychivosti Kyrgyzstana [Factors of social and environmental and economic sustainability of Kyrgyzstan]. Moscow: MAKS Press; 2013. 140 p. (In Russ.)
- Fromm Eh. Imet' ili byt'? [To have or to be?]. Moscow: Progress; 1990. 330 p. (In Russ.)
- Lewis WA. The principles of economic planning. New York: Psychology Press; 2003. 128 p.
- Schoemaker PJH. Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review. 1995;36(2):25–40.
- CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Talaay I. Turdiyev, Dr.Sci.(Econ.), Associate Professor, Deputy Branch Director, Branch of RSSU in Osh, Osh, Kyrgyz Republic; talaai@mail.ru

Обзорная статья
УДК 33(1-922)

Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике

А. М. Фадеев

Институт экономических проблем им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН, Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com

Аннотация: Политика открытости российской экономики способствовала тесной кооперации отечественных компаний с иностранными партнерами. Для некоторых направлений такое взаимодействие привело к зависимости российских компаний от зарубежных технологий. В условиях осложнения внешнеполитической обстановки, экономических и технологических санкций со стороны США и Евросоюза проблема импортозамещения в нефтегазовом комплексе становится важной государственной задачей. Озабоченность вызывает технологическая обеспеченность российских энергетических компаний в контексте предстоящего освоения углеводородных ресурсов российской Арктики.

Ключевые слова: технологическая независимость, санкции, импортозамещение, Арктика, энергетические проекты

Цитирование: Фадеев А. М. Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 88–105. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>

Поступила в редакцию 20.02.2022. Прошла рецензирование 28.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

review article

Energy Projects in the Arctic: Strategic Priorities of Technological Independence

Alexey M. Fadeev

Luzin Institute for Economic Studies – Subdivision of the Federal Research Centre “Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences”, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com

Abstract: In the recent past, the open market policy of Russian economy encouraged a close cooperation between domestic and foreign companies. As a result, some Russian companies became technologically dependant on foreign technologies. As the foreign policy situation grew more and more complicated, the Russian oil and gas complex had to face the problem of import substitution. The technological support of the Russian Arctic energy complex has become one of the most relevant state issues as Russia strives to overcome the economic and technological sanctions imposed by the US and the European Union.

Keywords: technological independence, sanctions, import substitution, Arctic, energy projects

Citation: Fadeev AM. Energy Projects in the Arctic: Strategic Priorities of Technological Independence. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):88–105. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-88-105>

Received 20 February 2022. Reviewed 28 February 2022. Accepted 01 March 2022.

Обеспечение независимости энергетических проектов в Арктике

А. М. Фадеев

Российский институт геологии и геофизики им. академика И. М. Губкина, Москва; alexfadeev79@gmail.com

Аннотация: Открытость российской экономики способствовала тесному сотрудничеству отечественных компаний с иностранными партнерами. В ряде отраслей это привело к зависимости российских компаний от иностранных технологий. В условиях сложившейся внешнеполитической обстановки, связанной с санкциями, вопросы импортозамещения в энергетике становятся приоритетными. В свете разработки Арктической стратегии, вопросы независимости энергетических проектов в Арктике становятся актуальными.

Ключевые слова: независимость, санкции, импортозамещение, Арктика, энергетика

Получено редакцией: 2022 г. 20 февраля. Принято в печать: 2022 г. 28 февраля. Опубликовано: 2022 г. 01 марта

ВВЕДЕНИЕ

Возникшие в 2014 г. макроэкономические вызовы, обусловленные введением секторальных ограничений на поставку оборудования для добычи углеводородов в Арктике, положили начало проведению в Российской Федерации собственной технологической политики, формированию и развитию стратегий импортозамещения, направленных на уход от импортозависимости. Под импортозамещением принято понимать отечественное производство ранее не производимых импортных товаров и оборудования, выполнение работ и оказание услуг российскими компаниями, а также локализацию иностранных производств по выпуску оборудования на территории Российской Федерации.

В нефтегазовой отрасли основными задачами импортозамещения являются обеспечение технологической независимости, снижение операционных и капитальных затрат при реализации проектов, а также создание условий для развития здоровой конкуренции.

Импортозависимыми сегментами нефтегазового комплекса являются высокотехнологичные сферы, так называемые «high-tech». Речь идет о проведении геологоразведочных работ и последующей добыче на шельфе, а также о высокотехнологичных сервисах, применяемых на сухопутных проектах: сейсморазведочное оборудование, буровые, генерирующие и подводно-добычные комплексы, суда обеспечения, программное обеспечение для моделирования гидроразрыва пласта, насосы высокого давления и роторные управляемые системы.

В нефтеперерабатывающем сегменте существует потребность в катализаторах гидропроцессов, присадках для нефтепереработки и нефтехимии,

российских насосах для технологических процессов нефтеперерабатывающих заводов и компрессорах для технологических процессов.

Современный этап развития энергетики характеризуется цифровизацией деятельности энергетических корпораций: на месторождениях работают беспилотные летательные аппараты, добыча углеводородов происходит при помощи подводных добычных комплексов, обеспечивающих добычу нефти и газа без непосредственного присутствия человека, создаются цифровые двойники, а геологические решения принимаются на основе цифровой интерпретации множества получаемых данных.

Все это обуславливает необходимость формирования и развития собственных стратегий импортозамещения, направленных на проведение независимой технологической политики и развитие национального сервисного рынка поставщиков.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования является нефтегазовый комплекс арктического шельфа как экономическая система.

Предметом исследования являются управленческие отношения в системе функционирования нефтегазового комплекса, позволяющие обеспечить технологическую независимость при реализации энергетических проектов в Арктике.

В исследовании применялись инструменты и методы стратегического, системного и ситуационного анализа и экспертных оценок, а также методология оценки инвестиционных проектов и проектного менеджмента.

Информационная база исследования основана на трудах российских и зарубежных ученых в области теории и практики стратегического управления нефтегазовым комплексом, личном опыте автора в участии реализации проектов по освоению морских углеводородных месторождений Арктики, а также на опыте государственного регулирования деятельности нефтегазового комплекса в России и за рубежом.

Зарубежный опыт реализации шельфовых проектов и применяемые технико-технологические решения

Почти треть всех добываемых углеводородов в мире обеспечивается за счет шельфовой добычи. Одна из тенденций последних лет – смещение вектора внимания в сторону месторождений, находящихся в сложных природно-климатических условиях, прежде всего на Севере и в Арктике. Рассмотрим опыт добычи на шельфе в северных странах и применяемые технико-технологические решения.

Проекты на шельфе Аляски. Инженеры нефтяной отрасли давно предпринимали попытки разработки шельфовых месторождений, находящихся на глубине и удалении от береговой линии. Одним из простых и эффективных решений стало создание искусственных островов: необходимый участок моря засыпался грунтом, после чего добыча велась традиционным способом с применением стационарных буровых установок.

На Аляске в 1987 г. в рамках освоения месторождения Эндикотт (оператор BP при участии ExxonMobile) на расстоянии 3,5 км от берега и на глубине 1–4 м были построены два гравийных острова, соединенные с берегом насыпной автодорогой (рис 1)¹. Постройка данных островов потребовала 5 млн м³ гравия. Эндикотт было первым месторождением в море Бофорта, введенным в эксплуатацию.

Другим проектом на Аляске, относящимся к проектам со строительством искусственных островов,



Рис. 1. Гравийный остров месторождения Эндикотт (Аляска)
Fig. 1. Gravel island of the Endicott field (Alaska)

является проект «North Star» (рис. 2)². Месторождение «North Star» расположено в 12 милях к северо-востоку от залива Прадо-Бэй и в 6 милях от побережья. Глубина моря в районе месторождения составляет 39 футов. Геологические запасы оцениваются в 247 млн баррелей легкой нефти (43–45 API) и 480 млрд м³ газа. Месторождение разрабатывается с искусственного гравийного острова площадью 5 акров, сооруженного в зимний период 1999–2000 гг. К 2004 г. добыча вышла на уровень около 70 тыс. баррелей/сутки. Извлекаемые запасы месторождения превышали 170 млн баррелей нефти при коэффициенте извлечения нефти ~ 0,645, применяя заводнение и закачку газа.

Эксплуатационный фонд месторождения составляет 22 скважины: 16 добывающие, 5 для закачки газа и одна для закачки добытой и отработанной воды. В течение всего периода разработки месторождения (16 лет) закачка воды и газа должна была полностью компенсировать отбор нефти. Для закачки использовался как попутный газ, так и газ, поставляемый по трубопроводу с месторождения Прадо-Бэй.

Проекты на шельфе Канады. Важнейшим регионом с точки зрения накопленного опыта в области морской добычи нефти и газа является Канада.

¹ Основы разработки шельфовых нефтегазовых месторождений и строительство морских сооружений в Арктике / А. Б. Золотухин [и др.]. М.: Нефть и газ, 2000. 770 с.

² Там же.



Рис. 2. Гравийный остров месторождения «North Star» в процессе строительства (слева) и после
Fig. 2. North Star gravel island during and after construction

Одним из наиболее заметных месторождений на канадском шельфе является месторождение Хаберния («Hibernia») (рис 3)³. Это нефтяное месторождение в Северной Атлантике, расположенное приблизительно в 315 км от Ньюфаундленда на глубине около 80 м. Извлекаемые запасы месторождения оцениваются в 3 млрд баррелей нефти. Пластовое давление поддерживается при помощи закачки воды.

Месторождение состоит из двух пластов ранне-мелового периода – Hibernia и Avalon, залегающих на глубинах 3700 и 2400 м соответственно. Добыча углеводородов осуществляется при помощи одноименной платформы «Hibernia» гравитационного типа, установленной на шельфе.

Основание платформы – 105,5 м кессонного типа, сконструированное с использованием высокопрочного бетона, прошитого стальными решетками и стянутого натяжными тросами, создающими дополнительную прочность. Основание защищено противоледной конструкцией из 16-ти бетонных зубцов.

Конструкция способна выдержать возможное столкновение с айсбергом весом в миллион т (вероятность данного происшествия – один раз в 500 лет), а также прямой удар от айсберга весом 6 млн т (вероятность данного события составляет один раз в 10 000 лет). Для подводного основания платформы «Hibernia» разработана специальная гравитационная часть (GBS – Gravity Base Structure) весом в 600 тыс т, балласт – 450 тыс т.



Рис. 3. Платформа «Hibernia»
Fig. 3. Hibernia platform

³ Основы разработки шельфовых нефтегазовых месторождений...

1. Проект «White Rose». Отдельного внимания на шельфе Канады заслуживает проект «White Rose», разрабатываемое месторождение которого находится в 350 км от побережья Ньюфаундленда. Операторами проекта выступили «Husky Energy» (доля 72,5 %) и «Suncor Energy» (доля 27,5 %).

Открытое в 1984 г. шельфовое месторождение «White Rose» расположено в бассейне Жанны Д'Арк в 350 км к востоку от Сент-Джонса и Лабрадора, Канада. Месторождение содержит залежи нефти и газа, включая нефтяную залежь «South White Rose». Площадь залежи составляет 40 км² и содержит извлекаемые запасы нефти, оцениваемые в 440 млн баррелей нефти (70 млн м³).

Проект «White Rose» является вторым случаем освоения в суровом климате Северной Америки, основанном на использовании судна типа «FPSO» (Floating Production Storage Offloading). Добыча на FPSO «White Rose» стартовала 12 ноября 2005 г. (рис. 4)⁴.

2. Проект «Hebron». Затраты в освоение нефтяного месторождения «Hebron» на шельфе Канады оцениваются в \$14 млрд. Месторождение открыто более 30 лет назад и находится в 350 км от Сент-Джонса.



Рис. 4. FPSO «White Rose»
Fig. 4. White Rose sea platform

Месторождение было запущено в 2017 г. Максимальная добыча на проекте ожидается на уровне 150 000 баррелей в сутки. Общие запасы месторождения оцениваются более чем в 700 млн баррелей нефти.

Для освоения месторождения «Hebron» партнеры намерены построить морскую добывающую платформу гравитационного типа с хранилищем объемом до 1,2 млн баррелей нефти (рис. 5)⁵.

Оператор проекта – «ExxonMobil» (36 % проекта «Hebron»). Партнерами компании выступают «Chevron Canada» (26,7 %), «Suncor Energy» (22,7 %), «Statoil Canada» (9,7 %) и «Nalcor Energy Oil and Gas» (4,9 %).

Проекты на шельфе Норвегии. Норвежский опыт важен для изучения развития шельфовой добычи и попыток спроецировать достижения на российские условия^{6,7}. Еще 70 лет назад Норвегия не рассматривалась как страна, располагающая запасами углеводородов для организации шельфовой добычи.

Рыболовство традиционно занимало верхние строчки в структурах экономических балансов региона.



Рис. 5. Платформа «Hebron»
Fig. 5. Hebron sea platform

⁴ Основы разработки шельфовых нефтегазовых месторождений...

⁵ Там же.

⁶ Romasheva N., Dmitrieva D. Energy resources exploitation in the Russian Arctic: Challenges and prospects for the sustainable development of the ecosystem // Energies. 2021. Vol. 14. № 24. <https://doi.org/10.3390/en14248300>

⁷ Migration attractiveness as a factor in the development of the Russian Arctic mineral resource potential / A. Chanysheva [et al.] // Resources. 2021. Vol. 10. № 6. <https://doi.org/10.3390/resources10060065>

Правительство, пытаясь диверсифицировать экономический уклад страны, неоднократно предпринимало попытки поиска углеводородов на шельфе Норвегии, но все они были безрезультатными.

В 1970-х гг. была найдена первая нефть, послужившая стартом к открытию целой плеяды месторождений на норвежском шельфе.

С открытием месторождений на норвежском шельфе технологии стали развиваться стремительно: в 1985 г. был запущен экспорт газа в Европу по созданной газотранспортной системе.

Развитие норвежских проектов происходило стремительно. В 1999 г. продолжился запуск транспортных систем Troll/Sleipner, а также пуск трубопроводных систем Europipe/Zeeripe.

За короткий период времени норвежские инженеры изменили технологический подход к освоению месторождений. Ими были созданы решения по добыче углеводородов со дна моря при помощи подводных добычных комплексов (ПДК), способных функционировать под водой при управлении человеком с берега.

За последние 40 лет Норвегия демонстрирует экономический рост при низком уровне безработицы и инфляции. Страна лидирует по производительности труда, опережая Соединенные Штаты Америки. Результатом такого успеха стала точно выверенная и продуманная стратегия, поскольку добиться таких результатов за счет конъюнктурных факторов невозможно.

Для экономического и технологического роста Норвегии в стране были созданы необходимые институциональные условия: налоговая система, система государственного регулирования использования недр (система лицензирования), а также система обеспечения нефтегазового производства. По побережью были сформированы кластеры предприятий по таким направлениям деятельности, как бурение, ремонт нефтегазового оборудования, снабжение строительства работ на шельфе,

судостроение, а также научные и образовательные кластеры.

Была создана новая обслуживающая отрасль, которая занимает сегодня второе место в экономике Норвегии. Выручка данной отрасли составляет более \$80 млрд/год. В соответствии со статистическими данными 35–37 % доходов данной отрасли приходится на зарубежные рынки. Сегодня в отрасли функционирует более 1250 компаний. Одним из начальных факторов успеха стала существовавшая в стране судостроительная отрасль, а также имеющиеся компетенции в данном сегменте.

Успех экономической политики Норвегии определялся государством, которое смогло создать условия для развития нефтяной отрасли наряду с системой фискальных мер и преференций. Был внедрен ряд протекционных мер, направленных на защиту и поддержку норвежских компаний при работе на глобальном нефтяном рынке, открывшемся в стране. Мировые операторы нефти и газа, начавшие работу на континентальном шельфе Норвегии, обязаны были вести плотную коммуникацию с Правительством страны по вопросам осуществления закупочной деятельности. Государство имело директивное право добавить в тендер участников конкурса норвежские компании или отменить результат проведения тендера^{8,9}.

Кроме того, в ряде лицензионных раундов государство обязывало операторов проектов проводить научно-исследовательские и изыскательские исследования в местных научных центрах и организациях.

После подписания Норвегией Соглашения с Евросоюзом о зоне свободной торговли ряд протекционистских мер перестал действовать, но фундамент поддержки отечественной промышленности уже был заложен. Сегодня мы видим результат проведения такой промышленной политики: более десятка норвежских компаний являются мировыми лидерами в вопросах добычи углеводородов

⁸ Migration attractiveness as a factor...

⁹ Dmitrieva D., Romasheva N. Sustainable development of oil and gas potential of the Arctic and its shelf zone: The role of innovations // Journal of Marine Science and Engineering. 2020. Vol. 8. № 12. <https://doi.org/10.3390/jmse8121003>

на шельфе, проектирования и обустройства морских нефтегазовых месторождений¹⁰.

Сейчас поддержка местных поставщиков и производителей остается одной из важнейших задач государственной политики Норвегии, а также ее национальной компании «Equinor». Если рассматривать данную компанию со стороны классических подходов по оценке инновационной активности, то можно констатировать, что она не занимает лидирующих позиций среди международных энергетических компаний. Например, компания «ExxonMobil» по количеству патентов в Норвегии превосходит компанию «Equinor», равно как и по расходам на научно-исследовательскую деятельность. Она реализовала иной подход, заслуживающий внимания и изучения. Примерно 20 лет назад компания «Equinor» (ранее называлась «Statoil») внедрила программу, которая получила название «Statoil Technology Invest». Целью данной программы стала разработка технологичности операций, которые позволили бы норвежцам эффективно разрабатывать существующие месторождения и продвигаться в высокие арктические широты. Эта программа была создана для развития компетенций малого и среднего бизнеса, вовлечению которого в нефтегазовые проекты в Норвегии уделяется важное значение. В рамках данной программы компания «Statoil» осуществляла прямое инвестирование в предприятия малого и среднего бизнеса с целью развития их технологической базы и повышения компетенций либо предоставляла проектное финансирование. Кроме того, «Statoil» оказывал полную проектную экспертизу: технологическую, финансовую и т. д.¹¹

Существуют три формы участия «Statoil» в реализации данной программы. В рамках первой формы, которая существует уже 20 лет, компания «Statoil» не входит в капитал компаний, занимающихся разработкой технологий, но привлекает проектное финансирование, проводит техническую экспертизу и дает возможность апробации своих

технологических решений, что важно для малых технологических компаний. Программа существует с 1991 г. В рамках данной программы компания «Statoil» организовала поддержку компаниям в размере \$100 млн, еще порядка \$200 млн было привлечено со стороны. Более 260 компаний стали участниками данной программы. При этом 75 % технологий, которые были отобраны в рамках данной программы, в итоге поступили на рынок. Участие в программе «Statoil Technology Invest» стало ключевым фактором в технологическом развитии для норвежских предприятий малого и среднего бизнеса и ключевым фактором успеха в развитии их бизнеса.

Вторая возможная форма, которую предлагает компания «Equinor», предполагает участие в основном капитале. Это «посевное финансирование», когда компания имеет технологии на уровне обоснования концепции. «Equinor» входит в капитал компании, помогает разработать технологию, согласовать прототип, осуществить пилотные испытания, привлекая, если это необходимо, команду проектного менеджмента, помогая технологии развиваться и выйти на рынок и предоставлять необходимый сервис. В состав Совета Директоров такой компании (Правление) делегируется представитель «Equinor» для осуществления координации управленческих решений. В качестве одного из примеров такого сотрудничества можно назвать компанию «Robotic Drilling System». Она разрабатывает вместе с компанией «Equinor» полностью автономную буровую установку для работы на шельфе.

Третья форма – «венчурный капитал». Компания «Equinor» помогает компаниям развивать технологии, которые либо уже представлены на рынке, либо близки к этому. Здесь ключевая роль «Equinor» заключается в том, чтобы помочь малой технологической компании апробировать технологию и вывести ее на рынок. В данном случае «Equinor» входит в долю предприятия, назначая своего представителя

¹⁰ Щеголькова А. А., Ульянов М. В. Воспроизводство запасов природного газа в Российской Арктике: экономический аспект // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. Т. 113. № 5. С. 113–120.

¹¹ Кутузова М. В освоении шельфа Statoil опирается на местный бизнес // Нефть России. 2006. С. 30.

в руководящий орган предприятия. Примером такого сотрудничества является компания «Fishbones», которая занимается интенсификацией добычи.

Такие формы сотрудничества реализуются уже более 20 лет. Условия участия просты: каждая компания может подать заявку на участие (не обязательно норвежская). Ежегодно проводятся конференции, на которых обсуждаются возможные модели сотрудничества. Данная программа доказала свою состоятельность и успех. Это эффективный инструмент и пример плодотворного сотрудничества между компанией-оператором и поставщиками¹².

Для России подобный опыт является интересным, т. к. принимается во внимание факт начала промышленного освоения арктического шельфа и существующей потребности в технологических решениях.

В российских арктических регионах (в Мурманской и Архангельской областях, Ненецком автономном округе) с советских времен накоплен промышленный потенциал в виде предприятий, ориентированных на предоставление услуг оборонно-промышленному комплексу. Несмотря на произошедшие изменения в экономическом укладе, многие предприятия сумели сохранить уникальный

кадровый потенциал, способный реализовывать технические проекты на высоком уровне. Оказание финансовой поддержки и формирование целевого заказа у таких предприятий со стороны операторов нефтегазового сектора способствовало бы развитию национального сервисного рынка поставщиков.

Примеры, подобные норвежскому опыту, есть в Бразилии (компания «Petrobras»), в Малайзии (компания «Petronas») и ряде других государств. При поддержке национальных операторов активно создаются технологии для освоения шельфа на базе технологического партнерства с предприятиями промышленного сектора.

Северные и арктические шельфовые проекты России (на примере ПАО «Газпром нефть»). В соответствии с действующим законодательством операторами проектов на шельфе российской Арктики могут быть только две государственные компании – ПАО «Газпром» и ПАН «НК «Роснефть» и их дочерние общества.

ПАО «Газпром нефть», являясь 100 % дочерним обществом ПАО «Газпром», владеет лицензий на разработку Приразломного нефтяного месторождения и ряда других проектов, находящихся на стадии геологоразведки (рис. 6)¹³.

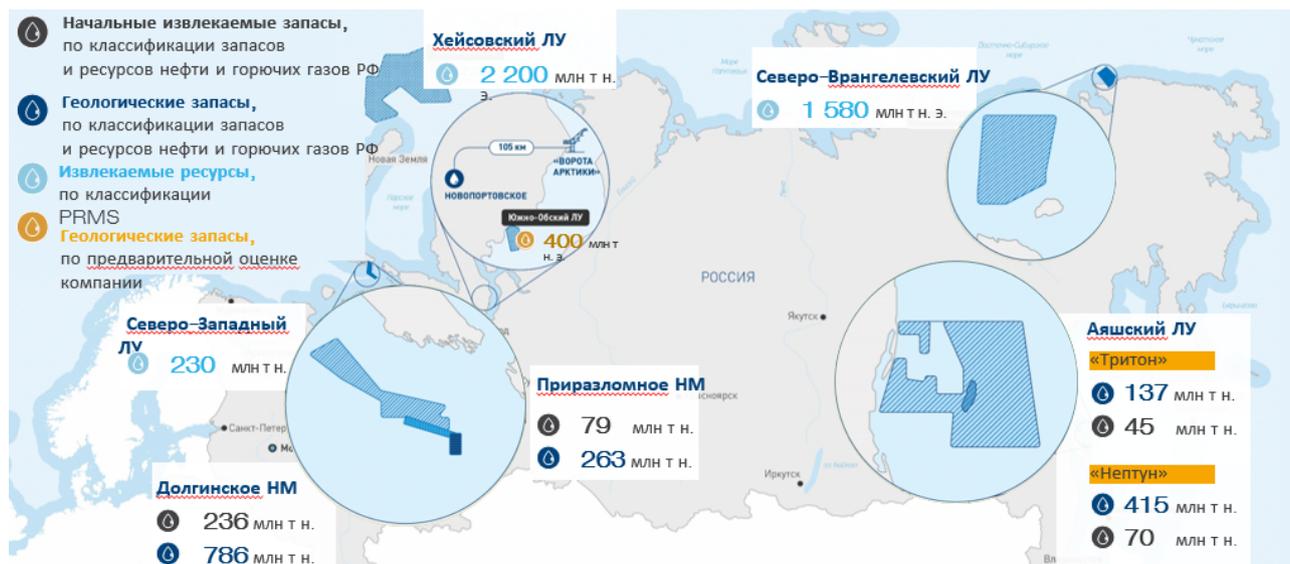


Рис. 6. Карта шельфовых проектов компании ПАО «Газпром нефть»
Fig. 6. Gazprom Neft offshore project

¹² Кутузова М. В освоении шельфа Statoil...

¹³ Щеголькова А. А., Ульянов М. В. Воспроизводство запасов природного газа....

Компания является пионером в освоении недр Арктики, проводя системную работу по многовекторному освоению шельфа. Именно Газпром нефти принадлежат крупные открытия на шельфе Сахалина в 2017–2018 гг. – месторождения «Нептун» и «Тритон», которые по совокупному объему геологических запасов сопоставимы с годовой добычей нефти в России.

Условия проведения геологоразведочных работ, приведших к открытию данных месторождений, сопоставимы с арктическими: до 6 месяцев в году в районе месторождений могут наблюдаться паковые льды, шквалистый ветер и сильное волнение моря. Данные обстоятельства расширяют компетенции компании по разработке месторождений, находящихся в суровых климатических условиях. Накопленные компетенции компании в разработке арктических месторождений были успешно спроецированы на шельф Сахалина, позволив реализовать проекты точно в срок и без происшествий¹⁴.

Флагманом в освоении месторождений арктического шельфа России является проект Приразломное (рис. 7)¹⁵. Это единственный проект на шельфе

российской Арктики, в рамках которого осуществляется промышленная добыча нефти. Нефть добывается при помощи морской ледостойкой стационарной платформы (МЛСП) гравитационного типа, имеющей одноименное с месторождением название – «Приразломная».

«Приразломное» – единственное на сегодняшний день месторождение на арктическом шельфе России, разработка которого уже начата. Нефть нового российского сорта получила название Arctic Oil (ARCO) и впервые была отгружена с Приразломного в апреле 2014 г.

Преимущества нефти ARCO, по сравнению с другими сортами, – высокое содержание битумов и низкий показатель коксового остатка. За счет низкого содержания парафина тяжелая арктическая нефть хорошо транспортируется и содержит большое количество фракций, используемых для производства масел. Относительно тяжелая, по сравнению с обычной российской экспортной нефтью и другими сортами европейского региона, нефть ARCO подходит для глубокой переработки на сложных НПЗ северо-западной Европы.



Рис. 7. Проект «Приразломное»
Fig. 7. The Prirazlomnoye project

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

Отдельного внимания заслуживают природно-климатические условия добычи нефти в районе месторождения «Приразломное»: более 20 штормов в год, шквалистый ветер, сильное волнение моря, паковый лед в течение почти полугода и низкие температуры.

Для эффективной и безопасной добычи нефти на месторождении необходимо обеспечить безопасность самой платформы. Проект «Приразломное» является самым технически сложным проектом в России. При проектировании и строительстве платформы российскими инженерами были внедрены передовые системы безопасности, способные обеспечить безопасность работы платформы по широкому спектру возможных рисков.

Статус технологической обеспеченности проектов в России в настоящее время

Вопросы технологической обеспеченности для реализации проектов в Арктике стоят особенно остро. Важно учитывать высокую неоднородность акваторий в Арктике: если Баренцево-Карский регион характеризуется благоприятными условиями для проведения геологоразведочных и добычных работ (благодаря теплоте течения Гольфстрим), то акватории восточной Арктики характеризуются экстремальными природно-климатическими условиями: акватория моря открывается для возможного проведения работ по разведке и добыче.

Такие различия обуславливают разные технологические подходы к освоению месторождений (табл. 1)¹⁶.

Стратегические инициативы в сфере импортозамещения

Ключевым способом развития системы импортозамещения могут стать конкретные мероприятия по активизации развития национальной производственной базы и сетей поставщиков. Подобные действия

с успехом выполнили Норвегия (1960–1970 гг.), Бразилия (2000–2010 гг.) и ряд других стран^{17, 18}.

Например, в Бразилии за 10 лет доля используемого отечественного нефтегазового оборудования была увеличена с 50 до 75 %. Санкции для российского ТЭК стали стимулом к внедрению апробированных в других странах решений для развития национальной производственной базы – то, что и без санкций было необходимо делать для повышения собственной конкурентоспособности и технологической независимости. Сегодня большинство компаний понимают, что имеет смысл опираться на продукты и услуги, производимые локально. Это позволяет снижать уровень неопределенности и рисков, уменьшать капитальные и операционные затраты за счет географической близости производителей, не зависеть от колебания курсов иностранных валют. Способствует развитию национальной экономики и росту благосостояния граждан России¹⁹.

Стратегия альтернативного замещения представляет собой анализ текущей ситуации по конкретному направлению оборудования или услуг, а также формирование оптимальных сценариев обеспечения технологической независимости по ключевым направлениям в рамках рассматриваемой темы²⁰.

Стратегия импортозамещения в рамках создания того или иного продукта в российских энергетических компаниях может состоять из следующих блоков:

1. Детальная идентификация предмета рассмотрения. В данном блоке стратегии определяется предмет рассмотрения, приводится обоснование актуальности заявленной тематики с указанием доли импортного оборудования на рынке РФ. Должны быть проанализированы все основные типы рассматриваемого оборудования с выделением их ключевых характеристик, специфических требований и условий применения.

¹⁶ Сочнева И. О. Ресурсы Арктики и возможности их разработки // Арктика: экология и экономика. 2015. Т. 20. № 4. С. 70–77.

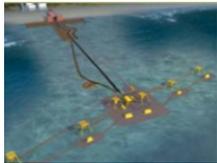
¹⁷ Агарков С. А. Глобальные тенденции освоения энергетических ресурсов российской Арктики: в 2 ч. Ч. I. Тенденции экономического развития российской Арктики. Апатиты: Кольский научный центр РАН, 2019. 170 с. <https://doi.org/10.25702/KSC.978.5.91137.397.9-1>

¹⁸ Новак А. Окно возможностей для России // Нефтегазовая вертикаль. 2018. № 1. С. 20–26.

¹⁹ Tsukerman V., Fadeev A., Kozlov A. Algorithm for implementing the import substitution strategy when exploiting hydrocarbons on the Arctic shelf of the Russian Federation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. Vol. 302. № 1. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/302/1/012111>

²⁰ Там же.

Таблица 1. Наличие российских технологий разведки и разработки морских арктических месторождений (примеры)
Table 1. Russian technologies for exploration and development of offshore Arctic fields (examples)

Условия	Район	Технологии разведки и добычи	
Значительный период чистой воды, тонкий однолетний лед, возможен приход айсбергов. Любая глубина воды	Южная часть Баренцева моря	Проверенные на практике технологии разведки и разработки: плавучие буровые установки, подводное оборудование, стационарные платформы	 Полупогружная буровая установка «Северное сияние»  Обустройство Киринского месторождения
Любые ледовые условия. Глубина воды менее 20 м	Прибрежная зона Печорского моря. Губы и заливы южной части Карского моря	Проверенные на практике технологии разведки и разработки: искусственные ледовые и гравийные острова, стационарные ледостойкие платформы, бурение с большим отходом с берега	 Строительство зимников и ледовых островов для бурения в Арктике  Юрхаровское месторождение, Тазовская губа
Период чистой воды более двух месяцев, лед однолетний, но возможно наличие многолетнего льда и айсбергов. Глубина воды менее 60 м	Печорское море. Южная часть Карского моря	Проверенные на практике технологии разведки с использованием винтеризированных самоподъемных буровых установок в период чистой воды и обустройства месторождений с помощью стационарных ледостойких платформ	 Самоподъемная буровая установка «Арктическая»  Морская ледостойкая платформа «Приразломная»
Период чистой воды более двух месяцев, однолетний лед, но возможно наличие многолетнего льда и айсбергов. Глубина воды более 60 м	Северная часть Баренцева моря. Центральная часть Карского моря	Проверенная на практике технология разведочных работ с использованием винтеризированных плавучих буровых установок и судов с использованием систем управления ледовой обстановкой. Технологии разработки находятся в стадии инновационного развития	 Буровое судно «Валентин Шашин»
Период чистой воды менее двух месяцев, лед однолетний и многолетний, айсберги. Глубина воды более 60 м	Северная часть Карского моря	Проверенные на практике технологии разведки и разработки отсутствуют. Ведется разработка российских автономных подводных буровых комплексов	 Подводные буровые комплексы

- Оценивается критичность каждого типа с точки зрения наличия полноценных отечественных аналогов. Выбирается ряд наиболее критичных типов оборудования для дальнейшего рассмотрения в рамках стратегии;
2. Анализ внутреннего спроса. По истории закупок той или иной энергетической компании за последний год может быть сформирована картина текущего спроса на типы оборудования, выделенные в качестве критичных в первом блоке стратегии. Исходя из планов по закупкам или, при их отсутствии, анализа планов по расширению/модернизации производственных мощностей, должен быть сформирован долгосрочный прогноз закупок оборудования;
 3. Анализ внешнего спроса. По данным истории поставок от основных производителей и планов по расширению/модернизации производственных мощностей ключевых потребителей оборудования оценивается объем его закупок в РФ за последние годы, а также долгосрочный прогноз закупок по ключевым потребителям;
 4. Структура отраслевого предложения. Для понимания структуры отраслевого предложения анализируются референс-листы основных поставщиков оборудования на рынок РФ. Суммарное отраслевое предложение должно быть структурировано по компаниям, странам изготовления и типам оборудования;
 5. Баланс спроса и предложения. Данные по спросу и предложению используются для оценки их баланса, возможностей по покрытию существующего спроса текущими поставщиками. По данным о производственных мощностях отечественных производителей формируется понимание того, есть ли возможность покрытия существующего спроса отечественными предприятиями, а также проводится оценка критичных типов оборудования с точки зрения зависимости от поставок зарубежных производителей. Анализируются потенциал отечественных производителей и долгосрочные перспективы баланса спроса и предложения;
 6. Формирование стратегических альтернатив (сценариев). По итогам анализа ситуации на рынке РФ и раскрытия проблематики проводится рассмотрение стратегических альтернатив (сценариев) для решения выявленных проблем: поиск альтернативных вариантов поставок критичных типов оборудования, анализ возможностей по модернизации существующих или строительству новых производств на территории РФ, анализ возможностей по локализации предприятий зарубежных компаний на территории РФ. Сформированные сценарии должны быть приоритезированы исходя из вероятности их успешной реализации. Далее формулируются основные шаги по реализации каждого сценария и проводится оценка сроков реализации;
 7. Меры государственной поддержки, необходимые для реализации стратегии. По итогам выполнения предыдущих блоков стратегии определяется перечень возможных мер государственной поддержки, необходимых для формирования программы по замещению и локализации производства на территории РФ и поддержки реализации приоритетных сценариев. Для этого определяются подходящие меры государственной поддержки из действующих и существующих, а также формулируются предложения по разработке новых механизмов господдержки и продвижения законодательных инициатив, в том числе опираясь на зарубежный опыт.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Несмотря на значительное внимание арктической повестке со стороны государства, текущая и перспективная реализация проектов на шельфе российской Арктики стала предметом дискуссий и спекуляций в ряде научных изданий и средств массовой информации. Среди основных аргументов критиков разведки и добычи на арктическом шельфе выделяют недостаточную технологическую обеспеченность российских энергетических компаний, высокую капиталоемкость проектов и длительный срок их окупаемости,

а также волатильность цен на углеводородное сырье, которая не позволяет уверенно прогнозировать развитие проектов в долгосрочной перспективе.

Несмотря на очевидность ряда указанных доводов, важно принимать во внимание основополагающие факторы, лежащие в основе функционирования глобальной энергетической системы в целом. Это цикличность мирового энергетического потребления и спроса на углеводороды, а также ценовые колебания стоимости углеводородного сырья на энергетических рынках^{21, 22}.

Следующим важным фактором является время начала запуска в промышленную эксплуатацию подавляющего большинства арктических месторождений, находящихся сегодня на этапе геологоразведки. Все они панируется к вводу в эксплуатацию в 2030–2040 гг.

Принимая во внимание указанные обстоятельства, существуют основания полагать, что к моменту ввода перспективных месторождений в Арктике в практическую эксплуатацию, стоимость барреля нефти вернется к «справедливому» значению. Это исключит сомнения, касающиеся низкой рентабельности данных проектов. Сегодня стоимость барреля нефти превышает допандемийный уровень, а в сравнении с 2020 г. – кратно увеличилась.

Другим важным аргументом, говорящим в пользу необходимости реализации арктических проектов, является отсутствие инвестиций в проведение геологоразведки в новых перспективных регионах (а шельф Арктики является одним из наименее изученных регионов с геологической точки зрения). Цена на углеводороды увеличится в среднесрочной перспективе, но уже по другой причине – создание дефицита на энергетических рынках из-за истощаемости существующих месторождений^{23, 24, 25}.

Технологическая обеспеченность российских операторов также является важнейшим условием успешной реализации проектов в Арктике. Введенные секторальные санкции предполагают запрет на трансфер технологий для добычи углеводородов в Арктике. Однако возникает вопрос: какая страна в мире располагает технологиями для разработки месторождений в суровых условиях Арктики? Какое государство в настоящее время проводит геологоразведку или ведет промышленную добычу в высоких арктических широтах? Никто, кроме России. Российская Федерация обладает уникальными компетенциями не только в вопросах промышленной добычи нефти в Арктике (проекты «Приразломное» и «Новый порт»), но и в вопросах транспортировки нефти и сжиженного природного газа в ледовых условиях (проект «Ямал СПГ»). Подобным опытом не располагает ни одно другое государство.

Немаловажным является и то, что введенные ограничения ударили и по зарубежным компаниям, работающим в России. Многие из них вынуждены были прекратить либо сократить масштаб своего присутствия на территории Российской Федерации. Указанная ситуация сделала возможным формирование технологических ниш, которые сегодня занимают российские производители.

Отрицать важность технологического развития для реализации проектов в Арктике было бы несправедливым. Секторальные ограничения сформировали технологические вызовы для российской промышленности, связанные с разработкой и освоением выпуска новой уникальной продукции. Данные обстоятельства обусловили проведение серьезной научной и производственной работы, а также координации с заказчиками и выработки государственных стимулов.

²¹ Katysheva E., Tsvetkova A. Institutional problems of domestic technologies creation for exploitation of hard-to-recover oil reserves in Russia // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2018. Vol. 18. № 5.3. P. 523–530. <https://doi.org/10.5593/sgem2018/5.3/S28.067>

²² Katysheva E., Tsvetkova A. The future of oil and gas fields development on the Arctic shelf of Russia // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2017. Vol. 17. № 53. P. 935–940.

²³ Комков Н. И., Сутягин В. В., Володина Н. Н. Необходимость целевого подхода к освоению Арктики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 4–1. С. 78–87. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.4.78.87>

²⁴ Пилясов А. Н., Путилова Е. С. Новые проекты освоения российской Арктики: Пространство значимо! // Арктика и север. 2020. № 38. С. 21–43. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.38.21>

²⁵ Вопиловский С. С. Инфраструктурные проекты – генеральный ресурс повышения экономического потенциала Арктики // Арктика и север. 2021. № 43. С. 19–31. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2021.43.19>

С момента введения секторальных ограничений Российской Федерацией был выполнен существенный объем работы, касающийся развития сервисного национального рынка поставщиков и подрядчиков. Реализуемые сегодня российскими энергетическими компаниями десятки стратегий альтернативного замещения, которые направлены на развитие отечественных программ импортозамещения и скорейших уход от импортозависимости, уже дают результаты. В большинстве корпораций вырабатываются механизмы снижения возможных рисков, которые могут наступить в силу усиления или пролонгации действующих санкций.

Повышение доли российских производителей в реализуемых проектах является одним из приоритетов проводимой промышленной политики государства. Это достигается благодаря реализуемым программам импортозамещения. В рамках этой работы происходит формирование технических заданий на проекты с целью дальнейшего проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на новые образцы оборудования. Проводится системная работа с производителями оборудования по выпуску импортозамещающих продуктов²⁶.

Определение мер государственной поддержки и разработка сценариев по модернизации производств для изготовления опытно-промышленных образцов российского оборудования происходит совместно с органами государственной власти и Министерствами Российской Федерации.

Эта работа имеет результаты. В Российской Федерации изготовлен и готов к промышленной эксплуатации комплекс морской сейсморазведки с использованием донных станций «КРАБ». Появление на рынке такого комплекса позволило полностью уйти от зависимости в иностранном оборудовании при проведении сейсморазведочных работ с донными станциями. Указанный

комплекс был продемонстрирован профессиональному и научному сообществам в ходе международной выставки «EAGE-2019», состоявшейся в Лондоне, и был удостоен высокой оценки профильных специалистов.

Также ведется работа по созданию российского оборудования для закачивания скважин с применением многостадийного гидравлического разрыва пласта; вводятся в промышленную эксплуатацию отечественные насосно-компрессорные трубы с премиальными резьбовыми соединениями для использования на шельфовых проектах, услуги по бурению на гибкой трубе и многое другое. Благодаря совместной работе ПАО «Газпром нефть» и российской промышленности создано более 60 импортозамещенных продуктов. Такое же количество новых российских продуктов ожидается в ближайшие два года.

Параллельно реализуется процесс локализации производственных мощностей и выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ ведущих зарубежных производителей, а также создание совместных предприятий на территории России. Именно такой путь был пройден в течение 40–50 лет Норвегией. Данный опыт взят в качестве эталонного в вопросах эффективного углеводородного потенциала государства в национальное достояние жителей страны.

По мнению многих экспертов, введенные секторальные ограничения не оказали критического значения для уже реализуемых проектов на шельфе российской Арктики. Введенные санкционные ограничения сформировали менее благоприятные условия для реализации текущих – российские энергетические компании начали переориентировать поставки оборудования с Запада на Восток. Но в условиях секторальных ограничений открылись дополнительные возможности для развития национального сервисного российского рынка^{27, 28}.

²⁶ Агарков С. А. Глобальные тенденции освоения энергетических ресурсов...

²⁷ Lavissière A., Sohler R., Lavissière M. C. Transportation systems in the Arctic: A systematic literature review using textometry // *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2020. Vol. 141. P. 130–146. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.003>

²⁸ Tsvetkova A., Gammelgaard B. The idea of transport independence in the Russian Arctic: A Scandinavian institutional approach to understanding supply chain strategy // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2018. Vol. 48. № 9. P. 913–930. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2017-0200>

Отдельного внимания заслуживает вопрос, касающийся срока отдачи на вложенный капитал. Большинство критиков масштабной реализации арктических проектов заявляют, что инвестиции в проекты в Арктике способны окупаться не ранее, чем через 10–15 лет после начала промышленной эксплуатации месторождения. Однако необходимо помнить, что 10–15 лет – небольшая веха в исторической перспективе. В Арктике способны работать только государства и корпорации, нацеленные на долгосрочную перспективу и стратегическое лидерство. Например, Китай планирует принять двухсотлетнюю стратегию развития государства, что свидетельствует о стратегичности видения развития страны.

ВЫВОДЫ

Освоение Арктики не может определяться исключительно законами рыночной экономики. Являясь важнейшей геостратегической задачей, освоение Арктики зависит от скоординированных действий государства, энергетических корпораций и отечественной промышленности.

Реализация проектов на шельфе Арктики – высокотехнологичная и наукоемкая деятельность, которая, несмотря на свою сырьевую направлен-

ность, полностью соответствует стратегической линии государства по переходу на инновационный путь развития. Освоение месторождений на шельфе Арктики, по своей сложности и технологичности, сопоставимо с освоением космоса и нанотехнологиями. Подводные добычные комплексы, цифровые двойники, беспилотные летательные аппараты и роботизированные установки уже являются неотъемлемой частью работы нефтегазового комплекса в Арктике^{29, 30}.

Российская Федерация может зарабатывать не только на экспорте нефти и газа, но и на создании высокотехнологичных решений, которые могут найти широкое применение³¹.

Действующие секторальные ограничения создают уникальные возможности для проникновения российских предприятий в сферу закупок при реализации энергетических проектов.

Важно использовать все возможные ресурсы, чтобы не упустить этот шанс. Очевидно, что «успешное внедрение стратегии определяется не только экономическими и технологическими факторами – существенную роль играет личное влияние, человеческие качества лидеров и ключевых руководителей, принимающих решения, их энтузиазм по поводу стратегии»³².

ЛИТЕРАТУРА

Основы разработки шельфовых нефтегазовых месторождений и строительство морских сооружений в Арктике / А. Б. Золотухин [и др.]. М.: Нефть и газ, 2000. 770 с.

Romasheva N., Dmitrieva D. Energy resources exploitation in the Russian Arctic: Challenges and prospects for the sustainable development of the ecosystem // *Energies*. 2021. Vol. 14. № 24. <https://doi.org/10.3390/en14248300>

Migration attractiveness as a factor in the development of the Russian Arctic mineral resource potential /

A. Chanysheva [et al.] // *Resources*. 2021. Vol. 10. № 6. <https://doi.org/10.3390/resources10060065>

Dmitrieva D., Romasheva N. Sustainable development of oil and gas potential of the Arctic and its shelf zone: The role of innovations // *Journal of Marine Science and Engineering*. 2020. Vol. 8. № 12. <https://doi.org/10.3390/jmse8121003>

Щеголькова А. А., Ульченко М. В. Воспроизводство запасов природного газа в Российской Арктике: экономический аспект // *Известия Санкт-*

²⁹ Ketchen D. J., Crook T. R., Craighead C. W. From supply chains to supply ecosystems: Implications for strategic sourcing research and practice // *Journal of Business Logistics*. 2014. Vol. 35. № 3. P. 165–171. <https://doi.org/10.1111/jbl.12057>

³⁰ Smirnova N. V., Rudenko G. V. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies // *Journal of Industrial Pollution Control*. 2017. Vol. 33. № 1. P. 937–943.

³¹ Дутов А. В. Арктический центр: кто обеспечит создание объектов сложной морской техники // *Neftgaz.RU*. 2013. № 5. С. 78–81.

³² Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

- Петербургского государственного экономического университета. 2018. Т. 113. № 5. С. 113–120.
- Кутузова М. В освоении шельфа Statoil опирается на местный бизнес // Нефть России. 2006. С. 30.
- Сочнева И. О. Ресурсы Арктики и возможности их разработки // Арктика: экология и экономика. 2015. Т. 20. № 4. С. 70–77.
- Агарков С. А. Глобальные тенденции освоения энергетических ресурсов российской Арктики: в 2 ч. Ч. I. Тенденции экономического развития российской Арктики. Апатиты: Кольский научный центр РАН, 2019. 170 с. <https://doi.org/10.25702/KSC.978.5.91137.397.9-1>
- Новак А. Окно возможностей для России // Нефтегазовая вертикаль. 2018. № 1. С. 20–26.
- Tsukerman V., Fadeev A., Kozlov A. Algorithm for implementing the import substitution strategy when exploiting hydrocarbons on the Arctic shelf of the Russian Federation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. Vol. 302. № 1. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/302/1/012111>
- Katysheva E., Tsvetkova A. Institutional problems of domestic technologies creation for exploitation of hard-to-recover oil reserves in Russia // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2018. Vol. 18. № 5.3. P. 523–530. <https://doi.org/10.5593/sgem2018/5.3/S28.067>
- Katysheva E., Tsvetkova A. The future of oil and gas fields development on the Arctic shelf of Russia // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2017. Vol. 17. № 53. P. 935–940.
- Комков Н. И., Сулягин В. В., Володина Н. Н. Необходимость целевого подхода к освоению Арктики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 4–1. С. 78–87. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.4.78.87>
- Пилясов А. Н., Путилова Е. С. Новые проекты освоения российской Арктики: Пространство значимо! // Арктика и север. 2020. № 38. С. 21–43. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.38.21>
- Вопиловский С. С. Инфраструктурные проекты – генеральный ресурс повышения экономического потенциала Арктики // Арктика и север. 2021. № 43. С. 19–31. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2021.43.19>
- Lavissière A., Sohier R., Lavissière M. C. Transportation systems in the Arctic: A systematic literature review using textometry // Transportation Research Part A: Policy and Practice. 2020. Vol. 141. P. 130–146. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.003>
- Tsvetkova A., Gammelgaard B. The idea of transport independence in the Russian Arctic: A Scandinavian institutional approach to understanding supply chain strategy // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 2018. Vol. 48. № 9. P. 913–930. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2017-0200>
- Ketchen D. J., Crook T. R., Craighead C. W. From supply chains to supply ecosystems: Implications for strategic sourcing research and practice // Journal of Business Logistics. 2014. Vol. 35. № 3. P. 165–171. <https://doi.org/10.1111/jbl.12057>
- Smirnova N. V., Rudenko G. V. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies // Journal of Industrial Pollution Control. 2017. Vol. 33. № 1. P. 937–943.
- Дутов А. В. Арктический центр: кто обеспечит создание объектов сложной морской техники // Neftegaz.RU. 2013. № 5. С. 78–81.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Фадеев Алексей Михайлович, д-р экон. наук, исполнительный директор Ассоциации полярников Мурманской области, главный научный сотрудник Института экономических проблем им. Г. П. Лузина, Кольский научный центр Российской академии наук, Апатиты, Россия; alexfadeev79@gmail.com

REFERENCES

- Zolotukhin AB, Ermakov AI, Mishchenko IT, Vovk VS, Shkhinek KN. Basics of the offshore oil and gas field development and construction of marine facilities in the Arctic. Moscow: Neft' i gaz; 2000. 770 p. (In Russ.)
- Romasheva N, Dmitrieva D. Energy resources exploitation in the Russian Arctic: Challenges and prospects for the sustainable development of the ecosystem. *Energies*. 2021;14(24). <https://doi.org/10.3390/en14248300>
- Chanysheva A, Kopp P, Romasheva N, Nikulina A. Migration attractiveness as a factor in the development of the Russian Arctic mineral resource potential. *Resources*. 2021;10(6). <https://doi.org/10.3390/resources10060065>
- Dmitrieva D, Romasheva N. Sustainable development of oil and gas potential of the Arctic and its shelf zone: The role of innovations. *Journal of Marine Science and Engineering*. 2020;8(12). <https://doi.org/10.3390/jmse8121003>
- Shehegol'kova AA, Ul'chenko MV. Reproduction of natural gas reserves in the Russian Arctic: Economic aspect. *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*. 2018;113(5):113–120. (In Russ.)
- Kutuzova M. V osvoenii shel'fa Statoil opiraetsya na mestnyy biznes [Statoil relies on local business for shelf development]. *Neft' Rossii [Russian Oil]*. 2006;30. (In Russ.)
- Sochneva IO. Arctic resources and opportunities for their development. *Arctic: Ecology and Economy*. 2015;20(4):70–77. (In Russ.)
- Agarkov SA. Global'nye tendentsii osvoeniya ehnergeticheskikh resursov rossiyskoy Arktiki: v 2 ch. CH. I. Tendentsii ehkonomicheskogo razvitiya rossiyskoy Arktiki [Global trends in the development of energy resources in the Russian Arctic: in 2 volumes. Vol. I. Trends in the economic development of the Russian Arctic]. Apatity: Kola Science Centre of the RAS; 2019. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.25702/KSC.978.5.91137.397.9-1>
- Novak A. Okno vozmozhnostey dlya Rossii [Window of opportunity for Russia]. *Neftegazovaya vertikal' [Oil and Gas Vertical]*. 2018;(1):20–26. (In Russ.)
- Tsukerman V, Fadeev A, Kozlov A. Algorithm for implementing the import substitution strategy when exploiting hydrocarbons on the Arctic shelf of the Russian Federation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2019;302(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/302/1/012111>
- Katysheva E, Tsvetkova A. Institutional problems of domestic technologies creation for exploitation of hard-to-recover oil reserves in Russia. *International Multidisciplinary Scientific Geo-Conference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2018;18(5.3):523–530. <https://doi.org/10.5593/sgem2018/5.3/S28.067>
- Katysheva E, Tsvetkova A. The future of oil and gas fields development on the Arctic shelf of Russia. *International Multidisciplinary Scientific Geo-Conference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2017;17(53):935–940.
- Komkov NI, Sutyagin VV, Volodina NN. The need for a targeted approach to the development of the Arctic. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2015;6(4–1):78–87. (In Russ.) <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2015.6.4.78.87>
- Pilyasov AN, Putilova ES. New projects for the development of Russian Arctic: Space matters! *Arctic and North*. 2020;(38):21–43. (In Russ.) <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.38.21>
- Vopilovskiy SS. Infrastructure projects – general resource for increasing the economic potential of the Arctic. *Arctic and North*. 2021;(43):19–31. (In Russ.) <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2021.43.19>
- Lavissière A, Sohier R, Lavissière MC. Transportation systems in the Arctic: A systematic literature review using textometry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2020;141:130–146. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.003>

- Tsvetkova A, Gammelgaard B. The idea of transport independence in the Russian Arctic: A Scandinavian institutional approach to understanding supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2018; 48(9):913–930. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2017-0200>
- Ketchen DJ, Crook TR, Craighead CW. From supply chains to supply ecosystems: Implications for strategic sourcing research and practice. *Journal of Business Logistics*. 2014;35(3):165–171. <https://doi.org/10.1111/jbl.12057>
- Smirnova NV, Rudenko GV. Tendencies, problems and prospects of innovative technologies implementation by Russian oil companies. *Journal of Industrial Pollution Control*. 2017;33(1):937–943.
- Dutov AV. Arkticheskiy tsentr: kto obespechit sozdanie ob"ektov slozhnoy morskoy tekhniki [Arctic Center: who will ensure the creation of complex marine equipment facilities]. *Neftgaz.RU*. 2013;(5):78–81. (In Russ.)
- Kvint VL. Kontsepsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- CONFLICTS OF INTEREST:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR:** Alexey M. Fadeev, Dr.Sci.(Econ.), Executive Director of Association of Polar Explorers, Chief Researcher of the Luzin Institute for Economic Studies, Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, Apatity, Russia; alexfadeev79@gmail.com

Оригинальная статья

УДК 303.43:662.613.128(571.6)

Стратегические возможности развития газовой отрасли Дальнего Востока: газификация, газопереработка и газохимия

Н. И. Сасаев

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

Аннотация: *Введение.* Вопросы социально-экономического развития Дальнего Востока носят комплексный и долгосрочный характер. Их решение видится через выбор и развитие приоритетных объектов и перспективных направлений в регионе, в качестве которых могут выступать отдельные отрасли промышленности. Например, газовая отрасль. Осуществление рывка социально-экономического развития макрорегиона в контексте развития газовой отрасли достижимо через реализацию масштабных стратегических приоритетов и проектов. Целью исследования является поиск и обоснование стратегических возможностей развития дальневосточной газовой отрасли. *Объекты и методы исследования.* Теоретико-методологической основой исследования выступили методологические положения отраслевого стратегирования, заключающиеся в проведении OTSW-анализа как эффективного инструмента мониторинга и обоснования стратегических возможностей. *Результаты и их обсуждение.* В результате мониторинга и анализа обнаружены стратегические возможности развития газовой отрасли Дальнего Востока, обосновывающие два стратегических направления: обеспечение газификации регионов Дальнего Востока и развитие газопереработки и газохимического производства. *Выводы.* Дальнейшее формирование и реализация стратегических приоритетов по данным направлениям обеспечит не только развитие газовой отрасли Дальнего Востока в долгосрочной перспективе, но и станет базисом мультипликативного импульса социально-экономического развития всего макрорегиона.

Ключевые слова: стратегия, отраслевое стратегирование, газовая отрасль, Дальний Восток, газификация, газопереработка и газохимия

Цитирование: Сасаев Н. И. Стратегические возможности развития газовой отрасли Дальнего Востока: газификация, газопереработка и газохимия // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 106–110. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-106-118>

Поступила в редакцию 16.01.2022. Прошла рецензирование 27.01.2022. Принята к печати 01.02.2022.

original article

Strategic Opportunities of the Russian Far East Gas Industry Development: Gasification, Gas Processing and Gas-Chemistry

Nikita I. Sasaev

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

Abstract: *Introduction.* The socio-economic development of the Far East is a complex and long-term issue. It requires new priorities and prospective areas. The local gas industry can become such a development driver. It can trigger a breakthrough in the socio-economic development of the macroregion, but it needs large-scale strategic priorities and projects. The export of pipeline and compressed natural gas is one of such

strategic directions. However, the region has to look for other prospective directions. The research objective was to define and substantiate such strategic opportunities for the development of the Far Eastern gas industry. *Study objects and methods.* The theoretical and methodological basis of the study relied on certain methodological provisions of industrial strategizing, e.g. OTSW analysis, which proved to be an effective tool for monitoring and justifying strategic opportunities. *Results and discussion.* The author identified strategic opportunities for the development of the Far East gas industry and came up with two strategic directions: 1) gasification of the Far East regions and 2) development of gas processing and gas chemistry production in the Far East. *Conclusion.* Further formation and implementation of strategic priorities in these areas will improve the gas industry in the Far East in the long run, while providing a multiplicative impulse of socio-economic development of the entire macroregion.

Keywords: strategy, industrial strategizing, gas industry, Far East, gasification, gas processing and gas-chemistry

Citation: Sasaev NI. Strategic Opportunities of the Russian Far East Gas Industry Development: Gasification, Gas Processing and Gas-Chemistry. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):106–118. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-106-118>

Received 16 January 2022. Reviewed 27 January 2022. Accepted 01 February 2022.

远东地区天然气行业发展的战略机遇：天然气普及、天然气加工和天然气化学

N. I. Сасаев

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科；msemsu@mail.ru；<https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

摘要：引言。远东地区的社会和经济问题发展是复杂的和长期的。其解决方案是通过选择和发展该地区的优先对象和有前景的领域来实现的，这些对象和领域可以是某些行业。例如，远东天然气行业。在天然气行业发展的背景下，宏观地区社会与经济的突破性发展可以通过实施大型战略优先事项和项目来实现。管道天然气和液化天然气出口是战略方向之一，但也有必要寻找其他有前途的方向。研究的主要目的是寻找和论证远东天然气行业发展的战略机遇。研究的对象和方法。研究的理论和方法论基础是行业战略规划的一些方法规定，包括作为监测和论证战略机遇的有效工具OTSW-分析，特别是采用了选择性方法。结果和讨论。通过监测和分析发现，远东地区天然气行业发展的战略机遇有两个战略方向：确保远东地区天然气普及和在远东地区发展天然气加工和天然气化工生产。结论。进一步发展和实施这些领域的战略优先事项，不仅可以确保远东地区天然气行业的长期发展，而且还将成为整个宏观地区社会与经济倍增效力的必要基础。

关键词：战略，行业战略，天然气行业，远东，天然气普及，天然气加工和天然气化学

编辑部收到稿件的日期：2022年1月16日 评审日期：2022年1月27日 接受发表的日期：2022年2月01日

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы социально-экономического развития Дальнего Востока носят комплексный и долгосрочный характер. Их решение видится через выбор и развитие приоритетных объектов и перспективных направлений в регионе, в качестве

которых могут выступать отдельные отрасли промышленности^{1, 2, 3, 4}.

Драйвером развития Дальнего Востока является газовая отрасль. Выбор подкрепляется результатами стратегической диагностики. Это высокий

¹ Аганбегян А. Г. Развитие Дальнего Востока: национальная программа в контексте национальных проектов // *Пространственная экономика*. 2019. Т. 15. № 3. С. 165–181. <https://doi.org/10.14530/se.2019.3.165-181>

² Darkin S., Kvint V. *The Russian Far East: Strategic priorities for sustainable development*. Boca Raton: CRC Press, 2016. 166 p.

³ Novikova I. V. *The Russian Far East: Strategic development of the workforce*. Burlington, Canada, Boca Raton: Apple Academic Press, 2020. 155 p.

⁴ Леонидова Е. Г., Сидоров М. А. Структурные изменения экономики: поиск отраслевых драйверов роста // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2019. Т. 12. № 6. С. 166–181. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.6.66.9>

потенциал развития, который включает в себя ресурсные возможности (собственные запасы природного газа, насыщенные большими объемами ценных компонентов), технологический потенциал (наличие технологических конкурентных преимуществ), глубокую интеграцию в международные экономические отношения (близость к развивающемуся быстрыми темпами энергетическому рынку АТР) и присутствие нефтегазовых компаний-лидеров отрасли в регионе (способных выступить драйверами реализации стратегии)⁵. Также на данный выбор влияют результаты стратегического анализа интересов, выявившего целый спектр интересов (глобальных, национальных, общественных, региональных, отраслевых и корпоративных), сопряженных с функционированием и развитием газовой отрасли Дальнего Востока⁶.

Перспективность выбранной отрасли обуславливается результатами стратегического анализа трендов (глобальных, региональных, национальных, отраслевых и корпоративных), сопутствующих им стратегических факторов и закономерностей. Они способны оказать влияние на развитие дальневосточной газовой отрасли или повлиять на нее в будущем. Среди них можно отметить трансформацию на энергетическом рынке и смещение промышленных центров в Восточную Азию и Тихоокеанский регион; изменение климата и проработку на национальном уровне стратегических инициатив, включающих переход на принципы «зеленой» экономики; осуществление диверсификационного разворота, связанного с наращиванием

экспорта природного газа и СПГ по восточному направлению^{7, 8, 9}.

Осуществление рывка социально-экономического развития Дальнего Востока в контексте развития газовой отрасли достижимо через реализацию масштабных стратегических приоритетов и проектов¹⁰. Для этого необходимо использовать методологию отраслевого стратегирования, базирующуюся на общей теории стратегии^{11, 12, 13}. Именно она призвана обнаружить ключевые стратегические возможности и на их основе сформулировать стратегические приоритеты. Их реализация обеспечит не только развитие газовой отрасли Дальнего Востока в долгосрочной перспективе, но и станет необходимым базисом мультипликативного импульса социально-экономического развития всего региона. Экспорт сетевого газа и СПГ является одним из таких стратегических направлений, но необходимо искать и другие перспективные направления.

Основной целью исследования является поиск и обоснование новых стратегических возможностей развития газовой отрасли Дальнего Востока.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретико-методологической основой исследования выступили отдельные методологические положения отраслевого стратегирования, заключающиеся в проведении OTSW-анализа как эффективного инструмента мониторинга и обоснования стратегических возможностей¹⁴.

⁵ Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика газовой отрасли Дальнего Востока // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 4. С. 355–368. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-355-368>

⁶ 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>

⁷ Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.

⁸ Основы стратегии экологического развития России / В. Л. Квинт [и др.]. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2021. 77 с.

⁹ Сасаев Н. И. Диверсификация экспортных потоков природного газа как стратегический приоритет развития газовой отрасли России // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 61. № 3. С. 185–196.

¹⁰ Фадеев А. М. Реализация энергетических проектов на Арктическом шельфе как драйвер социально-экономического развития территорий // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 3. С. 56–63. https://doi.org/10.51823/74670_2020_3_56

¹¹ Kvant V. L. Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte. München: UVK Verlag, 2021. 128 p.

¹² Kvant V. L. Teoretyczne i metodologiczne podstawy strategii. Warszawa: Poznanie, 2019. 116 p.

¹³ Kvant V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2016. 519 p.

¹⁴ Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // Экономика промышленности. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>

Мониторинг и обоснование стратегических возможностей развития газовой отрасли Дальнего Востока проводились в соответствии с селективным подходом OTSW-анализа, подразумевающего следующий алгоритм: первостепенное сканирование всех стратегических возможностей развития газовой отрасли Дальнего Востока и определение на их основе перспективных стратегических направлений. Затем по каждому из направлений проводится поиск и анализ стратегических угроз с позиции их потенциального влияния на реализацию отдельно взятой стратегической возможности развития дальневосточной газовой отрасли внутри соответствующего стратегического направления либо по отношению ко всему стратегическому направлению.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В результате мониторинга и анализа стратегических возможностей были выделены два перспективных стратегических направления: обеспечение газификации регионов Дальнего Востока и развитие газопереработки и газохимического производства на Дальнем Востоке.

Стратегическое направление «Обеспечение газификации регионов Дальнего Востока»

Стратегические возможности

1. *Высокий потенциал газификации регионов ДФО.* Результаты стратегической диагностики газовой отрасли ДФО показали, что лидерами газификации в регионе остаются Республика Саха (Якутия), Сахалинская область, Хабаровский и Камчатский край¹⁵. Однако у пяти регионов из одиннадцати (Магаданская и Амурская области, Еврейская автономная область, Республика Бурятия и Забайкальский край) уровень газификации находится на нулевом уровне. Вследствие этого общий

уровень газификации Дальнего Востока не превышает 20 % (общероссийский уровень газификации на 2021 г. – 71,4 %)¹⁶.

Значительная доля выработки электроэнергии на Дальнем Востоке генерируется за счет тепловых электростанций. На 2020 г. для объединенной энергосистемы Востока она составила 61,3 %, для изолированных энергосистем – 56,6 % (рис 1¹⁷).



Рис. 1. Структура выработки электроэнергии на Дальнем Востоке в 2020 г.

Fig. 1. Electricity generation in the Far East, 2020

В структуре топливной корзины объединенной энергосистемы Востока около 60–70 % составляет уголь. В отдельных изолированных системах, например, в Магаданской энергосистеме, он превышает 80 %¹⁸. Степень износа основных средств ОЭС Востока достигает 45 %, изолированных систем – до 49 %.

2. *Экологический запрос на газификацию.* В соответствии с утвержденной Стратегией социально-экономического развития Российской Федерации

¹⁵ Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика...

¹⁶ К 2026 году будут полностью газифицированы 35 регионов РФ. URL: <https://rg.ru/2021/09/02/reg-dfo/k-2026-godu-budut-polnostiu-gazificirovany-36-regionov-rf.html> (дата обращения: 22.12.2021).

¹⁷ Составлено автором по: Как устроен российский энергетический баланс. URL: <https://rg.ru/2021/03/28/kak-ustroen-rossijskij-energeticheskij-balans.html> (дата обращения: 22.12.2021).

¹⁸ Инфраструктура пространственного развития РФ: транспорт, энергетика, инновационная система, жизнеобеспечение / под ред. О. В. Тарасовой. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2020. 456 с.

с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года чистая эмиссия выбросов парниковых газов к 2050 г. должна снизиться на 60 % по отношению к 2019 г., а к 2060 г. предполагается достичь углеродной нейтральности¹⁹.

На национальном уровне прорабатываются и предлагаются стратегические инициативы, реализация которых позволит не только достичь установленных целевых показателей, но и закрепить за Россией статус лидера-транслятора реализации мер по сокращению объемов выбросов загрязняющих веществ в атмосферу²⁰.

В Дальневосточном федеральном округе объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу от стационарных источников (включая ТЭС), при сравнении с общероссийскими показателями, остается достаточно небольшим (6,6 % на 2020 г.) (табл. 1²¹).

В результате низкой численности населения при значительной площади территории (5,56 % от населения страны расположено на территории 40,6 % всей территории России) плотность населения Дальневосточного федерального округа является самой низкой (1,17 чел./км²)²². Поэтому необходимо сравнивать среднедушевые показатели, по которым ДФО все еще превышает среднероссийский уровень (табл. 2).

Загрязнение воздуха является одной из острых проблем на региональном и муниципальном уровнях²³. Ряд городов Дальнего Востока входит в список с наиболее загрязненным воздухом²⁴. Население Дальневосточного федерального округа заинтересовано в улучшении экологической обстановки, в том числе за счет газификации регионов, т. к. устойчивые проблемы с экологией подкрепляют динамику по оттоку населения из ДФО²⁵.

Таблица 1. Выбросы загрязняющих атмосферу веществ, отходящих от стационарных источников, тыс. т
Table 1. Emissions of atmospheric pollutants from stationary sources, thousand tons

Регион	Год	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Российская Федерация		17296	17349	17477	17068	17295	16952
Дальневосточный федеральный округ		1115	1085	1147	1026	1099	1120,2
Республика Бурятия		109	94	113	93	96	94
Республика Саха (Якутия)		287	257	244	256	288	286,3
Забайкальский край		119	122	134	104	111	137,2
Камчатский край		25	29	38	41	38	38,9
Приморский край		193	186	186	181	178	169,7
Хабаровский край		116	114	118	84	112	121,3
Амурская область		127	135	133	113	124	135,6
Магаданская область		27	31	33	29	60	39,8
Сахалинская область		72	77	105	85	57	63,6
Еврейская автономная область		19	19	23	19	16	16,5
Чукотский автономный округ		21	21	20	23	18	17,3

¹⁹ Правительство утвердило Стратегию социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. URL: <http://government.ru/news/43708/> (дата обращения: 22.12.2021).

²⁰ Основы стратегии экологического развития...

²¹ Таблицы 1–2 составлены автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики.

²² Дальневосточный Федеральный Округ (ДФО). URL: <http://council.gov.ru/services/reference/10483/> (дата обращения: 22.12.2021).

²³ Наумов Ю. А. Об особенностях загрязнения атмосферного воздуха на территории Дальнего Востока России // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2020. Т. 5. № 1. С. 41–52. <https://doi.org/10.24866/1998-6785/2020-1/41-52>

²⁴ Названы города России с наиболее загрязненным воздухом. URL: https://lenta.ru/news/2021/12/23/polluted_air/ (дата обращения: 22.12.2021).

²⁵ Как в городах ДФО обстоят дела с чистотой воздуха. URL: <https://rg.ru/2021/01/28/reg-dfo/kak-v-gorodah-dfo-obstoiat-dela-s-chistotoj-vozduha.html> (дата обращения: 22.12.2021).

Таблица 2. Выбросы загрязняющих атмосферу веществ, отходящих от стационарных источников, в расчете на 1 человека, т
Table 2. Emissions of atmospheric pollutants from stationary sources, tons per person

Регион	2015	2020	Изменение с 2015 по 2020 гг., %
Российская Федерация	0,118	0,116	98
Дальневосточный федеральный округ	0,151	0,138	91
Республика Бурятия	0,098	0,095	97
Республика Саха (Якутия)	0,301	0,293	98
Забайкальский край	0,102	0,130	127
Камчатский край	0,120	0,125	104
Приморский край	0,092	0,090	98
Хабаровский край	0,084	0,093	111
Амурская область	0,154	0,173	112
Магаданская область	0,408	0,285	70
Сахалинская область	0,117	0,131	112
Еврейская автономная область	0,096	0,105	110
Чукотский автономный округ	0,358	0,347	97

Все это открывает экологическое окно возможностей для обеспечения газификации регионов Дальневосточного федерального округа.

Стратегические угрозы

Существенных стратегических угроз для реализации направления по обеспечению газификации регионов Дальнего Востока в пределах среднесрочной и долгосрочной перспективы не выявлено. Однако можно отметить ряд потенциальных угроз на более длительную перспективу:

– снижение уровня газодобычи в ДФО (как результат истощения газовых месторождений за пределами 50-летней перспективы);

– кардинальное ухудшение социально-экономических условий в регионе (как следствие критического оттока населения и/или критического спада производства);

– устаревание технологической базы (несоответствие уровня технологий требованиям разработки месторождений, включающих трудноизвлекаемые запасы);

– замещение альтернативной энергией (появление новых эффективных альтернативных источников энергии, например, энергия термоядерного синтеза).

Стратегическое направление «Развитие газопереработки и газохимического производства на Дальнем Востоке»

Стратегические возможности

1. *Растущий мировой спрос на гелий.* Немаловажным стратегическим направлением в развитии газопереработки на Дальнем Востоке должно стать производство гелия. Данная стратегическая возможность подкрепляется рядом факторов. Во-первых, быстрые темпы роста мирового спроса на гелий, сопряженного с высокой востребованностью со стороны аэрокосмической и электронной промышленности. По одним оценкам прогнозируется, что к 2024 г. он возрастет более чем на 21 %, по другим (более оптимистичным) рынок гелия за этот период будет расти быстрее и средний ежегодный темп роста составит 11 %^{26, 27}.

Во-вторых, Россия занимает низкую долю от мирового производства гелия (4–4,5 млн м³), имея только один Оренбургский гелиевый завод, уступая США (74 млн м³), Катару (45 млн м³) и Алжиру (14 млн м³). США уже сократили экспортные поставки гелия с 2012 по 2020 г. более чем на 59 млн м³ и могут продолжить снижение после 2023 г.^{28, 29}. Это открывает дополнительные возможности для России

²⁶ Россия стремится к лидерству на глобальном рынке гелия. URL: <https://rcc.ru/article/rossiya-stremitsya-k-liderstvu-na-globalnom-rynke-geliya-81000> (дата обращения: 22.12.2021).

²⁷ «Газпром» запустил крупнейший в мире завод по выпуску гелия. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/06/10/873639-gazprom-geliya> (дата обращения: 22.12.2021).

²⁸ Российский гелий восполнит дефицит на мировом рынке. URL: <https://rg.ru/2021/09/02/rossijskij-gelij-vospolnit-deficit-na-mirovom-rynke.html> (дата обращения: 22.12.2021).

²⁹ Global helium market update: Market shifting to oversupply by mid-2020s. URL: <https://www.edisongroup.com/sector-report/global-helium-market-update-market-shifting-to-oversupply-by-mid-2020s/29444> (дата обращения: 22.12.2021).

по наращиванию производственных мощностей и вхождению на мировой рынок гелия. Дальний Восток обладает крупнейшими запасами гелия в России, поэтому он может стать драйвером и в этом стратегическом направлении³⁰. Следует отметить, что по этому направлению в России уже ведется активная работа: реализуется проект Амурского газоперерабатывающего завода с проектной мощностью по производству гелия до 60 млн м³ в год³¹. Тем не менее, учитывая быстрорастущий рынок и ресурсные возможности, целесообразно продолжить наращивание производства гелия и закрепление лидерских позиций в развивающемся быстрыми темпами АТР.

2. Импортзамещение химической продукции.

Продукция химической промышленности является важнейшим компонентом для функционирования многих отраслей, что является одним из стратегических факторов, обеспечивающих экономическую

безопасность государства. В соответствии с утвержденной Стратегией развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года в качестве одной из целей устанавливается укрепление национальной безопасности за счет обеспечения оборонно-промышленного комплекса и стратегических отраслей отечественной химической продукции высокого качества³².

Наращивание производственных мощностей отечественной химической промышленности с 2014 по 2020 гг. позволило снизить долю импорта до 16 %³³. Однако зависимость от импорта по основным группам полимеров все еще сохраняется на высоком уровне (табл. 3³⁴).

Несмотря на особенности мирового рынка химической продукции, влияние пандемии, а также высокую волатильность цен на энергоносители в 2021 г., окно возможностей для импортзамещения

Таблица 3. Импорт Россией основных групп полимеров с 2016 по 2020 гг.

Table 3. Polymers imported by Russia, 2016–2020

2016	2017	2018	2019	2020
Полимеры этилена в первичных формах, тыс. т				
554,5	650,1	655,1	839,9	674,1
Полимеры пропилена или других олефинов в первичных формах, тыс. т				
197,4	210,5	231,7	228,8	262,9
Полимеры стирола в первичных формах, тыс. т				
126,6	124,3	120,7	138,1	126,3
Полимеры винилацетата или других сложных виниловых эфиров в первичных формах; прочие виниловые полимеры в первичной форме, тыс. т				
48,9	47,9	50,4	53,5	52,1
Полимеры винилхлорида или других галогенированных олефинов в первичных формах, тыс. т				
272,9	198,5	147,4	218,5	201,3
Акриловые полимеры в первичных формах, тыс. т				
183,4	201,1	206,2	216,3	210,4
Полиацетали, прочие простые полиэфиры и эпоксидные смолы в первичных формах; поликарбонаты, алкидные смолы, сложные полиаллиловые эфиры и прочие сложные полиэфиры в первичных формах, тыс. т				
414,8	429,6	491,5	549,8	543,2

³⁰ Мировой рынок гелия. URL: <https://gazprom-helium.ru/?id=24> (дата обращения: 22.12.2021).

³¹ Амурский газоперерабатывающий завод. URL: <https://www.gazprom.ru/projects/amur-gpp/> (дата обращения: 22.12.2021).

³² Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420245722> (дата обращения: 22.12.2021).

³³ Россия к 2030 году может утроить выпуск полимеров. URL: <https://nangs.org/news/downstream/rossiya-k-2030-godu-mozhet-utroit-vypusk-polimerov> (дата обращения: 22.12.2021).

³⁴ Таблицы 3–5 составлены автором на основе данных The International Trade Centre.

продукции химической промышленности за счет нефте- и газохимии сохранилось³⁵.

Учитывая наличие такого конкурентного преимущества у дальневосточной газовой отрасли, как наличие запасов природного газа, содержащего значительные объемы ценных компонентов в его составе (прежде всего гелия и этана), именно она может стать драйвером развития отечественной газохимии по широкому спектру перспективных направлений^{36, 37, 38, 39}. Например, в производстве полиэтилена и полипропилена, потребление которых в России к 2030 г. возрастет на 1 млн т и составит 4,4 млн т в год⁴⁰.

На Дальнем Востоке уже реализуется масштабный проект по строительству и запуску крупнейшего предприятия по производству полиэтилена и полипропилена (Амурский газохимический комплекс (ГХК)). Его производственная мощность составит 2,3 млн т полиэтилена и 0,4 млн т полипропилена в год⁴¹. Данное предприятие будет иметь системообразующий характер не только для экономики Дальневосточного федерального округа, но и для экономики восточной части России⁴². Учитывая ресурсные возможности, перспективы роста российской экономики, а также ряд стратегических факторов, обеспечивающих долгосрочное развитие отечественной газохимии (в том числе замещение традиционных материалов на композитные), необходимо продолжить наращивание производственных мощностей по этим направлениям⁴³.

3. Растущий мировой спрос на продукты газохимии. Помимо обеспечения российского рынка отечественной газохимической продукцией

высокого качества, существует стратегическая возможность по наращиванию ее экспорта. Это связано с растущим ростом на соответствующую химическую продукцию. С 2011 по 2020 гг. совокупный спрос на импортные полимеры этилена в первичных формах увеличился более чем в 1,65 раза и составил порядка 64 млн т в год, на импортные полимеры пропилена – в 1,16 раз и 29,4 млн т в год соответственно. Наибольший вклад внес Китай, где спрос на импортные полимеры этилена в первичных формах за тот же период возрос в 2,6 раза до 21,27 млн т в год, на импортные полимеры пропилена – в 1,38 раза до 6,84 млн т в год (табл. 4).

По прогнозу экспертов P&S Intelligence, ежегодный рост мирового спроса на полимеры составит 5,1 % до 2030 г. В результате этого объем рынка полимеров в стоимостном выражении превысит 838 млрд \$, т. е. в 1,57 раза больше, чем в 2019 г. В силу ускоренного развития строительства, автомобилестроения, электронной промышленности (основные потребители полимеров) и т. п. именно Азиатско-Тихоокеанский регион будет расти самыми быстрыми темпами⁴⁴. Это является еще одним обоснованием необходимости наращивания соответствующих газохимических мощностей на Дальнем Востоке для реализации данной стратегической возможности.

На 2020 г. Россия занимала всего 1,69 % от мирового объема экспорта полимеров этилена в первичных формах, уступая Франции (2,16 %), не имеющей такой обширной сырьевой базы. Поэтому введение новых мощностей, помимо Амурского ГХК, необходимо рассматривать как стратегически значимую

³⁵ Состояние газохимии: энергокризис не помеха – проблемы будут, но не у всех. URL: <https://oilcapital.ru/article/general/15-10-2021/sostoyanie-gazohimii-energokrizis-ne-pomeha-problemy-budut-no-ne-u-vseh> (дата обращения: 22.12.2021).

³⁶ Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика...

³⁷ Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология...

³⁸ Филимонова И. В., Шумилова С. И., Дзюба Ю. А. Комплексный анализ и прогноз недропользования в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока // Экологический вестник России. 2019. № 10. С. 20–27.

³⁹ Перспективные направления химической переработки углеводородного сырья / Ю. Л. Вяткин [и др.] // Деловой журнал Neftegaz.RU. 2020. Т. 100. № 4. С. 114–118.

⁴⁰ Россия может нарастить экспорт полиолефинов в 10 раз к 2030 г. URL: <https://www.argusmedia.com/ru/news/2146773-rossiia-mozhet-narastit-eksport-poliolefinov-v-10-raz-k-2030-g> (дата обращения: 22.12.2021).

⁴¹ Амурский газохимический комплекс (АГХК). URL: <https://aghk.sibur.ru/> (дата обращения: 22.12.2021).

⁴² Калинин Е. А., Суханова И. И. Обзор нефтегазохимической отрасли России // Деловой журнал Neftegaz.RU. 2021. Т. 109. № 1. С. 70–78.

⁴³ Брагинский О. Б. Российская нефтегазохимия: новая дорога // Нефтегазохимия. 2021. № 3–4. С. 5–8. <https://doi.org/10.24412/2310-8266-2021-3-4-5-8>

⁴⁴ Polymer Market to Hit \$838.5 Billion Revenue by 2030: P&S Intelligence. URL: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2021-02-17/polymer-market-to-hit-838-5-billion-revenue-by-2030-p-s-intelligence> (дата обращения: 22.12.2021).

Таблица 4. Топ 5 стран-импортеров основных групп полимеров на 2020 г.
Table 4. Top five polymer importing countries, 2020

Полимеры этилена в первичных формах, млн т					
	Китай	США	Бельгия	Германия	Сингапур
2011	8,194	2,800	2,081	2,558	1,669
2020	21,277	3,456	2,726	2,661	2,473
Полимеры пропилена или других олефинов в первичных формах, млн т					
	Китай	Турция	Италия	Германия	Вьетнам
2011	4,936	1,487	1,583	1,631	0,639
2020	6,840	2,496	1,776	1,767	1,181
Полимеры винилхлорида или других галогенированных олефинов в первичных формах, млн т					
	Индия	Китай	Турция	Италия	Германия
2011	0,833	1,390	0,855	0,787	0,706
2020	1,782	1,258	0,796	0,706	0,687
Полимеры винилацетата или других сложных виниловых эфиров в первичных формах; прочие виниловые полимеры в первичных формах, млн т					
	Китай	США	Индия	Германия	Франция
2011	0,142	0,085	0,060	0,141	0,078
2020	0,205	0,131	0,129	0,128	0,102

возможность не только выйти на планируемые объемы экспорта полимеров, но и занять лидирующие позиции в мире⁴⁵.

Стратегические угрозы

Конкуренция со стороны других стран-производителей. Наиболее существенной стратегической угрозой развитию газопереработки и газохимии на Дальнем Востоке является конкуренция со стороны других стран-участников рынка. Наблюдается высокий уровень конкуренции на рынке полимеров этилена в первичных формах, где за последние десять лет лидирующие позиции по экспорту данной группы продуктов занимают США, увеличившие экспорт в 2,45 раза за этот период, Саудовская Аравия, нарастившая экспортные мощности в 1,5 раза, Сингапур (рост экспорта в 1,5 раза), Бельгия (в 1,14 раза) и Южная Корея (в 1,61 раза).

По экспорту полимеров пропилена и других олефинов в первичных формах лидируют Саудовская Аравия, Южная Корея, Бельгия, Сингапур и Германия.

Существенно нарастили экспорт из них только Саудовская Аравия (в 1,61 раза) и Южная Корея (в 1,41 раза). Стоит отметить, что среди новых потенциальных конкурентов обозначились ОАЭ и Малайзия, увеличившие свою долю в экспорте полипропилена с незначительного уровня до 5,01 и 3,52 % соответственно (табл. 5).

По оценкам среднесрочного прогноза Global Polyethylene Industry Outlook to 2024 – Capacity and Capital Expenditure Forecasts with Details of All Active and Planned Plants, учитывающего введение порядка 154 запланированных и анонсированных заводов по производству полиэтилена, к 2024 г. мировые производственные мощности по данному продукту возрастут на 52 % до 173,55 млн т в год⁴⁶. У потенциальных конкурентов производственные мощности возрастут более чем на 45 млн т полиэтилена в год. При этом около 50–60 % от введенных мощностей придется на страны АТР, среди которых Китай, Индия, Индонезия и Южная Корея.

⁴⁵ Россия к 2030 году может утроить выпуск полимеров...

⁴⁶ Global Polyethylene Industry Outlook to 2024 – Capacity and Capital Expenditure Forecasts with Details of All Active and Planned Plants. URL: <https://store.globaldata.com/report/global-polyethylene-industry-outlook-to-2024-capacity-and-capital-expenditure-forecasts-with-details-of-all-active-and-planned-plants/> (дата обращения: 22.12.2021).

Таблица 5. Доля стран-лидеров экспортеров некоторых групп на 2011 и 2020 гг.
Table 5. Share of top polymer importing countries, 2011 and 2020

Полимеры этилена в первичных формах, %			Полимеры пропилена или других олефинов в первичных формах, %				
Страна	Год	2011	2020	Страна	Год	2011	2020
США		9,78	17,77	Саудовская Аравия		12,23	15,56
Саудовская Аравия		14,18	15,79	Южная Корея		9,39	10,46
Сингапур		6,47	7,68	Бельгия		9,44	8,50
Бельгия		7,57	6,43	Сингапур		6,53	6,57
Южная Корея		4,96	5,92	Германия		7,43	6,43
Канада		6,21	5,80	США		7,79	6,34
Таиланд		4,60	4,55	ОАЭ		0	5,01
Иран		3,49	4,23	Нидерланды		4,09	3,58
Германия		4,70	3,92	Малайзия		0,90	3,52
Нидерланды		4,20	3,64	Таиланд		2,96	3,47
Малайзия		1,43	3,40	Франция		4,21	3,13
Франция		2,91	2,16	Китайский Тайбэй		2,64	3,07
Индия		0,63	1,70	Индия		3,16	2,75
Российская Федерация		0,50	1,69	Российская Федерация		0,12	2,26
Остальной мир		28,37	15,32	Остальной мир		29,11	19,34

Аналогичная ситуация прогнозируется и по росту мирового производства полипропилена. С учетом сценария введения в эксплуатацию всех из 146 запланированных и анонсированных заводов к 2025 г. мировые производственные мощности по полипропилену возрастут на 60 % до 136,7 млн т в год⁴⁷. При этом около 80 % прироста производства обеспечит Азия, где только в Китае за этот период запланировано строительство 46 заводов, которые позволят нарастить производство на 19 млн т пропилена в год.

В долгосрочной перспективе с точки зрения имеющейся сырьевой базы значимую конкуренцию российскому экспорту по этим позициям смогут составить США, Саудовская Аравия и Иран.

Конкуренция усилится и на рынке гелия. К 2030 г. мировое предложение возрастет в 1,52 раза, по сравнению с 2020 г., и составит примерно 260 млн м³ в год. При этом список потенциальных стран-конкурентов

не поменяется⁴⁸. Основная конкуренция ожидается со стороны Катара, планирующего нарастить производственные мощности более чем в два раза.

Указанная стратегическая угроза может лишь замедлить реализацию стратегических возможностей развития газоперерабатывающего и газохимического производства на Дальнем Востоке, что обуславливается наличием конкурентных преимуществ (крупнейшая сырьевая база и стратегическая близость к основным рынкам сбыта).

ВЫВОДЫ

Обнаружены стратегические возможности развития газовой отрасли Дальнего Востока, обосновывающие два перспективных стратегических направления: обеспечение газификации регионов Дальнего Востока и развитие газопереработки и газохимического производства в регионе.

⁴⁷ Global Polypropylene Industry Outlook to 2025 – Capacity and Capital Expenditure Forecasts with Details of All Active and Planned Plants. URL: <https://store.globaldata.com/report/global-polypropylene-industry-outlook-to-2025-capacity-and-capital-expenditure-forecasts-with-details-of-all-active-and-planned-plants/> (дата обращения: 22.12.2021).

⁴⁸ Global helium market update...

Предполагается, что дальнейшее формирование и реализация стратегических приоритетов по этим направлениям обеспечит не только развитие газовой отрасли Дальнего Востока в долгосрочной перспек-

тиве, но и станет необходимым базисом мультипликативного импульса социально-экономического развития всего региона.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Развитие Дальнего Востока: национальная программа в контексте национальных проектов // *Пространственная экономика*. 2019. Т. 15. № 3. С. 165–181. <https://doi.org/10.14530/se.2019.3.165-181>
- Брагинский О. Б. Российская нефтегазохимия: новая дорога // *НефтеГазХимия*. 2021. № 3–4. С. 5–8. <https://doi.org/10.24412/2310-8266-2021-3-4-5-8>
- Инфраструктура пространственного развития РФ: транспорт, энергетика, инновационная система, жизнеобеспечение / под ред. О. В. Тарасовой. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2020. 456 с.
- Калиненко Е. А., Суханова И. И. Обзор нефтегазохимической отрасли России // *Деловой журнал Neftegaz.RU*. 2021. Т. 109. № 1. С. 70–78.
- Леонидова Е. Г., Сидоров М. А. Структурные изменения экономики: поиск отраслевых драйверов роста // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2019. Т. 12. № 6. С. 166–181. <https://doi.org/10.15838/esc.2019.6.66.9>
- Наумов Ю. А. Об особенностях загрязнения атмосферного воздуха на территории Дальнего Востока России // *Ойкумена. Регионоведческие исследования*. 2020. Т. 5. № 1. С. 41–52. <https://doi.org/10.24866/1998-6785/2020-1/41-52>
- Основы стратегии экологического развития России / В. Л. Квинт [и др.]. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2021. 77 с.
- Перспективные направления химической переработки углеводородного сырья / Ю. Л. Вяткин [и др.] // *Деловой журнал Neftegaz.RU*. 2020. Т. 100. № 4. С. 114–118.
- Сасаев Н. И. Диверсификация экспортных потоков природного газа как стратегический приоритет развития газовой отрасли России // *Экономическое возрождение России*. 2019. Т. 61. № 3. С. 185–196.
- 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>
- Сасаев Н. И. Стратегическая диагностика газовой отрасли Дальнего Востока // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 4. С. 355–368. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-355-368>
- Сасаев Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 176 с.
- Сасаев Н. И. Фундаментальная основа для формирования новой культуры стратегирования // *Экономика промышленности*. 2021. Т. 14. № 2. С. 153–163. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Фадеев А. М. Реализация энергетических проектов на Арктическом шельфе как драйвер социально-экономического развития территорий // *Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения*. 2020. Т. 3. № 3. С. 56–63. https://doi.org/10.51823/74670_2020_3_56
- Филимонова И. В., Шумилова С. И., Дзюба Ю. А. Комплексный анализ и прогноз недропользования в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока // *Экологический вестник России*. 2019. № 10. С. 20–27.
- Darkin S., Kvint V. *The Russian Far East: Strategic priorities for sustainable development*. Boca Raton: CRC Press, 2016. 166 p.
- Kvint V. L. *Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte*. Munchen: UVK Verlag, 2021. 128 p.
- Kvint V. L. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge, 2016. 519 p.
- Kvint V. L. *Teoretyczne i metodologiczne podstawy strategii*. Warszawa: Poznanie, 2019. 116 p.

Novikova I. V. The Russian Far East: Strategic development of the workforce. Burlington, Canada, Boca Raton: Apple Academic Press, 2020. 155 p.

ФИНАНСИРОВАНИЕ: Исследование выполнено при поддержке Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем».

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Development of the Far East: A national program in the context of national projects. *Spatial Economics*. 2019;15(3):165–181. (In Russ.) <https://doi.org/10.14530/se.2019.3.165-181>
- Braginskiy OB. Russian petrochemical industry: A new road. *Oil & Gas Chemistry*. 2021;(3–4):5–8. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2310-8266-2021-3-4-5-8>
- Tarasova OV. Infrastruktura prostranstvennogo razvitiya RF: transport, ehnergetika, innovatsionnaya sistema, zhizneobespechenie [Infrastructure of spatial development of the Russian Federation: transport, energy, innovation system, and life support]. Novosibirsk: IEHOPP SO RAN; 2020. 456 p. (In Russ.)
- Kalinenko EA, Sukhanova II. Obzor neftegazokhimicheskoy otrasli Rossii [An overview of Russian petrochemical industry]. *Neftegaz.RU*. 2021;109(1):70–78. (In Russ.)
- Leonidova EG, Sidorov MA. Structural changes in the economy: Searching for sectoral drivers of growth. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2019;12(6):166–181. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2019.6.66.9>
- Naumov YuA. On the features of air pollution in the Russian Far East. *Ojkumena. Regional Researches*. 2020;5(1):41–52. (In Russ.) <https://doi.org/10.24866/1998-6785/2020-1/41-52>
- Kvint VL, Fetisov VA, Alimuradov MK, Astapov KL, Zadorozhnaya GV, Midov AZ, et al. The fundamentals of Russia's environmental development

в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Сасаев Никита Игоревич, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

- strategy. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2021. 77 p. (In Russ.)
- Vyatkin YuL, Lishchiner II, Sinitsyn SA, Kuz'min AM. Perspektivnye napravleniya khimicheskoy pererabotki uglevodorodnogo syr'ya [Promising directions in chemical processing of hydrocarbon raw materials]. *Neftegaz.RU*. 2020;100(4):114–118. (In Russ.)
- Sasaev NI. Diversification of natural gas export flows as the strategic priority for the development of the Russian gas industry. *Economic Revival of Russia*. 2019;61(3):185–196. (In Russ.)
- 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>
- Sasaev NI. Strategic diagnostics at the Russian Far East gas industry. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(4):355–368. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-4-355-368>
- Sasaev NI. Teoreticheskie osnovy i metodologiya razrabotki strategii razvitiya gazovoy otrasli Rossii [Theoretical foundations and methodology for developing a development strategy for the Russian gas industry]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 176 p. (In Russ.)
- Sasaev NI. Fundamental basis for the formation of a new strategizing culture. *Russian Journal of Industrial*

- Economics. 2021;14(2):153–163. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-153-163>
- Fadeev AM. Implementation of energy projects on the arctic shelf as a driver of socio-economic development of territories. *Arktika 2035: aktual'nye voprosy, problemy, resheniya* [Arctic 2035: current issues, problems, and solutions]. 2020;3(3):56–63. (In Russ.) https://doi.org/10.51823/74670_2020_3_56
- Filimonova IV, Shumilova SI, Dziuba YuA. Comprehensive analysis and forecast of subsoil use in the regions of Eastern Siberia and the Far East. *Ehkologicheskii vestnik Rossii* [Ecological Bulletin of Russia]. 2019;(10):20–27. (In Russ.)
- Darkin S, Kvint V. *The Russian Far East: Strategic priorities for sustainable development*. Boca Raton: CRC Press; 2016. 166 p.
- Kvint VL. *Konzepte der Strategie: Impulse für Führungskräfte*. Munchen: UVK Verlag; 2021. 128 p.
- Kvint VL. *Strategy for the global market: Theory and practical applications*. New York: Routledge; 2016. 519 p.
- Kvint VL. *Teoretyczne i metodologiczne podstawy strategii*. Warszawa: Poznanie; 2019. 116 p.
- Novikova IV. *The Russian Far East: Strategic development of the workforce*. Burlington, Canada, Boca Raton: Apple Academic Press; 2020. 155 p.
- ACKNOWLEDGMENTS:** This research has been supported by the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University “Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems”.
- CONFLICTS OF INTEREST:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR:** Nikita I. Sasaev, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; msemsu@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-1996-3144>

Оригинальная статья

УДК 66(571.17)

Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса

С. Н. Ткаченко¹, И. С. Ткаченко², С. Н. Калмыков³, А. И. Егорова⁴

^{1,2,3,4}Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5748-8946>

²timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3221-9766>

³dekanat@chem.msu.ru

⁴snp077@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7675-4680>

Аннотация: В статье обобщаются и обсуждаются стратегические цели и задачи приоритета развития химической промышленности Кузбасса. Обсуждается стратегическая цель – создание современных эффективных крупно-, средне- и малотоннажных химических производств. Рассматриваются стратегические задачи для эффективного развития химической отрасли региона для борьбы с экономическим спадом. Предложены подходы для обеспечения эффективного внедрения цифровых технологий «Индустрии 4.0» в химической отрасли. Региональное стратегирование развития химической промышленности предлагает реализовать возможность кластеризации химических предприятий Кемеровской области. В работе предложены рекомендации по развитию химической промышленности в Кузбассе и возможные стратегические подходы для создания крупных, средних и малотоннажных химических производств.

Ключевые слова: стратегия, химическая промышленность, крупно-, средне-, малотоннажные производства, Кузбасс

Цитирование: Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Калмыков С. Н., Егорова А. И. Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 119–129. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-119-129>

Поступила в редакцию 27.01.2022. Прошла рецензирование 05.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Prospective Goals and Objectives of the Kuzbass Chemical Industry Development Strategy

Sergey N. Tkachenko¹, Ilya S. Tkachenko², Stepan N. Kalmykov³, Angelina I. Egorova⁴

^{1,2,3,4}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5748-8946>

²timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3221-9766>

³dekanat@chem.msu.ru

⁴snp077@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7675-4680>

Abstract: The article features various strategizing issues of chemical industry. The authors summarize prospective strategic goals and objectives of the chemical industry in the Kemerovo Region (Kuzbass). They believe that proper strategic objectives in the chemical industry development can help the region

to overcome the current economic recession. The paper contains some recommendations on how to implement Industry 4.0 in the chemical industry and develop the local chemical industry by creating large, medium, and low-tonnage chemical enterprises.

Keywords: strategy, chemical industry, large-scale, medium-tonnage, small-tonnage productions, Kuzbass

Citation: Tkachenko SN, Tkachenko IS, Kalmykov SN, Egorova AI. Prospective Goals and Objectives of the Kuzbass Chemical Industry Development Strategy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):119–129. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-119-129>

Received 27 January 2022. Reviewed 05 February 2022. Accepted 01 March 2022.

库兹巴斯化工行业发展战略的远景目标和任务

S. N. 特卡琴科¹, I. S. 特卡琴科², S. N. 卡尔米科夫³, A. A. 伊戈罗娃⁴

^{1,2,3}莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科市

¹ timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5748-8946>

² timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3221-9766>

³ dekanat@chem.msu.ru

⁴ snp077@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7675-4680>

摘要: 文章总结和讨论了库兹巴斯化学工业优先发展的战略目标和任务。讨论了创建现代及高效的大、中、小吨位化工生产的战略目标。研究了有效发展该地区化工行业以应对经济衰退的战略任务。提出了确保“工业4.0”数字技术在化工行业有效实施的方法。化学工业发展的地区战略规划提出了在克麦罗沃州建立化工企业集群的可能性。文章提出了在库兹巴斯发展化学工业的建议, 以及创建大、中、小吨位化学生产的可能途径。

关键词: 战略, 化学工业, 大、中、小吨位生产, 库兹巴斯

编辑部收到稿件的日期: 2022年1月27日 评审日期: 2022年2月5日 接受发表的日期: 2022年3月1日

ВВЕДЕНИЕ

Химическая промышленность – одна из базовых стратегических отраслей экономики России, в том числе Кузбасса. Химическая промышленность оказывает влияние на развитие смежных отраслей экономики: топливно-энергетического комплекса, автомобилестроения, сельского хозяйства, военно-промышленного комплекса (ВПК) и др.^{1,2} Эта взаимосвязь отмечена в Стратегии развития химической отрасли России до 2030 года³.

Химический бизнес требует непрерывного внедрения инноваций и современных цифровых технологий. Развитие экономики требует учета новых стратегических трендов в химическом бизнесе, в том числе «экономики-по-запросу»⁴. Поэтому при его стратегировании необходимо учитывать стратегические приоритеты развития химической отрасли с учетом современных стратегических трендов^{5,6}. Рассмотрим это на примере химического сектора экономики Кузбасса.

¹ Химическая мультимедийная 4.0 / Д. Диксон [и др.]. Делойт Девелопмент, 2018. 36 с.

² Инновационность как фактор конкурентоспособности химического комплекса России / З. В. Вдовенко [и др.] // Проблемы прогнозирования. 2019. Т. 172. № 1. С. 63–73.

³ Приказ от 8.04.2014 № 651/172 «Об утверждении Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года».

⁴ Montgomery C. A., Weber J., Watkins E. A. The on-demand economy. *Harvard Business Review*, 2015. 24. p.

⁵ Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.

⁶ Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Егорова А. И. Стратегирование химической промышленности. Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 94–98.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В Кузбассе химическая отрасль выпускает более 1000 различных наименований продукции. Основными видами продукции химической промышленности Кузбасса являются аммиак синтетический, удобрения минеральные, серная кислота в моногидрате, каустическая сода, синтетические смолы и пластические массы, капролактамы, взрывчатые вещества и др.⁷ Большая часть производимых химических веществ экспортируется. Это минеральные удобрения, взрывчатые вещества, ионообменные смолы, нефтепродукты, капролактамы, фармпрепараты и др.

Эффективность экспортной деятельности предприятий химического комплекса зависит как от экспортных возможностей компаний, так и от состояния мирового рынка химической и нефтехимической продукции⁸. Его определяют тренды, стратегические контуры и приоритеты⁹. В химической промышленности имеют место следующие стратегические тренды: устойчивое развитие мировой химической индустрии; внедрение цифровых экосистем управления бизнесом для оперативной адаптации выпуска продукции к быстро меняющемуся спросу на ассортимент и количеству выпускаемого товара; регулирование цен на исходное сырье¹⁰.

Стратегические тренды развития мировой химической промышленности

К важнейшим предпосылкам активного развития мировой химической промышленности следует отнести следующие стратегические тенденции¹¹:

1. Высокие темпы роста химической индустрии, опережающие развитие мировой экономики. До 2035 г. среднегодовой темп роста химического

комплекса прогнозируется более 3 %, а среднегодовой темп роста мирового валового внутреннего продукта (ВВП) ожидается на уровне 3 % и менее¹²;

2. Расширение области применения химической и нефтехимической продукции в деятельности человека, которая способствует инновационному развитию сфер потребления¹³;

3. Развитие процесса внедрения продукции, производимой на основе принципов «зеленой» химии, и гибкости производственных процессов в соответствии с современными принципами построения бизнес-экосистем в химической отрасли (средне- и малотоннажные химические предприятия как инновационные лаборатории)¹⁴;

4. Потребность в инвестициях в фундаментальные и прикладные научные исследования, которые являются основой конкурентоспособности химических комплексов и создают новые рабочие места в научных лабораториях и институтах;

5. Создание при участии или по лицензиям компаний развитых стран предприятий по выпуску крупнотоннажных химических и нефтехимических продуктов в Китае, странах Ближнего Востока (Саудовская Аравия, Оман, Кувейт) и Юго-Восточной Азии (Республика Корея, Тайвань) увеличивает потенциал химической промышленности в отмеченных странах и регионах¹⁵. Это приведет к усилению конкуренции в этом секторе промышленной экономики;

6. Ожидание роста объемов потребления удобрений благодаря земледелию, предусматривающему эффективное использование воды.

Волатильность цены на нефть оказывает влияние на прибыльность предприятий химической отрасли.

⁷ Постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 20.06.2011 № 276 «О Стратегии развития химического комплекса Кемеровской области на период до 2025 года».

⁸ Гавриленко В. А. Мировой рынок химической и нефтехимической продукции: перспективы и вызовы для российских поставщиков // Вестник химической промышленности. 2016. Т. 91. № 4. С. 27–30.

⁹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.

¹⁰ Экспертиза рынка // Вестник химической промышленности. 2020. Т. 117. № 6.

¹¹ Химическая мультивселенная 4.0...

¹² Гавриленко В. А. Мировой рынок химической...

¹³ King A. Oil slump reverberates in chemicals. URL: <https://www.chemistryworld.com/news/oilslump-reverberates-in-chemicals/9440.article> (дата обращения: 10.01.2022).

¹⁴ Anastas P. T., Warner J. C. Green chemistry: Theory and practice. New York: Oxford University Press, 1998. 135 p.

¹⁵ Кулясова Е. В. Химическая промышленность России: современное состояние и проблемы развития. Вестник университета. 2019. № 5. С. 93–100. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-93-100>

Более дешевые углеводороды не всегда обеспечивают прибыльность и эффективную эксплуатацию некоторых заводов. Однако есть обратные примеры: при падении цены на нефть некоторые компании чувствуют резкое сокращение прибыли (например, сокращение разницы между прибылью от этана и лигроина). Поэтому необходимо иметь диверсифицированное производство, компенсирующее изменение цены на энергоносители и сырье.

Анализ спроса на уголь показывает, что он превратится из наиболее быстрорастущего по потреблению энергоносителя (средний ежегодный рост мирового потребления 3,8 % с 2000 по 2013 гг.) в топливо с наименьшим показателем роста потребления (около 0,8 % ежегодно в период 2015–2035 гг.), но с периодическими кратковременными скачками спроса¹⁶. Волатильность цен на мировом рынке угля и неблагоприятные географические положения российских поставщиков повышают актуальность задач по снижению операционных издержек добычи, обогащения и транспортировки угля, а также выводу этого продукта в качестве исходного сырья на «смежные» химические рынки¹⁷. При этом необходимо оценивать степень углеродного следа от существующих и создаваемых предприятий для переработки угля в химическую продукцию. На рисунке 1 приведена рентабельность химической промышленности при изменении цены на нефть^{18, 19}.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Аспекты и направления деятельности, влияющие на развитие российской химической промышленности²⁰:

1. Половина предприятий отрасли нуждается в рефинансировании высоких долгов;
2. Дефицит квалифицированных кадров;
3. Слабо развито производство малотоннажной тонкой химии и химии высоких переделов;

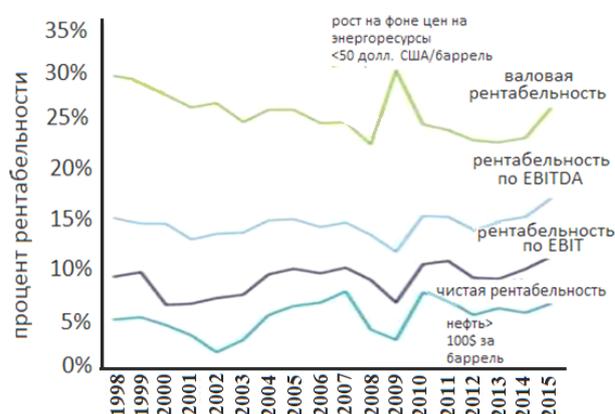


Рис. 1. Рентабельность химической промышленности при изменении цены на нефть

Fig. 1. Profitability of the chemical industry considering the changing oil prices

4. Необходима оптимизация производственной деятельности за счет распространения экспоненциальных технологий и внедрения элементов Индустрии 4.0, несмотря на спад экономики в условиях начавшегося кризиса. В том числе нано- и биотехнологий, роботизации, искусственного интеллекта и машинного обучения, беспилотной транспортировки и аддитивного производства (3D-печать), дополненной реальности, использование для прогнозирования суперкомпьютеров при разработке и продвижении новых химических продуктов и инновационных композиционных материалов;

5. Российский рынок химической и нефтехимической продукции импортозависим.

Некоторые конечные рынки сбыта, например, потребительских товаров, в том числе средств личной гигиены, медицинских устройств, лекарств и продуктов питания, показывают стабильный рост. На некоторые отрасли, такие как автомобильная, жилищная, строительная и обрабатывающая, мировой экономической кризис оказывает сильное негативное влияние. По мере ужесточения норм максимального количества выбросов вредных веществ для автомобилей доля химических

¹⁶ Рада А. Углехимия: анализ перспектив конверсии угля в нетопливные продукты в условиях российского рынка (на базе Кузнецкого угольного бассейна). Кемерово: Кузбасский Технопарк, 2015. 100 с.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Анализ «Делойт Девелопмент ЛТД» на основе данных Capital IQ.

¹⁹ Химическая мультивселенная 4.0...

²⁰ Химический комплекс России. URL: <https://special.kommersant.ru/chemcomplex> (дата обращения: 10.01.2022).

продуктов и материалов, используемых для облегчения массы автомобилей и снижения расхода топлива, будет расти, создавая дополнительную потребность в химической продукции²¹.

Сейчас происходит разворот энергетического рынка в сторону нетрадиционной энергетики, в том числе водородной. В законе о Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года утверждено создание водородного кластера. Успешная реализация данной инициативы и создание в Кузбассе промышленного производства водорода к 2035 г. приведет к дополнительной потребности в электроэнергии. Поэтому необходимо проработать вопрос о целесообразности применения атомной энергии, возможности строительства современной и безопасной атомной станции в Кемеровской области для синтеза водорода из метана, получаемого технологией метанирования угольных пластов. В случае принятия положительного решения о создании в регионе атомной станции необходимо предусмотреть мероприятия по постоянному радиохимическому мониторингу и контролю окружающей среды.

Основная цель стратегического приоритета развития химической отрасли – формирование эффективной конкурентоспособной химической промышленности, обеспечивающей устойчивое повышение объемов производства химических продуктов для внутреннего, межрегионального и международного рынков и стимулирующей развитие смежных отраслей, а также переход

на инновационную модель развития фармацевтической промышленности²².

Для выполнения данной цели предполагаются следующие стратегические задачи: борьба с экономическим спадом, вызванным поведением основных потребителей; расширение клиентской базы и доступа к рынкам; обеспечение прибыли за счет повышения эффективности и роста производительности химических предприятий; увеличение доли современных технологий и компетенций на химических предприятиях; повышение динамики развития фармакологической отрасли²³; производство новых удобрений и препаратов для защиты растений и увеличения урожайности²⁴; увеличение добавленной стоимости на одного занятого работника; улучшение качества инженерной инфраструктуры химических предприятий²⁵; обеспечение эффективного внедрения цифровых технологий «Индустрии 4.0» с учетом дальнейшей модернизации до технологий «Индустрии 5.0»²⁶. При региональном стратегировании развития химической промышленности предлагается рассмотреть возможность кластеризации предприятий^{27, 28}.

Ресурсное обеспечение стратегии развития химической отрасли и основных средств кластеров будет увеличено за счет роста инвестиционных средств крупных химических предприятий, привлечения государственных и иностранных инвестиций и региональных инвесторов²⁹. Следует привлекать средства на фондовом рынке, участвовать в государственных программах и грантах.

²¹ Нормы выбросов вредных веществ автомобилями в мире. Справка. URL: https://aif.ru/dontknows/file/normy_vybrosov_vrednyh_veshchestv_avtomobilyami_v_mire_spravka (дата обращения: 10.01.2022).

²² Воробьева Н. В., Козел И. В., Лисова О. М. Стратегия развития и диверсификации производственного потенциала, направленная на импортозамещение химического комплекса региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. № 3. С. 93–99.

²³ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года».

²⁴ Там же.

²⁵ Постановление Правительства РФ от 15.03.2016 № 194 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов по возмещению части затрат на реализацию инвестиционных проектов по модернизации и развитию промышленных предприятий».

²⁶ Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

²⁷ Бабкин В. В., Успенский Д. Д. Новая стратегия: Химия 2030: высокие переделы сырья, кластеризация, химизация индустрии РФ. М.: Лица, 2015. 221 с.

²⁸ Шумаев В. А. Модернизация промышленности и логистики на основе кластерного подхода // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 2. С. 174–181.

²⁹ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ...

В части поддержки бизнеса следует поддерживать программы, направленные на возмещение части затрат по реализации инвестиционных проектов за счет госбюджета³⁰. В том числе при

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

Возможные стратегические риски химического сектора:

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

В то же время в условиях экономического кризиса и при низких ценах на энергоресурсы химическая промышленность может стать локомотивом экономики России, а также выступить в качестве крупнейшего налогоплательщика в регионах.

Внедрение технологий, соответствующих принципам «зеленой химии» и «зеленой экономики», приведет к конкуренции продуктов химической промышленности в нормативном поле стандартов «зеленой химии», которые будут вводиться повсеместно.

Прирост налоговых поступлений на фоне диверсификации экономики, увеличение экспорта продукции химического производства и развитие объектов промышленной инфраструктуры химической и фармакологической промышленности приведут к динамичному экономическому росту, что положительно повлияет на социальную обстановку в регионе.

Выделим три стратегических цели развития химической отрасли Кузбасса – создание эффективных крупно-, средне- и малотоннажных производств.

Для достижения вышеуказанных стратегических целей необходимо решить следующие задачи:

- управлять волатильностью стоимости и поставок сырья;
- обеспечить рост доступности к минерально-сырьевой базе;
- бороться с экономическим спадом, вызванным поведением основных потребителей;
- конкурировать с новыми крупными мировыми предприятиями, в том числе государственными предприятиями Китая;
- обеспечить прибыль за счет повышения эффективности и роста производительности;
- обеспечить мониторинг спроса на различные агрохимикаты и их продажи, учитывая, что спрос определяется ростом численности населения и уменьшением площади пахотных земель;
- увеличить добавленную стоимость на одного занятого работника;
- увеличить наличие современных технологий и компетенций;
- расширить клиентскую базу и доступ к рынку;
- увеличить инженерную инфраструктуру;
- увеличить наличие квалифицированных человеческих ресурсов;
- увеличить долю фармакологической отрасли региона.

³⁰ Постановление Правительства РФ от 15.03.2016 № 194...

Для расширения возможности управления волатильностью стоимости и поставок сырья необходимо эффективно использовать минеральные ресурсы Кузбасса, в том числе метан из угольных пластов и редкоземельные металлы в отвалах. Развивать горно-обогатительные комбинаты, при необходимости покупать их за пределами области, увеличивая таким образом доступность к минерально-сырьевой базе. Перед реализацией этой задачи стратегического приоритета необходимо провести предпроектные изыскания, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и проектирование. Обычно собственники природных ресурсов получают значительный процент отраслевой прибыли, учитывая общее количество компаний и процент управляемых ими активов. Это компании, которые ориентируются на первичные сегменты цепочки создания стоимости химической продукции, имеют большие запасы сырья и низкий уровень затрат, занимают ведущие позиции на рынках с высокой стоимостью выхода на них и имеют сильные балансовые показатели. Это способствует созданию четких бизнес- и операционных моделей, направленных на максимальную эффективность и развитие рынка, а также борьбе с экономическим спадом, вызванным поведением основных потребителей. Для этого необходимо диверсифицировать производство химической продукции за счет производства средне- и малотоннажной химии. Для конкуренции с новыми крупными мировыми предприятиями, в том числе государственными предприятиями Китая, необходимо занимать ниши рынков с наименьшей конкуренцией; проводить агрессивный маркетинг брендов химической промышленности Кузбасса (конференции, выставки и т. д.); предоставлять налоговые льготы при поставке товаров химической промышленности на экспорт.

Для обеспечения мониторинга спроса и цен на различные химикаты, агрохимикаты и др. продукты химической промышленности, фармакологии, в том числе на минеральное сырье, Министерство промышленности Кузбасса должно иметь доступ к международным информационным базам

по химической промышленности и предоставлять химическим предприятиям области объективную текущую информацию о состоянии химических и фармакологических рынков в России и мире.

Для увеличения добавленной стоимости на одного занятого, в том числе за счет внедрения цифровых экспоненциальных систем управления и автоматизации, необходимо перейти от моделей сокращения затрат к применению более гибких и агрессивных моделей, направленных на индивидуальные запросы клиентов; создать мало- и среднетоннажную продукцию с длинными цепочками добавленной стоимости, создавая благоприятные условия для реализации этой задачи малому и среднему бизнесу на основе кластерной политики. Потребности рынка будут предусматривать применение многофункциональных и основанных на взаимодействии подходов, которые требуют глубокого понимания конечного потребителя как на уровне B2B (бизнес для бизнеса), так и B2C (бизнес для потребителя) партнерства.

Необходимо увеличивать инженерную инфраструктуру, в том числе субсидировать реконструкцию внешних электросетей и сетей трубопроводов химических предприятий.

Увеличить долю современных технологий и компетенций, в том числе создать в Кузбассе инжиниринговый центр малотоннажной и специальной химии.

Необходимо консолидировать НИОКР по агрохимии. Из-за продолжающейся конвергенции рынков семян и пестицидов необходимо объединить усилия профильных производств и институтов на уровне НИОКР в области генетики и защиты растений, а также создать новые гели и удобрения.

Для расширения клиентской базы и доступа к рынку требуется поддержка государства от Минпромторга РФ, Торговых представительств РФ за рубежом и Министерства промышленности Кузбасса. Необходима помощь в доступе к клиентской базе предприятиям малотоннажной и специальной химии от крупных предприятий Кузбасса, имеющих торговые представительства в других регионах России и зарубежных странах.

Для увеличения квалифицированных человеческих ресурсов необходимо внедрять дуальную модель профессионального образования предприятий и образовательных учреждений, в том числе колледжей и вузов; взаимодействовать с академическими институтами сибирского отделения РАН в части реализации совместных программ, грантов и мегагрантов.

Цифровизация химической отрасли должна удовлетворять следующим потребностям бизнеса: обеспечивать аналитические выводы о неудовлетворенных потребностях с помощью машинного обучения и прогнозной аналитики, которые позволят более чутко реагировать на спрос; привлекать клиентов и потребителей, преобразуя модели взаимодействия с клиентом с помощью тщательного анализа данных по точкам продаж в режиме реального времени; удовлетворять потребности клиентов путем дифференциации услуг по различным сегментам в рамках цепочки создания стоимости; помогать при проведении НИОКР в обработке данных с помощью онлайн баз, содержащих информацию о соответствующих современных химических продуктах и материалах^{31,32}. При выборе технологий производства материалов необходимо использовать компьютерное моделирование для обратного вычисления химических продуктов и материалов, подходящих для достижения нужных свойств, а также использовать вычислительное материаловедение.

Использование цифровых экосистем в промышленной химии поможет в позиционировании и партнерстве между химическими предприятиями Кузбасса, т.к. благодаря механизмам связи, мониторинга и аналитики «Индустрии 4.0» химические предприятия могут повысить эффективность взаимодействия с клиентами на уровне операций. Использование таких экосистем позволяет предоставлять рекомендации в режиме реального времени, отслеживать и управлять Интернетом вещей (IoT) на уровне активов предприятия. Технологии

«Индустрии 4.0» могут быть использованы для повышения эффективности работы химического завода путем прогнозирования спроса в режиме реального времени и оптимизации процесса использования соответствующих ресурсов, сервиса оборудования заводов; прогнозирования и автоматизации определенных задач как на уровне завода, так и на уровне цепочки поставок; реализации бизнес-платформ на основе единых стандартов в Кемеровской области. Благодаря этому могут быть упрощены и автоматизированы услуги по поддержке и решению повторяющихся внутренних бизнес задач. Цифровые технологии должны способствовать объединению интеллектуальности активов, пониманию базы активов и привлечению клиентов, поставщиков, сотрудников и рынков в цифровом формате с целью создания целевой продукции и отраслевых платформ.

Для эффективного использования стратегических финансовых инструментов при управлении химическими предприятиями предлагается структурировать объекты стратегии химической промышленности по тоннажу химических производств с целью подробной разработки механизмов и инструментов финансирования, применимых в их отношении, за исключением фармакологических предприятий. Предлагается следующая структура модернизации химической отрасли – создание эффективных крупно-, средне- и малотоннажных производств. Формы финансирования крупнотоннажных производств возможны со стороны государственных корпораций или крупных инвесторов, а также путем развития государственно-частного партнерства. Для средне- и малотоннажных производств возможно привлечение венчурных фондов и фондов поддержки малого и среднего химического бизнеса. Для обучения и продвижения химических стартапов необходимы акселераторы. В фармакологии следует применять проектное финансирование. Необходимо стимулировать развитие смежных с химической промышленностью отраслей.

³¹ Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 364 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>

³² Лепя Р. Н., Белоброва Н. В. Цифровизация предприятий химической промышленности Донецкой Народной Республики как движение к экономике знаний // Вестник института экономических исследований. 2019. Т. 16. № 4. С. 5–14.

ВЫВОДЫ

В приоритете развития химической отрасли следует стратегировать механизмы создания новых предприятий крупно-, средне- и малотоннажной химии, а также фармацевтической и атомной отраслей промышленности. Для достижения этого необходимо решить следующие задачи:

1. Управлять волатильностью стоимости и поставок сырья; обеспечить рост доступности к минерально-сырьевой базе; бороться с экономическим спадом, вызванным поведением основных потребителей; расширить клиентскую базу и доступ к рынку; конкурировать с новыми крупными мировыми предприятиями, в том числе государственными предприятиями Азии и Европы.

2. Обеспечить прибыль за счет повышения эффективности и роста производительности труда в химической отрасли; мониторинг спроса на различные агрохимикаты и их продажи, учитывая, что спрос определяется ростом численности населения и уменьшением площади пахотных земель.

3. Обеспечить наличие современных технологий и компетенций, увеличить квалифицированные

человеческие ресурсы, улучшить инженерную инфраструктуру.

4. Увеличить добавленную стоимость продукции на одного занятого работника.

5. Консолидировать работу предприятий химической отрасли путем формирования химических кластеров на базе крупных предприятий регионов в качестве якорных. Финансировать основные средства химических кластеров за счет роста инвестиций крупных химических предприятий, привлечения государственных и иностранных инвестиций, региональных инвесторов.

6. Провести реиндустриализацию и оптимизацию избыточных и неэффективных активов, в том числе через развитие промышленных парков; диверсификацию продуктовых линеек и повышение маржинальности продукции за счет повышения глубины переработки химических продуктов и возвращения в хозяйственный оборот отходов производств; «Цифровизацию 4.0» отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

- Бабкин В. В., Успенский Д. Д. Новая стратегия: Химия 2030: высокие переделы сырья, кластеризация, химизация индустрии РФ. М.: Лица, 2015. 221 с.
- Воробьева Н. В., Козел И. В., Лисова О. М. Стратегия развития и диверсификации производственного потенциала, направленная на импортозамещение химического комплекса региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2016. Т. 2. № 3. С. 93–99.
- Гавриленко В. А. Мировой рынок химической и нефтехимической продукции: перспективы и вызовы для российских поставщиков // Вестник химической промышленности. 2016. Т. 91. № 4. С. 27–30.
- Инновационность как фактор конкурентоспособности химического комплекса России / З. В. Вдовенко [и др.] // Проблемы прогнозирования. 2019. Т. 172. № 1. С. 63–73.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 162 с.
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.
- Кулясова Е. В. Химическая промышленность России: современное состояние и проблемы развития. Вестник университета. 2019. № 5. С. 93–100. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-93-100>
- Лепя Р. Н., Белоброва Н. В. Цифровизация предприятий химической промышленности Донецкой Народной Республики как движение к экономике знаний // Вестник института экономических исследований. 2019. Т. 16. № 4. С. 5–14.
- Рада А. Углекислотный анализ перспектив конверсии угля в нетопливные продукты в условиях российского рынка (на базе Кузнецкого угольного бассейна). Кемерово: Кузбасский Технопарк, 2015. 100 с.

Стратегирование цифрового Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>

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

Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Егорова А. И. Стратегирование химической промышленности. Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М., 2021. С. 94–98.

Химическая мультивселенная 4.0 / Д. Диксон [и др.]. Делойт Девелопмент, 2018. 36 с.

Шумаев В. А. Модернизация промышленности и логистики на основе кластерного подхода // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 2. С. 174–181.

Экспертиза рынка // Вестник химической промышленности. 2020. Т. 117. № 6.

Anastas P. T., Warner J. C. Green chemistry: Theory and practice. New York: Oxford University Press, 1998. 135 p.

Montgomery C. A., Weber J., Watkins E. A. The on-demand economy. Harvard Business Review, 2015. 24. p.

REFERENCES

Babkin VV, Uspenskiy DD. Novaya strategiya: Khimiya 2030: vysokie peredely syr'ya, klasterizatsiya, khimizatsiya industrii RF [New strategy: Chemistry 2030: high processing of raw materials, clusterization, and chemicalization of the Russian industry]. Moscow: Lika; 2015. 221 p. (In Russ.)

Vorobyeva NV, Kozel IV, Lisova OM. Strategy for the development and diversification of productive capacity, aimed for import substitution of chemical complex of the region. Economics and management: problems, solutions. 2016;2(3):93–99. (In Russ.)

Gavrilenko VA. Mirovoy rynek khimicheskoy i neftekhimicheskoy produktsii: perspektivy i vyzovy dlya rossiyskikh postavshchikov [World market

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Ткаченко Сергей Николаевич, д-р хим. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5748-8946>

Ткаченко Илья Сергеевич, канд. физ.-мат. наук, доцент, старший научный сотрудник химического факультета, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3221-9766>

Калмыков Степан Николаевич, д-р хим. наук, член-корреспондент РАН, профессор, декан химического факультета, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; dekanat@chem.msu.ru

Егорова Ангелина Игоревна, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; snp077@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7675-4680>

of chemical and petrochemical products: prospects and challenges for Russian suppliers]. Vestnik khimicheskoy promyshlennosti [Bulletin of Chemical Industry]. 2016;91(4):27–30. (In Russ.)

Vdovenko ZV, Shipkova OT, Klepikov DN, Kukushkin IG. Innovativeness as a competitiveness factor of the Russian chemical industry. Studies on Russian Economic Development. 2019;172(1):63–73. (In Russ.)

Kvint VL. The concept of strategizing. Vol. 2. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2020. 162 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.)
- Kulyasova EV. Chemical industry of Russia: Current state and development problems. *Vestnik Universiteta*. 2019;(5):93–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-93-100>
- Lepa RN, Belobrova NV. Digitalization of the chemical industry enterprises of the Donetsk People's Republic as heading towards knowledge economy. *Vestnik of Institute of Economic Research*. 2019;16(4):5–14. (In Russ.)
- Rada A. Uglekhiymiya: analiz perspektiv konversii uglya v netoplivnye produkty v usloviyakh rossiyskogo rynka (na baze Kuznetskogo ugol'nogo basseyna) [Coal chemistry: analysis of the prospects for the conversion of coal into non-fuel products in the Russian market (case of the Kuznetsk coal basin)]. Kemerovo: Kuzbasskiy Tekhnopark; 2015. 100 p. (In Russ.)
- Kvint VL, Vlasyuk LI, Evdokimov DS, Azarov YuYu, Alabina TA, Aleshkovsky IA, et al. Strategizing of the digital Kuzbass region. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 434 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2796-6>
- Kvint VL, Alimuradov MK, Astapov KL, Alekseev GF, Bagaev DV, Boksgorn AA, et al. Strategizing of Kuzbass region economic and investing development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 364 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2724-9>
- Tkachenko SN, Tkachenko IS, Egorova AI. Strategizing of the chemical industry. *Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fourth International Research-to-Practice Conference*; 2021; Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University – Publishing House; 2021. p. 94–98. (In Russ.)
- Dikson D, Ragkhavan K, Khussain A, Kumpf B. *Khimicheskaya mul'tivselennaya 4.0 [Chemical Multiverse 4.0]*. Deloitte Development LLC; 2018. 36 p. (In Russ.)
- Shumayev VA. The modernization of industry and logistics on the basis of cluster approach. *Management and Business Administration*. 2015;(2):174–181. (In Russ.)
- Ehkspertiza rynka [Market expertise]. *Vestnik khimicheskoy promyshlennosti [Bulletin of Chemical Industry]*. 2020;117(6). (In Russ.)
- Anastas PT, Warner JC. *Green chemistry: Theory and practice*. New York: Oxford University Press; 1998. 135 p.
- Montgomery CA, Weber J, Watkins EA. The on-demand economy. *Harvard Business Review*; 2015. 24. p.
- CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Sergey N. Tkachenko, Dr.Sci. (Chem.), Professor, Laureate of Russian Government Prize in Science and Technology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-5748-8946>
- Ilya S. Tkachenko, Cand.Sci.(Phys.-Math.), Associate Professor, Senior Researcher of the Department of Chemistry, Laureate of Russian Government Prize in Science and Technology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; timis@timis.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3221-9766>
- Stepan N. Kalmykov, Dr.Sci.(Chem.), Corresponding Member of RAS, Professor, Dean of the Department of Chemistry, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; dekanat@chem.msu.ru
- Angelina I. Egorova, Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; snp077@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7675-4680>

Оригинальная статья

УДК 338.48(571.17)

Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск»

К. В. Юматов¹, В. Н. Момот², И. Н. Доровских³, Н. Б. Гацук⁴

¹ Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

^{2,3} Агентство по развитию туризма, инвестиций и предпринимательства, Междуреченск, Россия

⁴ ООО «Атлантик Тур», Междуреченск, Россия

¹ yumatov@list.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0597-4173>

² penfosib1@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0588-3469>

³ Penfosib9@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7938-4056>

⁴ atlantik42@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8685-3650>

Аннотация: *Введение.* Актуальность темы обусловлена необходимостью создания «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск», с грамотно сформированной организационно-функциональной структурой и разделением операционных функций и задач управления, в границах Междуреченского городского округа. Проект реализует возможность диверсификации экономики Кузбасса и преодоления зависимости региона от промышленной сферы и проблемы моногородов. *Объекты и методы исследования.* Дестинации и аттракции потенциального «ТРК-Междуреченск», рассматриваемые как точки притяжения туристов: город Междуреченск, комплекс горы Югус и Сыркаши, район Поднебесные Зубья, комплекс горы Черный Салан, комплекс мегалитов гор Изыгаш и Куйлюм и поселка Ортон, комплекс поселка Студеный плес. Применялись методы комплексного, системного и сравнительного анализа, методы картографического и экологического анализа, OTSW-анализ. Исследование основано на принципе объективности, позволяющем определить ключевые проблемы и их решения. *Результаты и их обсуждение.* Разработанная кластерная Стратегия развития туризма в Междуреченском городском округе проработана в соответствии с методологией стратегирования, базирующейся на принципах и идеях научной школы В. Л. Квинта. В статье проведен OTSW-анализ, выделены возможности и оценены угрозы, а также сильные и слабые стороны. Определен комплекс мероприятий, основанных на анализе муниципальных, региональных и федеральных программ и стратегий развития туризма. Сформированный кластер на территории округа предполагает ряд экономических выгод. В результате повысится конкурентное преимущество территории в сфере туризма и будет сформирован позитивный имидж Междуреченского городского округа. *Выводы.* Создание и реализация Стратегии будет способствовать формированию в округе прогрессивной обеспечивающей и обслуживающей инфраструктуры, диверсифицированной экономики, опирающейся на богатые природные ресурсы и высокий кадровый потенциал территории, который является важным элементом стратегического развития туризма и рекреаций. Статья обращена всем заинтересованным в развитии своих профессиональных компетенций в сфере туризма и индустрии гостеприимства, брендинга и территориального маркетинга.

Ключевые слова: стратегирование, стратегия, брендинг, маркетинг, кластерный подход

Цитирование: Юматов К. В., Момот В. Н., Доровских И. Н., Гацук Н. Б. Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск» // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 130–146. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-130-146>

Поступила в редакцию 20.02.2022. Прошла рецензирование 28.02.2022. Принята к печати 09.03.2022.

original article

Mezhdurechensk as a Tourism and Recreation Cluster of Prospective Development

Konstantin V. Yumatov¹, Vyacheslav N. Momot², Inga N. Dorovskikh³, Natalia B. Gatsuk⁴

¹Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

^{2,3}Agency for the Development of Tourism, Investments and Entrepreneurship, Mezhdurechensk, Russia

⁴LLC “Atlantic Tour”, Mezhdurechensk, Russia

¹yumatov@list.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0597-4173>

²penfosib1@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0588-3469>

³Penfosib9@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7938-4056>

⁴atlantik42@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8685-3650>

Abstract: *Introduction.* The Tourism and Recreation Cluster of Promising Development – Mezhdurechensk is a relevant project for the Mezhdurechensk urban district. The Cluster needs a good organizational and functional structure, as well as a clear division of operational functions and management tasks. The project aims at diversifying the economy of Kuzbass and overcoming the region’s dependence on the industrial sector, as well as the problem of single-industry towns. *Study objects and methods.* The article focuses on the following local points of attraction: the city of Mezhdurechensk, the Yugus and Syrkashi mountain complex, Podnebesnye Zubya mountain range, the Black Salan mountains, the Megaliths of Izygash and Kuylyum near Orton village, and the ethnovillage of Studeniy Plyos. The research involved the complex, system, comparative, cartographic, and ecological analyses, as well as the method of OTSW analysis. The latter revealed the opportunities, threats, strengths, and weaknesses of the project. *Results and discussion.* The authors followed the strategizing methodology of the scientific school developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences. They proposed strategizing measures for the Mezhdurechensk Cluster based on a detailed analysis of municipal, regional, and federal programs and strategies of tourism development. If managed properly, the Cluster will bring in various economic benefits, thus increasing the competitive advantage of the area and improving the positive image of the Mezhdurechensk urban district. *Conclusion.* The new strategy will improve the local supporting and servicing infrastructure, as well as diversify the local mining-based economy and human capital, which are important for the strategic development of tourism and recreation. The article is addressed to experts in the fields of tourism, hospitality, branding, and territorial marketing.

Keywords: strategizing, strategy, branding, marketing, cluster approach

Citation: Yumatov KV, Momot VN, Dorovskikh IN, Gatsuk NB. Mezhdurechensk as a Tourism and Recreation Cluster of Prospective Development. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):130–146. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-130-146>

Received 20 February 2022. Reviewed 28 February 2022. Accepted 09 March 2022.

制定“有发展前景的旅游和休闲集群——梅日杜列琴斯克”发展战略：问题与前景

K. V. 尤马托夫¹, V. N. 莫莫特², I. N. 多罗夫斯基³, N. B. 加促克⁴

¹ 克麦罗沃国立大学, 俄罗斯克麦罗沃市

^{2,3} 旅游、投资和创业发展机构, 俄罗斯梅日杜列琴斯克市

⁴ “大西洋之旅”有限责任公司, 俄罗斯梅日杜列琴斯克市

¹ yumatov@list.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0597-4173>

² penfosib1@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0588-3469>

³ Penfosib9@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7938-4056>

⁴ atlantik42@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8685-3650>

摘要: 引言。所研究课题的相关性源于需要在梅日杜列琴斯克市范围内创建一个“有发展前景的旅游和休闲集群——梅日杜列琴斯克”，该集群应有良好的组织和功能结构，并划分业务职能和管理任务。该项目为实现库兹巴斯经济多样化、克服该地区对工业部门的依赖和解决单一工业城镇的问题提供了一种可能性。研究的对象和方法。潜在的“旅游和休闲集群——梅日杜列琴斯克”的目的地和景点是对游客有吸引力的景点：梅日杜列琴斯克市，Yugus 和 Syrkashi 山综合体，Celestial Teeth 地区，Black Salan 山综合体，Izygash 和 Kuylyum 山以及 Orton 村巨石复合体，Studenyy Ples 村综合体。采用了复合分析法、系统和比较分析法、制图和生态分析法、OTSW-分析法。该研究以客观性原则为基础，可以识别关键问题及其解决方案。结果及其讨论。梅日杜列琴斯克地区旅游发展的集群战略是根据V. L. 昆特科学流派的原则和思想，按照战略规划方法论制定的。文章进行了OTSW-分析，确定了机会，评估了威胁，以及优势和劣势。基于对城市、地区和联邦旅游发展计划和战略的分析，制定了一套措施。在梅日杜列琴斯克地区形成集群，如果成功管理，意味着可以获得很大的经济效益。因此，该地区在旅游领域的竞争优势将得到加强，并形成梅日杜列琴斯克市的积极形象。结论。该战略的建立和实施将有助于在本地区形成先进的保障性和服务性基础设施，以丰富的自然资源和人才潜力为基础的多元化经济，这是该地区旅游和休闲战略发展的一个重要因素。这篇文章写给所有致力于在旅游和酒店业、品牌和区域营销方面发展其专业能力的人。

关键词: 战略规划、战略、品牌、营销、集群方式

编辑部收到稿件的日期：2022年2月20日 评审日期：2022年2月28日 接受发表的日期：2022年3月09日

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика России требует инновационного подхода к процессу развития туризма. Существуют проблемы в управлении и продвижении туристских территорий, особенно актуальных для регионов Сибири и Кузбасса.

Междуреченск известен как город, добывающий уголь. При этом 95 % территории городского округа занимает нетронутая тайга, горные массивы и реки¹. Территория обладает большим потенциалом «экологической емкости» в зонах перспективного развития. Богатые туристские ресурсы территории позволяют удовлетворить интересы любой целевой аудитории с любым сценарием отдыха как для регионального и внутреннего туриста, так и въездного.

Индустрия туризма обладает такими характеристиками и особенностями, которые придают актуальность кластеризации территорий в развитии туристской сферы. Применение кластерной концепции в сфере туризма и индустрии гостеприимства уместно, поскольку продукт связан с ресурсами территории и тесным контактом между участниками кластера и административными органами. Это приводит к формированию последовательного взаимодействия хозяйствующих субъектов, которое сосредотачивается на сотрудничестве практически всех участников конкретной территории. Это группа сконцентрированных по географическому признаку взаимосвязанных, взаимодополняющих друг друга и конкурентоспособных

¹ Постановление Администрации МГО от 11.03.2021 № 462-п «О внесении изменений в Постановление Администрации Междуреченского городского округа от 20.12.2019 № 2941-п “Об утверждении муниципальной программы «Развитие туризма в МГО»”.

посредством инноваций предприятий, которые обладают соответствующими ресурсами.

Создание «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск» («ТРК-Междуреченск») может стать моделью экологического рекреационно-туристского кластера для всей России. Туристско-рекреационный кластер – это объединение, позиционирующее территорию как территорию развития Междуреченского городского округа (МГО). Проект реализует возможность диверсификации экономики Кузбасса и преодоления зависимости региона от промышленной сферы. Для урбанизированного индустриального Кузбасса возможно частичное преодоление проблем моногородов².

Все эти разноплановые аспекты возможностей проекта «ТРК-Междуреченск» требуют развития комплекса мероприятий, направленных на стратегирование, всесторонней проработки процессов организации, контроля и управления в кластере в целях слаженности работы всех участников, входящих в кластер, и создания единых условий для бизнеса. Для этого необходимо раскрыть стратегическую ценность кластерного развития как положительного драйвера роста туристской составляющей в экономике Междуреченского городского округа.

Стратегия развития туризма через кластеризацию в Междуреченском городском округе проработана и основана на исследованиях М. Портера – основоположника кластерной теории экономического развития – и его научных последователей^{3, 4, 5, 6}. Фундаментом исследования является методология стратегирования, базирующаяся на принципах и идеях научной школы В. Л. Квинта⁷. Теоретический фундамент сочетается с нормативно-правовой и идейной опорой на актуальные документы в области социально-экономического развития и развития туризма России, Кузбасса и Междуреченского городского округа на глобальные, национальные и региональные тренды в туризме, где значимую роль играют стратегический подход к совершенствованию финансового управления и меры государственной поддержки, базирующиеся на методе OTSW-анализа⁸. История развития туризма в Кузбассе опирается на диссертационное исследование А. А. Пятовского и его публикации в научных журналах^{9, 10, 11}.

В настоящее время развитие туризма в МГО основано на Стратегии социально-экономического развития округа и Программе развития туризма в МГО^{12, 13}. В связи с этим возникла необходимость в формировании стратегии развития туризма в Междуреченском городском округе, коррелирующей с утвержденной Стратегией

² Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов)».

³ Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

⁴ Портер М. Е. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер, 2016. 947 с.

⁵ Аверина Л. М., Макарова И. В., Кудрявцев А. Л. Предпосылки создания и развития территориальных производственных кластеров. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. 45 с.

⁶ Kemerovo Region's experience of implementing and promoting cluster initiatives in tourism industry / S. A. Vasyutin [et al.] // *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2018. Vol. 61. P. 270–276. <https://doi.org/10.2991/icemw-18.2018.49>

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

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

⁹ Пятовский А. А. История становления и развития туристской отрасли Кемеровской области (1943–2010-е гг.): автореф. дис. канд. истор. наук: 07.00.02. Томск, 2019. 21 с.

¹⁰ Пятовский А. А. История создания горнолыжного курорта «Шерегеш» в Кемеровской области (1990–2003 гг.) // *Вестник Томского государственного университета*. 2018. № 432. С. 150–158. <https://doi.org/10.17223/15617793/432/20>

¹¹ Tourism as a “post-staples” diversification for Russian remote resource-dependent regions: a new path for Kuzbass / L. G. Kiryanova [et al.] // *Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов*. 2019. Т. 330. № 10. С. 230–239. <https://doi.org/10.18799/24131830/2019/10/2319>

¹² Постановление Администрации МГО от 30.04.2019 № 992-п «Об утверждении Плана мероприятий на 2019–2023 годы по реализации Стратегии социально экономического развития муниципального образования “Междуреченский городской округ” на период до 2035 года».

¹³ Постановление Администрации МГО от 11.03.2021 № 462-п...

развития туризма в России до 2035 г. и Стратегией социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса до 2035 г.^{14, 15}

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являются дестинации и аттракции потенциального «ГРК-Междуреченск», рассматриваемые как точки притяжения туристов:

– город Междуреченск – место входа в четыре больших горных региона с сотнями природных мест;

– комплекс гор Югус и Сыркаши в Междуреченске с существующими горнолыжными трассами и обзором на огромный масштаб позволяет туристу, не выезжая из города, посетить тайгу и пройти туристскими тропами;

– потенциал района Поднебесных Зубьев дает возможность посетить Мекку экологического и активного туризма с десятками маршрутов по вершинам, посетив горные озера или попробовав сплавиться по бурным рекам;

– комплекс горы Черный Салан, потенциал которого канадская компания Эколайн оценила в 40 трасс с общей протяженностью более 80 км и организацией круглогодичного курорта с емкостью турпотока более 1,2 млн уникальных туристов в год;

– комплекс мегалитов гор Изыгаш и Куйлюм со скалами упорядоченной формы являются сакральными местами шорцев, исторически проживающих на территории поселков Ортон, Трехречье и Учас, по которым можно путешествовать по серпантинам с десятками видовых остановок;

– комплекс поселка Студеный плес может рассматриваться как туристская база для водного и снегоходного туризма.

Методы исследования:

– комплексный анализ, который позволит сформировать комплексную стратегию развития туризма в МГО;

– системный и сравнительный анализ, которые дадут возможность создать систему взаимодействия между туристскими объектами и раскроет потенциал «ГРК-Междуреченск» в контексте регионального туризма;

– картографический и экологический анализ, который позволит оценить объем и экологическую емкость территории и просчитать антропогенную нагрузку. Полученные данные дополняют метод статистического анализа;

– общенаучные методы синтеза, индукции и дедукции;

– OTSW-анализ, выявляющий Opportunities (возможности), Threats (угрозы), Strengths (сильные стороны) и Weaknesses (слабые стороны). Стратегия служит руководством для выстраивания приоритетов и целей в условиях будущего и неизвестного хаоса. Стратегирование служит процессом формулирования и реализации стратегий, включая анализ прогнозов, мониторинг тенденций, OTSW-анализ стратегических целей и разработку концепции стратегии. Стратегия позволяет определить важные области развития индустрии туризма, принимая во внимание ценности, интересы и приоритеты и опираясь на конкурентные преимущества. Основой методологических разработок и исследований в сфере стратегирования являются труды В. Л. Квинта, научные работы которого посвящены разработке теории нового регионального экономического развития, общей теории понятия стратегии и методологии стратегирования¹⁶.

Исследование основано на принципе объективности, позволяющем определить ключевые проблемы и их решения.

¹⁴ Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года».

¹⁵ Закон Кемеровской области – Кузбасса от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года».

¹⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Социально-экономическая роль туризма как стратегической отрасли экономики Междуреченского городского округа

Туризм стал значимым направлением развития экономической и общественной жизни территории. Он позволяет вовлекать не только местный и российский капитал, но и привлекать иностранных инвесторов через раскрытие масштабности территории округа, традиций, быта и культуры шорского народа для туристов. Оценка потенциала вклада туризма в экономику Междуреченского городского округа и Кузбасса в целом дает основу для принятия решений в поддержку развития туристской отрасли, а также позволяет учитывать экономику туризма в стратегическом развитии экономики округа наравне с традиционным и угольным секторами.

Динамика роста влияния туристской экономики на весь потенциал в России и Кузбассе, в условиях пандемии и с учетом ретроспективного анализа, дает возможность полагать, что специфика развития туризма в Междуреченском городском округе отличается от общероссийской. Это является основанием для утверждения актуальности туризма для развития экономики округа. Многочисленность факторов, влияющих на развитие туризма, говорит о сложности и необходимости встраивания его в социально-экономическую систему территории Междуреченского городского округа и Кузбасса в целом.

Разделяя факторы на внешние и внутренние и оценивая их влияние на предполагаемые результаты экономики туристской отрасли округа, определены основные и присущие территории Междуреченского городского округа факторы:

1. Природно-географическое разнообразие;
2. Историко-культурное наследие;
3. Экономические условия;
4. Социальные уровни;
5. Демографическое положение;
6. Уровень технологического развития;
7. Экологическое состояние территории;
8. Сезонная специфика территории.

Учитывая указанные факторы и специфику территории, можно считать положительным драйвером

роста туристской составляющей в экономике Междуреченского городского округа и Кузбасса. Важно учитывать необходимость повышения конкурентоспособности туристского продукта Междуреченского городского округа и Кузбасса в целях создания турпродуктов, соответствующих ожиданиям целевых групп туристов и дающих максимальный вклад в экономику туризма.

Для достижения этого необходимо усовершенствовать инструменты, способствующие стратегическому развитию туротрасли и созданию туристской дестинации:

1. Брендинг и визуализация территорий, доступность и повышение качества туристских предложений с одновременным улучшением туристской инфраструктуры;
2. Создание конкурентоспособных турпродуктов через увеличение поддержки государства на территориях с большим туристским потенциалом;
3. Развитие обеспечивающей инфраструктуры и транспортной доступности;
4. Создание условий для наполнения туротрасли качественными кадрами;
5. Стимулирование инвестиционной активности через повышение инвестиционной привлекательности туристских территорий;
6. Продвижение турпродукта через стимулирование его потребления и доступности;
7. Приведение в соответствие с современными требованиями нормативно-правовой базы туристской отрасли;
8. Цифровизация туристской сферы и экономики;
9. Повышение безопасности гостей на туристских территориях.

Развитие и усовершенствование вышеуказанных факторов с использованием обозначенных инструментов является экономической и социальной ролью туризма как стратегической отрасли экономики Междуреченского городского округа и Кузбасса в целом.

Реализацией намеченных целей должен стать «ТРК-Междуреченск».

Кластеризация как эффективная форма реализации стратегических интересов территории

Кластеры являются эффективным инструментом повышения конкурентных преимуществ конкретной территории. Основное воздействие кластерного подхода на экономическую составляющую территории проявляется в виде синергии. Плотное взаимодействие хозяйствующих субъектов, входящих в кластер, приводит к созданию информационного пространства, позитивно влияет на развитие инновационной деятельности участников и уменьшает затраты на товарно-материальные ценности и ресурсы, повышая результативность отдельных участников-кластерных предприятий и всей региональной экономики. Географическая концентрация дает компаниям следующие преимущества: наличие определенных природных ресурсов и возможность снижения транзакционных издержек, особенно когда организация приобретает знания и передает их. Это может помочь основным игрокам в этих кластерах в конкретных регионах и городах быть географически близкими друг к другу.

Кластерный подход является инструментом стратегического управления для содействия региональному развитию, улучшения региональных торговых балансов, увеличения роста занятости, заработной платы и взносов в бюджеты и внебюджетные фонды, а также для повышения региональной экономической

устойчивости и конкурентных преимуществ. При кластеризации территории основным фактором является развитие внутрирегионального рынка, укрепление связей внутри территории на базе совершенствования дорожно-транспортных объектов, являющихся частью обеспечивающей инфраструктуры, и связей между хозяйствующими субъектами. Развитие общественного разделения труда связано с реализацией территориальных ресурсов и возможностей, среди которых экспансия будет выходить за пределы территориальных границ и распространяться. Благодаря кластерному подходу почти все сферы услуг требуют повышенного внимания и поддержки. Эти секторы создали новые возможности для трудоустройства, предоставили инновационные виды услуг, а также улучшили территории.

Использование прогрессивных форм бизнес-организаций для изучения туристского сектора позволяет утверждать, что в условиях экономического сближения тем в сфере туристической деятельности и их расположения в определенном регионе развились эффективность, конкурентоспособность и инновации. Метод кластеризации обеспечивает это преимущество^{17, 18}.

В современном мире и научной литературе вопросы, связанные с туристскими кластерами, приобретают все большее значение, поэтому активно обсуждаются в научных и прикладных исследованиях^{19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28}.

¹⁷ Портер М. Е. Конкурентная стратегия...

¹⁸ Портер М. Е. Международная конкуренция...

¹⁹ Четверная спираль: опыт Европейского Союза и практики развития российских регионов. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. 163 с.

²⁰ Дорофеев А. А., Богданова Л. П., Хохлова Е. Р. Экотуризм в России: главные дестинации и туристские прибытия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2017. Т. 11. № 4. С. 38–46. <https://doi.org/10.22412/1995-0411-2017-11-4-38-46>

²¹ Александрова А. Ю., Владимиров Ю. Л. Особенности создания туристских кластеров в России (на примере Вологодской области) // Современные проблемы сервиса и туризма. 2016. Т. 10. № 1. С. 47–58.

²² Гришин С. Ю. Управление региональными туристскими кластерами. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. 209 с.

²³ Джанджугазова Е. А. Кластерное развитие: задачи и промежуточные итоги // Российские регионы: взгляд в будущее. 2017. Т. 4. № 4. С. 1–14.

²⁴ Лаврикова Ю. Г., Малыш Е. В. Зеленая экономика в кластерном развитии // Региональная экономика: теория и практика. 2014. Т. 363. № 36. С. 48–59.

²⁵ Мишулина С. И., Молчанова В. А. Цели «зеленых» кластеров в туризме // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23. № 3. С. 51–62. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.3.5>

²⁶ Cluster programs in Europe and beyond. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 164 p. <https://doi.org/10.2826/357551>

²⁷ Novelli M., Schmitz B., Spencer T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience // Tourism Management. 2006. Vol. 27. № 6. P. 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>

²⁸ Yalçinkaya T., Güzel T. A general overview of tourism clusters // Journal of Tourism Theory and Research. 2019. Vol. 5. № 1. P. 27–39. <https://doi.org/10.24288/jtr.465912>

Современное состояние и перспективы развития туристского комплекса Междуреченского городского округа. Проблемы развития туризма Междуреченский городской округ – это муниципальное образование в Кемеровской области – Кузбассе, образованное на территории города Междуреченск и Междуреченского района²⁹. Междуреченск входит в Реестр административно-территориальных единиц Кемеровской области как город областного подчинения.

Междуреченский городской округ расположен в южной части Кузбасса на территории, ограниченной горными системами: с востока – Кузнецкий Алатау, с юга и юго-востока – Абаканский хребет. Большая часть территории городского округа находится в бассейнах рек Томь и Уса, а центр расположен на месте их слияния. Граничит с Таштагольским и Новокузнецким муниципальными районами, Мысковским городским округом, а также с Республикой Хакасия. Город Междуреченск – единственное муниципальное образование Кемеровской области, имеющее тупиковое расположение.

В состав Междуреченского городского округа входят 12 населенных пунктов: город Междуреченск, поселки Барсук, Ильинка, Лужба, Майзас, Малый Майзас, Ортон, Сливень, Студеный Плес, Теба, Трехречье и Учас.

Общая площадь территории Междуреченского городского округа составляет более 732 тыс. га. Площадь земель, находящихся за чертой города, составляет более 698 тыс. га. Однако сельскохозяйственных территорий район не имеет. Основная производственная деятельность населения города связана с угледобывающей промышленностью.

Междуреченский городской округ – горный регион с резко-континентальным климатом: суровой и продолжительной зимой, жарким и коротким летом.

Основными преимуществами являются: большие территориальные ресурсы, доступные для инвестиций; мощный природный потенциал для туризма;

близость крупных агломераций (Новокузнецкая); развитая производственная инфраструктура.

Город Междуреченск находится в 60 км восточнее Новокузнецка и в 312 км юго-восточнее Кемерова. Город располагается на высоте 230–240 м над уровнем моря. Удаленность Междуреченска от областного центра Кемеровской области составляет 330 км, от Таштагола – 368 км, Калтана – 289 км, Мысков – 282 км, Осинников – 274 км. Расстояние до Москвы 3186 (авиа) или 3950 км (автотранспортом).

Имеется железнодорожное сообщение с Новокузнецком и Абаканом. Для дальних авиаперелетов жителями Междуреченска используются ближайшие федеральные аэропорты Новокузнецка (112 км), Кемерова (310 км) и Новосибирска (480 км).

На территории Междуреченского городского округа расположены памятники археологии, истории и монументального искусства. Подробное описание указанного комплекса города отражено в Социально-экономической стратегии развития МГО до 2035 г.³⁰. Указанный комплекс аттракций не стал действующей точкой притяжения туристов в отличие от богатого природно-рекреационного потенциала территории МГО.

С точки зрения существующих локаций, в рамках создаваемого кластера «ТРК-Междуреченск», необходимо выделить субкластеры с потенциалом формирования туристской дестинации.

Субкластер «Комплекс горы Югус» находится в двух километрах на юго-востоке от центра города на левом берегу реки Томь, где располагается горнолыжный комплекс, состоящий из 4 трасс разного уровня сложности (900–1400 м), комплекса трамплинов для прыжков на лыжах, используемого круглогодично за счет искусственного покрытия, и трекинговой Тропы Терренкур, общей протяженностью более 25 км и имеющей сложный рельеф. Протяженность лыжных трасс для гонок составляет более 15 км. Тропа пользуется спросом как у профессионалов, так и любителей лыжного спорта.

²⁹ Постановление Администрации МГО от 30.04.2019 № 992-п...

³⁰ Там же.

Разработана концепция развития комплекса с потенциалом посещения до 250 тыс. уникальных туристов в год, размещения гостиничного комплекса на 250 номеров, увеличения до 12 трасс общей протяженностью более 15 км, размещения на горе музея тайги и пр.

У подножия горы Югус расположены объекты общественного питания. Имеется горнолыжная школа, медицинский пункт, спасательная служба, гостиница и прокат снаряжения.

Существующие ограничения на данное время – отсутствие всесезонной надежной переправы через реку Томь и высокопроизводительной канатной дороги – не позволяют раскрыть весь потенциал круглогодичности комплекса.

Субкластер «Комплекс горы Черный Салан» – историческое, богатое и благодатное место, созданное природой. Субкластер полноценно обеспечивает склоны высокого уровня для свободного катания (фрирайд). Он предназначен для дальнейшего расположения горнолыжного курорта мирового значения. Одна из 20 гор в мире с идеальными для горных лыж склонами размером с район города потрясает своими масштабами, аналогов которой, в возможности организовать масштабный горнолыжный курорт мирового значения, практически нет. Ландшафт горы позволяет организовать на площади 7000 га более 20 подъемных сооружений и порядка 40 горнолыжных трасс общей протяженностью более 80 км с перепадами высот до 950 м. Горнолыжные трассы разного уровня сложности протяженностью от 1,5 до 6,5 км для любой целевой аудитории. Природный горнолыжный сезон продолжается с октября по май. Данное место позволяет разместить все сопутствующие горнолыжному курорту объекты, способствующие обеспечить комфортный отдых более 1,2 млн уникальных туристов в год: всероссийский центр по подготовке олимпийских дисциплин, «Тайга-ленд» (аналог Диснейленда), комплексы лечебной, восстановительной и спортивной медицины, перинатальный центр «Ребенок тайги», гостиничные комплексы (3–5 звезд), универсальный спортивно-концертный

комплекс «Салан-холл», обособленная зона «Салан digital detox», аквапарк и пр. с одновременным размещением до 20 000 туристов. Приемным пунктом гостей будет являться транспортный хаб, а прибытие-отправление будет осуществляться скоростными электропоездами (аналог Сапсана) с перемещением по территории курорта на электромобилях и шаттлах без ДВС.

Субкластер «Поднебесные Зубья». Поднебесные Зубья – туристский район, расположенный в Кузнецком Алатау в 60 км от города Междуреченска на границе Кемеровской области и Хакасии вблизи железнодорожной станции Лужба. Стремительные горные реки с хрустальной водой, нетронутая тайга и разноцветье трав альпийских лугов, живописные высокогорные озера и неприступные скалы района Поднебесных Зубьев – своеобразная Мекка сибирского туризма. Единственный в России комплекс туристских приютов, расположенных по кольцу протяженностью более 100 км, который позволяет совершать активные туры различной сложности, а также радиальные выходы, отдыхая в благоустроенных, рубленых таежных домах, оснащенных столовой и баней. На всех туристских приютах субкластера «Поднебесные Зубья» постоянно находятся работники по комплексному обслуживанию, готовые в любое время принять и разместить группу, а также оказать экстренную помощь. Все приюты оснащены радиосвязью с базовым комплексом «Гайдаровец».

Государственный природный заказник «Бельсинский» расположен в речной долине Бельсу на территории 78,4 тыс. га. Он является охраняемой природной территорией регионального значения. Образован с целью сохранения биологического разнообразия Кемеровской области, в том числе охраны и воспроизводства объектов животного мира, отнесенных к объектам охоты, охраны мест их обитания, сохранения и восстановления численности редких и исчезающих видов животного и растительного миров. На заказник возложены задачи поддержания целостности устоявшихся экосистем, охраны типичных ландшафтов, сохранения,

воспроизводства и восстановления запасов всех обитающих на его территории объектов животного мира.

Субкластер «Комплекс Сибирские Мегалиты». Мегалитическим комплексом гор Изыгаш и Куйлюм называют каменные скалы Горной Шории, расположенные в глубине таежных гор. Мегалиты Горной Шории дошли до нас практически нетронутыми и не исследованными, т. к. эти территории никогда плотно людьми не заселялись. Мегалиты позволяют привлечь внимание туристов к самому отдаленному поселку Междуреченского городского округа – Ортон. Он сочетает исторический комплекс наследия шорцев, российских золотодобытчиков и советской пенитенциарной системы, т. к. долго поселок жил за счет расположенной здесь колонии-поселения (в настоящее время колония ликвидирована).

Оценка туристско-рекреационного потенциала Междуреченского городского округа. Анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон и приоритетных направлений туризма

По теории, описанной В. Л. Квинтом, проведен структурный анализ возможностей и потенциала проекта «ТРК-Междуреченск» с точки зрения порядка OTSW-анализа (возможности, угрозы, сильные и слабые стороны)³¹. Изучение и анализ материалов дают понимание о необходимости создания туристско-рекреационного кластера перспективного развития «ТРК-Междуреченск».

Успешно сформированный кластер на территории округа, при условии успешного менеджмента, предполагает следующие экономические выгоды и результаты:

– повысится как экономическая выгода, так и экологическая нагрузка за счет увеличения количества посетителей, что потребует поиска устойчивого баланса;

– активизируется частный сектор из-за создания условий для роста продаж местных товаров и услуг за счет продолжительности пребывания туристов. Это расширение ассортимента, новые места

коллективного размещения и общественного питания, новые рабочие места и т. д., что позволит увеличить налоговые поступления в региональный бюджет;

– позволит сохранить «зеленую» природную основу округа, продемонстрирует жителям города и гостям красоты и разнообразие природного наследия, а также позволит сберечь культурно-исторические памятники и культурные ценности шорского народа Междуреченского городского округа в условиях развития инфраструктуры территории.

Также выявлены угрозы:

1. Сохранение локального характера курорта (низкий вклад в развитие региона);
2. Нереализация потенциала из-за роста привлекательности конкурирующих направлений;
3. Ухудшение экологии (пожары, вытоптанные маршруты и т. д.);
4. Утрата культурных ценностей шорского народа.

Сильные стороны и возможности «ТРК-Междуреченск» предлагают серьезный фундамент для быстрого развития:

1. Выгодное географическое положение, позволяющее привлекать туристские потоки из других регионов РФ, а также Китая, Индии и Европы:
 - 3–4 часовая зона охвата самолетом включает 11 крупных городов России;
 - зона охвата 6 ч на автомобиле включает более 4 млн человек;
2. Туристские ресурсы «ТРК-Междуреченск» позволяют предложить разнообразные возможности для спорта и отдыха в таежных условиях, позволяющие сформировать уникальный продукт в области экологического туризма;
3. Создание диверсифицированного предложения в области экотуризма в рамках концепции «Таежной цивилизации»;
4. Встраивание в экосистему курортов Кузбасса (пакетные/партнерские программы) для создания дополнительного потока туристов,

³¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

которые будут перемещаться между курортами юга Кузбасса из «ТРК-Междуреченск» в СТК «Шерегеш»;

5. Активизация продвижения курорта, в т. ч. с использованием современных цифровых инструментов;
6. Развитие туристской инфраструктуры города/области, а также сети новых маршрутов;
7. Развитие сообщения с целевыми рынками.

Болевые точки, которые определяют необходимость формирования кластера:

1. Слабое развитие инфраструктуры туризма:
 - ограниченное предложение качественных средств размещения (гостиниц);
 - слабое предложение в области питания и гастрономии;
 - слабая транспортная инфраструктура и логистика из-за удаленности города от логистических узлов;
 - отсутствие формализованных туристских продуктов (готовых для продажи на внешние рынки);
2. Неизвестен как туристское направление из-за неэффективного продвижения, в т. ч. в цифровых каналах и социальных сетях.

Все это повысит конкурентное преимущество территории в сфере туризма, сформирует предпосылки для развития инновационной направленности и позитивного имиджа Междуреченского городского округа. Туристско-рекреационный кластер в городской черте Междуреченска станет источником вдохновения для тех, кому небезразлично будущее территории. Это точка роста туристского сектора Кузбасса, которая создаст условия для формирования новых предприятий и будет обладать потенциалом для повышения конкурентоспособности действующих хозяйствующих субъектов и территории Междуреченского городского округа. «ТРК-Междуреченск» будет одним из основополагающих в решении задач Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 г.

Инструментарии, способствующие стратегическому развитию туротрасли и созданию туристской дестинации на территории «ТРК-Междуреченск»

1. Брендинг и визуализация территорий, доступность и повышение качества туристских предложений с одновременным улучшением туристской инфраструктуры и созданием конкурентоспособных турпродуктов через увеличение поддержки государства на территориях с большим туристским потенциалом. Результатом успешного брендинга является связь объекта стратегирования (территория, город, локация, компания и др.) с определенной практикой и деловой репутацией для достижения признания и влияния, укрепления деловых отношений. Это приводит к развитию культурных индустрий, туризма и выставочно-ярмарочной деятельности, а также экономики в целом. Примером реализации брендинга является практика развития бренда Междуреченска в бренд «ТРК-Междуреченск» с распространением на его субкластеры (рис. 1).

2. Развитие обеспечивающей инфраструктуры и транспортной доступности. Государственное планирование и вложения в доступность и обеспечение является основополагающим драйвером развития туристского потенциала «ТРК-Междуреченск».

Исключение транспортных и инфраструктурных ограничений в доступе к локациям субкластеров позволит реализовать их туристские возможности.

Создание современной системы водоочистки и септиков с одновременным строительством сетей водоснабжения и водоотведения позволит увеличить туристский поток с сохранением антропогенной нагрузки на территорию субкластера.

Строительство пешеходных мостов через реку Томь обеспечит доступность локаций для туристов с ограниченными возможностями и детьми. В результате изменится портрет привлекаемого туриста, а также повысится его безопасность.

Строительство сетей электроснабжения позволит увеличить перечень предлагаемых услуг на территории субкластеров, повысить их качество и привлечь новые виды бизнеса на локацию.

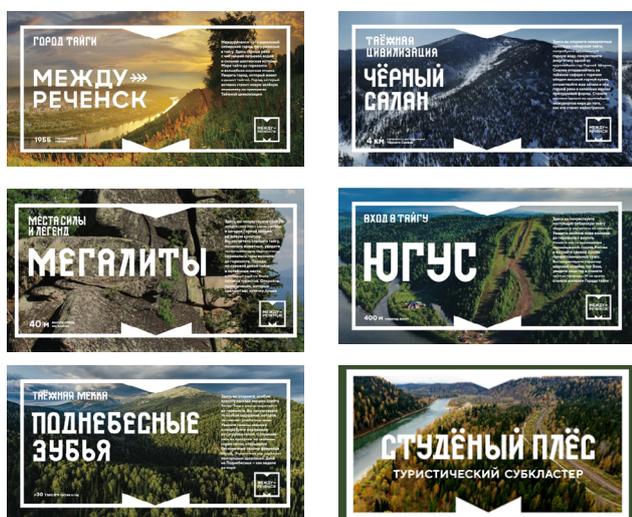


Рис. 1. Использование бренда Междуреченска в бренде «ТРК-Междуреченск» с распространением на субкластеры
Fig. 1. The brand of Mezhdurechensk as part of the Mezhdurechensk Cluster brand and subclusters

Строительство автодороги с объездом Мысков и организация путепровода или объезда проблемного переезда по ул. Весенняя позволит сократить путь туристов Новокузнецкой агломерации и привлечь новый турпоток на «ТРК-Междуреченск».

Организация новых, а также реконструкция и обустройство действующих посадочных железнодорожных платформ позволит повысить безопасность туристов, использующих этот вид транспорта, и будет способствовать появлению новых, имеющих ограничения по перемещению.

Реконструкция действующего аэродрома Междуреченска и организация новых вертолетных посадочных площадок на каждом субкластере позволит обеспечить приток нового формата мобильных туристов посредством малой авиации, а также станет доступной средой для маломобильных групп туристов.

Обустройство и строительство причалов понтонного типа позволит расширить услуги по востребованным водным видам отдыха.

Это не полный перечень необходимых действий со стороны органов власти различных уровней и ведомств, которые будут способствовать не только устранению препятствий для развития сферы туризма и индустрии гостеприимства, но и будут

давать возможность возникновения новых субкластеров в «ТРК-Междуреченск».

3. Создание условий для наполнения туротрасли качественными кадрами, требования к персоналу и конечное применение:

- наличие цифровых компетенций у персонала, инновационный подход, креативность и желание постоянно повышать свою компетентность;
- критическое мышление и высокие аналитические способности (способность работать с big data);
- внимание к деталям, клиентоориентированность, эмоциональная устойчивость и сопереживание, умение работать в команде, тайм-менеджмент, умение работать в стрессовых условиях и решать сложные задачи, сопровождение клиентского сервиса в режиме 24/7;

– постоянный контроль качества и уровня безопасности предоставления услуг, умение быстро реагировать на комплексные проблемы;

– экологическое мышление, глубокие знания культуры и обычаев территории, открытость к межкультурному диалогу;

– глубокие знания истории, традиций и культуры страны и территории, необходимые для создания уникальных турпродуктов;

– знание основ экологического и страхового права, следование принципам устойчивого развития;

– знание иностранных языков.

4. Стимулирование инвестиционной активности через повышение инвестиционной привлекательности туристских территорий. Реализация приоритетов стратегического преобразования «ТРК-Междуреченск».

Глубокая проработка всего «ТРК-Междуреченск» и его субкластеров в формате создания мастер-планов, позволяющих специализированно подойти к раскрытию потенциалов субкластеров, а также определение инвестиционных лотов по направлениям НоРеСа позволит инвесторам любого уровня найти свои ниши для реализации своей специализации на площадках «ТРК-Междуреченск».

5. Цифровизации туристской сферы и экономики. Создание единой цифровой экосистемы туризма «ТРК-Междуреченск», объединяющей все его

субкластеры и всех участников рынка на единой онлайн-платформе для реализации лучшего цифрового клиентского опыта, статистики и анализа.

Цифровые технологии сферы туризма и индустрии гостеприимства, которые будут способствовать созданию и совершенствованию экосистемы «ТРК-Междуреченск» для решения задач:

– учет данных позволит прогнозировать модели в туризме, рост конверсии, создание персонализированных предложений и контент-маркетинг;

– комплекс подключенных друг к другу интеллектуальных устройств позволит реализовать возможности: умный дом, умный чемодан с датчиком геолокации и функцией саморегистрации багажа и т. д.;

– искусственный интеллект позволит смоделировать ожидаемые потребности туриста на основе анализа его предыдущего опыта отдыха и информации, опубликованной в информационном поле;

– виртуальная и дополненная реальность (VR, AR) будут способствовать появлению новых достопримечательностей, которые предполагают наполнение туристических продуктов функциями голосового контента и дополнительными функциями визуализации изображений. Это перспектива для новых видов бизнеса и привлекательности «ТРК-Междуреченск»;

– компьютерное зрение в сочетании с искусственным интеллектом позволит решить некоторые сложные задачи:

1. Идентифицировать человека (используется, например, для предоставления бесконтактного ключа в отеле при регистрации);

2. Оценить поток посетителей закрытых мероприятий, оценить покупателей/посетителей;

– блокчейн – это технология распределенной регистрации, т. е. смарт-контракт, который предполагает, что система отслеживает выполнение обязательств контрагентов. Преимущества использования: обеспечение выполнения всеми сторонами своих обязательств, возможность прямого взаимодействия между поставщиками туристических услуг и потребителями, а также возможность выхода на местный рынок мелких участников. В качестве примера реализации этой технологии – продажа

билетов на крупные международные мероприятия (например, чемпионат мира по футболу 2018 г.), сбор и контроль информации о перемещении багажа в аэропорту, использование отпечатков пальцев для идентификации пассажиров, программы LockChain, Winding Tree и т. д.;

– системы автоматизации бизнес-процессов (ERP/CRM/PMS и т. д.) способствуют повышению эффективности туристических предприятий за счет управления продажами и документами, анализа и формирования отчетов. Например, TourControl, ERP.Travel, U-ON Travel и т. д.;

– внедрение платформы, характеризующейся наличием «сетевых эффектов», означает снижение транзакционных издержек взаимодействия, увеличение числа участников платформы, скорости обмена информацией и производительности труда. Например, Ruspas, LockChain, Winding Tree, Local Alike и т. д. Это экономически целесообразно как для поставщиков, так и для потребителей. Способствует тесному взаимодействию между представителями индустрии туризма и гостеприимства в определенном правовом поле и предполагает установление прямых договорных отношений между поставщиками туристических услуг и потребителями, а также высвобождение резервов для повышения эффективности бизнеса.

6. Повышение безопасности гостей на туристических территориях. Создание сети контрольных точек возникновения потенциально опасных зон и мест опасности на территории «ТРК-Междуреченск» и его субкластерах с учетом появления новых видов туристических услуг, сезонности и анализа климатических условий, изменяющихся во времени, с одновременным внедрением цифровизации и инновационных технологий с возможностью моделирования и предопределения опасных ситуаций будет способствовать повышению защищенности туристов и сокращению сроков реагирования на возникающие вызовы. То есть создадут дополнительный, новый имиджевый аспект современного вида безопасного туризма в «ТРК-Междуреченск».

Это большая перспектива для развития индустрии туризма и гостеприимства на территории

Междуреченского городского округа и создания новых видов бизнеса и привлекательности «ТРК-Междуреченск» как пилотного проекта Кузбасса.

ВЫВОДЫ

Рыночная экономика России требует инновационного подхода к процессу развития туризма. Кластерная организация туристского сектора экономики имеет преимущества как для административных органов, так и для бизнеса и общества в целом. Деятельность кластера и его функционирование основано на принципе государственно-частного партнерства. Стратегия развития России до 2030 г. отражает приоритеты государственно-частного партнерства. Стратегия развития туризма в России на период до 2035 г. направлена на комплексное развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации. Стратегия развития туризма в Кемеровской области до 2025 г. определяет приоритеты развития отдельных видов туризма в долгосрочной перспективе.

Теоретический фундамент, созданный ведущими представителями научной школы стратегирования В. Л. Квинта, развитие методологии и практика оперативного стратегирования сформировали новый метод принятия экономических решений. Данный метод нуждается в модификации, требует постоянного совершенствования и трансформации классического метода оценки факторов, влияющих на его эффективность.

Целесообразность анализа теоретических основ заключается в раскрытии уникальной методологии стратегирования, предложенной иностранным членом РАН В. Л. Квинтом.

ЛИТЕРАТУРА

Аверина Л. М., Макарова И. В., Кудрявцев А. Л. Предпосылки создания и развития территориальных производственных кластеров. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. 45 с.
Александрова А. Ю., Владимиров Ю. Л. Особенности создания туристских кластеров в России (на при-

мере Вологодской области) // Современные проблемы сервиса и туризма. 2016. Т. 10. № 1. С. 47–58.
Гришин С. Ю. Управление региональными туристскими кластерами. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. 209 с.

В работе обосновывается, что важным фактором, формирующим условия для снижения уровня неопределенности и повышения точности ожидаемых результатов, является наличие качественной и реализуемой муниципальной стратегии развития сферы туризма и индустрии гостеприимства в увязке с региональной. Настоящая работа посвящена вопросам стратегического брендинга – важнейшего инструмента продвижения туристско-рекреационного потенциала территории Междуреченского городского округа, раскрытого не в полном объеме. Работа содержит историю развития туризма в округе. Ценность данного раздела заключается в анализе уникального опыта округа в развитии активного горнолыжного и водного туризма. Проведенный OTSW-анализ раскрывает перспективы развития территории в области туризма, позволяет сформулировать основные задачи, в том числе создание Стратегии развития туризма на территории Междуреченского городского округа, которые лягут в основу муниципальной программы «Развитие туризма в Междуреченском городском округе», формируемой по поручению Губернатора Кемеровской области – Кузбасса, для создания регионального документа «Разработки основных положений стратегии и стратегических приоритетов развития Кемеровской области на период до 2035 г. и более длительную перспективу».

На основе проведенного анализа определяются стратегические приоритетные направления развития сферы туризма и индустрии гостеприимства в округе и стратегического брендинга. Комплексное исследование, проведенное в рамках настоящей работы, может дополнить разработку отраслевой стратегии муниципалитета и региона.

- Джанджугазова Е. А. Кластерное развитие: задачи и промежуточные итоги // Российские регионы: взгляд в будущее. 2017. Т. 4. № 4. С. 1–14.
- Дорофеев А. А., Богданова Л. П., Хохлова Е. Р. Экотуризм в России: главные дестинации и туристские прибытия // Современные проблемы сервиса и туризма. 2017. Т. 11. № 4. С. 38–46. <https://doi.org/10.22412/1995-0411-2017-11-4-38-46>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Лаврикова Ю. Г., Малыш Е. В. Зеленая экономика в кластерном развитии // Региональная экономика: теория и практика. 2014. Т. 363. № 36. С. 48–59.
- Мишулина С. И., Молчанова В. А. Цели «зеленых» кластеров в туризме // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23. № 3. С. 51–62. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.3.5>
- Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- Портер М. Е. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер, 2016. 947 с.
- Пятовский А. А. История создания горнолыжного курорта «Шерегеш» в Кемеровской области (1990–2003 гг.) // Вестник Томского государственного университета. 2018. № 432. С. 150–158. <https://doi.org/10.17223/15617793/432/20>
- Пятовский А. А. История становления и развития туристской отрасли Кемеровской области (1943–2010-е гг.): автореф. дис. канд. истор. наук: 07.00.02. Томск, 2019. 21 с.
- Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе / под науч. ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 371 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Четверная спираль: опыт Европейского Союза и практики развития российских регионов. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. 163 с.
- Cluster programs in Europe and beyond. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 164 p. <https://doi.org/10.2826/357551>
- Kemerovo Region's experience of implementing and promoting cluster initiatives in tourism industry / S. A. Vasyutin [et al.] // Advances in Economics, Business and Management Research. 2018. Vol. 61. P. 270–276. <https://doi.org/10.2991/icemw-18.2018.49>
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience // Tourism Management. 2006. Vol. 27. № 6. P. 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Tourism as a “post-staples” diversification for Russian remote resource-dependent regions: a new path for Kuzbass / L. G. Kiryanova [et al.] // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. 2019. Т. 330. № 10. С. 230–239. <https://doi.org/10.18799/24131830/2019/10/2319>
- Yalçınkaya T., Güzel T. A general overview of tourism clusters // Journal of Tourism Theory and Research. 2019. Vol. 5. № 1. P. 27–39. <https://doi.org/10.24288/jttr.465912>
- КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: К. В. Юматов – 25 %, В. Н. Момот – 25 %, И. Н. Доровских – 25 %, Н. Б. Гацук – 25 %.
- КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.
- ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Юматов Константин Владимирович, канд. ист. наук, доцент кафедры всеобщей истории и международных отношений института истории и международных отношений, заведующий кафедрой международного права юридического института, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; yumatov@list.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0597-4173>
Момот Вячеслав Николаевич, магистрант кафедры всеобщей истории и международных отношений

института истории и международных отношений, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия, директор, Агентство по развитию туризма, инвестиций и предпринимательства, Междуреченск, Россия; penfosib1@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0588-3469>

Доровских Инга Николаевна, магистрант кафедры всеобщей истории и международных отношений института истории и международных отношений, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия, заместитель директора, Агентство

по развитию туризма, инвестиций и предпринимательства, Междуреченск, Россия; Penfosib9@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7938-4056>

Гацук Наталья Борисовна, магистрант кафедры всеобщей истории и международных отношений института истории и международных отношений, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия, директор, ООО «Атлантик Тур», Междуреченск, Россия; atlantik42@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8685-3650>

REFERENCES

- Averina LM, Makarova IV, Kudryavcev AL. *Predposylki sozdaniya i razvitiya territorial'ny'x proizvodstvenny'x klasterov [Prerequisites for the creation and development of territorial production clusters]*. Ekaterinburg: Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS; 2006. 45 p. (In Russ.)
- Aleksandrova AY, Vladimirova YuL. Features of establishment of tourism clusters in Russia (experience of Vologda Region). *Service and Tourism: Current Challenges*. 2016;10(1):47–58. (In Russ.)
- Grishin SYu. *Upravlenie regional'ny'mi turistskimi klasterami [Management of regional tourist clusters]*. St. Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics; 2016. 209 p. (In Russ.)
- Dzhandzhugazova EA. Cluster development: tasks and subtotals. *Russian regions: looking into the future*. 2017;4(4):1–14. (In Russ.)
- Dorofeev AA, Bogdanova LP, Khokhlova ER. Ecotourism in Russia: Main destinations and tourist arrivals. *Service and Tourism: Current Challenges*. 2017;11(4):38–46. (In Russ.) <https://doi.org/10.22412/1995-0411-2017-11-4-38-46>
- 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>
- Lavrikova YuG, Malysh EV. The green economy in cluster development. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2014;363(36):48–59. (In Russ.)
- Mishulina SI, Molchanova VA. The goals of “green” clusters in tourism. *Journal of Volgograd State University. Economics*. 2021;23(3):51–62. (In Russ.) <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.3.5>
- Porter ME. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Moscow: Al'pina Biznes Buks; 2005. 454 p. (In Russ.)
- Porter ME. *The competitive advantage of nations*. Moscow: Al'pina Publisher; 2016. 947 p. (In Russ.)
- Pyatovskiy AA. History of the Sheregesh Ski Resort establishment in Kemerovo Oblast (1990–2003). *Tomsk State University Journal*. 2018;(432):150–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/15617793/432/20>
- Pyatovskij AA. *Istoriya stanovleniya i razvitiya turistskoj otrasli Kemerovskoj oblasti (1943–2010-e gg.) [The history of the formation and development of the tourism industry of the Kemerovo region (1943–2010s)]*. Cand. His. Sci. Abstract Diss. Tomsk: Tomsk State University; 2019. 21 p. (In Russ.)
- Chkhotua IZ, Khvorostyanaya AS, Sadovnichaya AV, Pyatovsky AA, Yumatov KV, Shevchuk AV, et al. *Strategizing of the tourism and trade show industries in Kuzbass Region*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 371 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2718-8>
- Chetvernaya spiral': opyt Evropejskogo Soyuz a i praktiki razvitiya rossijskix regionov [Quadruple helix: the experience of the European Union and the practice of developing Russian regions]. Kemerovo: Kemerovo State University; 2019. 163 p. (In Russ.)

Cluster programs in Europe and beyond. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2019. 164 p. <https://doi.org/10.2826/357551>

Vasyutin SA, Deniskevich EN, Kim OV, Selezenev RV, Yumatov KV, Yakimova NS, et al. Kemerovo Region's experience of implementing and promoting cluster initiatives in tourism industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2018;61:270–276. <https://doi.org/10.2991/icemw-18.2018.49>.

Novelli M, Schmitz B, Spencer T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*. 2006;27(6):1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>

Kiryanova LG, Surtseva AA, Yumatov KV, Pyatovskiy AA. Tourism as a “post-staples” diversification for Russian remote resource-dependent regions: a new path for Kuzbass. *Bulletin of the Tomsk Polytechnic University. Geo Assets Engineering*. 2019;330(10):230–239. (In Russ.) <https://doi.org/10.18799/24131830/2019/10/2319>

Yalçinkaya T, Güzel T. A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*. 2019;(1):27–39. <https://doi.org/10.24288/jttr.465912>

CONTRIBUTION: Konstantin V. Yumatov – 25%, Vyacheslav N. Momot – 25%, Inga N. Dorovskikh – 25%, Natalia B. Gatsuk – 25%.

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

ABOUT AUTHORS: Konstantin V. Yumatov, Cand. Sci.(Hist.), Associate Professor of the Department of World History and International Relations of the Institute of History and International Relations, Head of the Department of International Law of the Institute of Law, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; yumatov@list.ru; <https://orcid.org/0000-0003-0597-4173>

Vyacheslav N. Momot, Undergraduate Student of the Department of World History and International Relations of the Institute of History and International Relations, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia, Director, Agency for the Development of Tourism, Investments and Entrepreneurship, Mezhdurechensk, Russia; penfosib1@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0588-3469>

Inga N. Dorovskikh, Undergraduate Student of the Department of World History and International Relations of the Institute of History and International Relations, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia, Deputy Director, Agency for the Development of Tourism, Investments and Entrepreneurship, Mezhdurechensk, Russia; Penfosib9@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-7938-4056>

Natalia B. Gatsuk, Undergraduate Student of the Department of World History and International Relations of the Institute of History and International Relations, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia, Director, LLC “Atlantic Tour”, Mezhdurechensk, Russia; atlantik42@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-8685-3650>

Оригинальная статья

УДК 332.024:61

Стратегические приоритеты регионального развития здравоохранения в контексте мировых и отраслевых трендов

Ю. А. Морозова

Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Аннотация: *Введение.* Пандемия коронавирусной инфекции обострила проблему стратегирования развития здравоохранения в регионах России. Это делает актуальным выявление для данной сферы общих стратегических приоритетов. *Объекты и методы исследования.* Региональные стратегии социально-экономического развития, стратегии развития здравоохранения регионального и федерального уровней, показатели социально-экономического развития России и регионов, показатели здоровья населения. В работе использовался OTSW-анализ, сравнительный анализ и методы статистики. *Результаты и их обсуждение.* С учетом глобальных и отраслевых тенденций и общенациональных задач, а также на основе методологии стратегирования иностранного члена РАН В. Л. Квинта определены приоритеты стратегий развития здравоохранения в регионах России, включающих организационную трансформацию с использованием цифровых технологий, работу по формированию культуры здорового образа жизни и повышению медицинской грамотности населения. *Выводы.* В современных условиях целесообразно стратегирование регионального развития здравоохранения в рамках реализации комплексного подхода к решению задачи формирования и реализации стратегий социально-экономического развития региона, а также формирование общего рейтинга качества жизни в регионах России, учитывающего не только социальные и экономические показатели здоровья населения, но и эколого-климатические и другие факторы.

Ключевые слова: методология стратегирования В. Л. Квинта, здравоохранение, стратегические тренды, отраслевые и региональные стратегии, регионы России, показатели социально-экономического развития, показатели здоровья населения

Цитирование: Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты регионального развития здравоохранения в контексте мировых и отраслевых трендов // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 147–162. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-147-162>

Поступила в редакцию 02.02.2022. Прошла рецензирование 14.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Strategic Priorities for Regional Health Development in the Context of World and Industry Trends

Yulia A. Morozova

Moscow City Health Department, Moscow, Russia; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

Abstract: *Introduction.* The COVID-19 pandemic has exacerbated the problem of strategizing the healthcare development in various regions of Russia. *Study objects and methods.* The present research featured the regional strategies of socio-economic development, the regional and federal strategies of healthcare

development, and various indicators of the socio-economic development of public health in Russia and its regions. The research was based on the strategizing methodology developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences. It also included OTSW, comparative, and statistical analyses. *Results and discussion.* The author used global and sectoral trends to define the strategic priorities of healthcare development in the regions of Russia, e.g. digital organizational transformation, healthy lifestyle promotion, and medical literacy popularization. *Conclusion.* Regional healthcare development should be strategized based on an integrated approach to the socio-economic development of the region. Regional life quality ratings should take into account social, economic, and healthcare indicators, as well as environmental and climatic factors. **Keywords:** V.L. Kvint strategizing methodology, healthcare, strategic trends, sectoral and regional strategies, regions of Russia, indicators of socio-economic development, indicators of public health

Citation: Morozova YuA. Strategic Priorities for Regional Health Development in the Context of World and Industry Trends. *Strategizing: Theory and Practice.* 2022;2(1):147–162. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-147-162>

Received 02 February 2022. Reviewed 14 February 2022. Accepted 01 March 2022.

全球和行业趋势背景下地区卫生保健发展的战略重点

Yu. A. 莫罗佐娃

莫斯科市卫生局, 俄罗斯莫斯科市; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

摘要: 引言。新冠病毒大流行放大了俄罗斯各地区卫生保健发展的战略规划问题。这使得确定该领域共同的战略优先事项成为当务之急。研究的对象和方法。地区社会与经济发展战略, 地区与联邦层面卫生保健领域的发展战略, 俄罗斯及各地区的社会-经济发展和居民健康指标。研究中采用了OTSW-分析、比较分析和统计方法。结果和讨论。考虑到全球和行业趋势, 以及国家任务, 并基于俄罗斯科学院外籍院士V. L. 昆特的战略规划方法论, 确定了俄罗斯各地区卫生保健领域发展战略的优先事项, 包括使用数字技术进行组织转型, 促进居民养成健康生活方式, 提高居民的医学素养。结论。在现代条件下, 宜在形成和实施地区社会与经济发展战略任务综合措施框架内制定地区卫生保健发展战略, 以及形成俄罗斯各地区生活质量的综合评级, 不仅考虑社会与经济指标以及人口健康指标, 而且考虑环境、气候和其他因素。

关键词: V. L. 昆特的战略规划方法论、卫生保健、战略趋势、行业和地区战略、俄罗斯地区、社会经济发展指标、居民健康指标

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月02日 评审日期: 2022年02月14日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

Основой целеполагания формирования стратегий регионального развития России является повышение качества жизни населения, связанное с качеством медицинских услуг и работой системы здравоохранения в целом. Национальные цели развития на период до 2030 г. включают 5 основных пунктов, на первом месте которых стоит «сохранение населения, здоровье и благополучие людей»¹. Такие цели, как «комфортная и безопасная среда для жизни», «достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство» и «цифровая трансформация»,

взаимосвязаны с вопросами охраны здоровья. Обоснованное целеполагание и выбор стратегических приоритетов в данной сфере для каждого конкретного региона является важной научной задачей для новой и активно развивающейся отрасли экономической науки – стратегирования.

Вопросы регионального стратегирования развития здравоохранения, учитывающее социально-экономическое состояние и особенности субъектов Российской Федерации, неоднократно поднимались в отечественной науке, как и проблемы использования

¹ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

опыта зарубежных стратегий^{2,3,4,5}. Главным в целеполагании ставятся вопросы повышения эффективности отрасли⁶. Все больше внимания обращается на роль культуры здорового образа жизни в достижении задач здравоохранения⁷. Уровень охраны здоровья играет все возрастающую роль в повышении конкурентоспособности российских регионов⁸.

Построение эффективной модели организации медицинской и сопутствующей помощи – задача лидера региона. Конституция Российской Федерации определяет совместное ведение федеральных органов власти и органов власти субъектов Российской Федерации в координации вопросов здравоохранения, в том числе в обеспечении оказания доступной и качественной медицинской помощи, сохранении и укреплении общественного здоровья, в создании условий для ведения здорового образа жизни и формировании культуры ответственного отношения граждан к своему здоровью⁹.

Ведущий специалист в области стратегирования социально-экономического развития, иностранный член РАН В. Л. Квинт утверждает, что для выработки стратегии национального уровня необходимо опираться на глобальные тенденции. По его мнению, основным содержанием социально-экономического развития не только развитых, но и многих развивающихся стран в последние десятилетия

становится неуклонное повышение качества жизни, определяемое положительной динамикой «оздоровления», т. е. повышение уровня здоровья населения, выражающееся через показатели ожидаемой продолжительности жизни, связано с состоянием системы здравоохранения¹⁰.

Особое значение и сложность данный процесс приобретает в условиях пандемии коронавирусной инфекции. В опубликованном Организацией Объединенных Наций докладе о целях в области устойчивого развития по итогам 2021 г. отмечено, что пандемия COVID-19 стала для мира своеобразным зеркалом, высветившим проблемы, укorenившиеся в обществе: недостаточный уровень социальной защиты, слабость мировой системы здравоохранения и ненадлежащий охват населения медицинскими услугами¹¹.

Совокупность барьеров для повышения уровня здоровья людей представляет собой комплекс глобальных проблем здравоохранения, преодоление которых формирует стратегические тренды его развития¹². Пандемия коронавирусной инфекции стала серьезным испытанием устойчивости национальных систем здравоохранения и их региональных подсистем, требующих стратегического учета кризисных ситуаций в будущем, оптимального планирования больших социальных мероприятий, а именно

² Руссу Е. Ю. Перспективы модернизации отрасли здравоохранения Дальнего Востока России // *Здравоохранение Дальнего Востока*. 2012. Т. 54. № 4. С. 15–22.

³ Улумбекова Г. Э. Здоровье населения и здравоохранение в России и Республике Татарстан: анализ проблем и перспективы // *Казанский медицинский журнал*. 2010. Т. 91. № 3. С. 297–308.

⁴ Короленко А. В. Региональные особенности предпосылки долголетия в России // *Социальное пространство*. 2016. Т. 6. № 4.

⁵ Дорофеев С. Б., Бабенко А. И. Национальные стратегии формирования здорового образа жизни населения // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2015. Т. 59. № 6. С. 44–47.

⁶ Положенцева Ю. С., Муштенко Н. С., Хомутичкина А. Д. Анализ эффективности системы здравоохранения: основные тенденции развития и перспективы модернизации // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2020. Т. 10. № 3. С. 123–139.

⁷ Физическая активность, здоровье и экологичная среда в системе приоритетов устойчивого развития регионов / И. П. Савельева [и др.] // *Человек. Спорт. Медицина*. 2021. Т. 21. № S1. С. 141–152.

⁸ Abdulkadyrov A. S., Zhigulina E. P., Samokhvalova E. P. Scientific and methodological provision of region's competitiveness assessment in the conditions of the digital economy // *State and corporate management of region's development in the conditions of the digital economy* / editors Y. G. Buchaev [et al.]. Cham: Springer, 2021. P. 13–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46394-6_3

⁹ Конституция Российской Федерации. Статья 72.

¹⁰ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях // *Вестник Российской академии наук*. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

¹¹ Доклад о целях в области устойчивого развития, 2021 год. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021_Russian.pdf (дата обращения: 24.01.2022).

¹² The global, regional, and national burden of gallbladder and biliary tract cancer and its attributable risk factors in 195 countries and territories, 1990 to 2017: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017 / G. Ouyang [et al.] // *Cancer*. 2021. Vol. 127. № 13. P. 2238–2250. <https://doi.org/10.1002/cncr.33476>

вакцинации, учета региональных особенностей в организации и реализации медпомощи^{13, 14, 15, 16}. Среди таких кризисных ситуаций не только инфекции, но и природные катаклизмы, а также возможные региональные и локальные конфликты¹⁷. В развитых странах внедряется персонализированная медицина¹⁸.

Негативный глобальный стратегический тренд – лавинообразное распространение инфекционных заболеваний (на фоне сохранения высокой доли населения, страдающего неинфекционными заболеваниями) – стал стимулом к пересмотру стратегий развития здравоохранения большинства стран мира в рамках следующих новых трендов:

- 1) внедрение технологий сокращения разрыва между доступностью и качеством медицинской помощи за счет цифровой трансформации отрасли (удаленный мониторинг наблюдения за пациентом, анализ больших объемов данных, телемедицинские технологии, имплантируемые и носимые диагностические устройства и т. д.);
- 2) трансформация классической модели здравоохранения, разработка стандартов превентивной диагностики (медицина, ориентированная не на устранение последствий заболеваний, а на предотвращение и выявление факторов риска развития болезни);
- 3) внедрение технологий повышения качества жизни населения за счет поддержания здорового образа жизни (физическая культура, отказ от курения, диетология).

Перед российской системой здравоохранения стоит задача активного внедрения модели Result-

oriented healthcare (медицина, ориентированная на результат)^{19, 20}. В отличие от классической ее суть заключается в определении результатов лечения не в момент выписки из стационара или закрытии больничного листа в поликлинике, а в момент полного восстановления трудоспособности и выздоровления.

Учет (в стратегических и административных документах и повседневной деятельности) указанных отраслевых трендов развития здравоохранения, с одной стороны, мог бы повысить уровень здоровья населения и снизить финансовую нагрузку на отрасль за счет постепенной оптимизации стационарного звена и перехода на стационар-замещающие технологии. С другой – усилить разумную и способствующую росту компетенций и качества конкуренцию, в том числе на региональном уровне.

Задача регионального стратегирования представляется сложной и заставляющей учитывать не только глобальные общеэкономические, социальные и отраслевые процессы, но и цели общенациональные, положение дел в других регионах, межрегиональное и международное взаимодействие.

Задачей стратегирования здравоохранения является достижение эффективности данной системы в конкретных социально-экономических и природно-климатических условиях определенного региона. Наиболее простым подходом к определению приоритетов развития региональной стратегии будет выявление характера и уровня взаимозависимости состояния экономики с различными показателями

¹³ The response of the Italian healthcare facilities to the COVID-19 pandemic: Analysis of national and regional legislation / R. Marmo [et al.] // *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2022. Vol. 263. P. 79–88. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6269-0_7

¹⁴ A data-driven digital application to enhance the capacity planning of the covid-19 vaccination process / B. Markhorst [et al.] // *Vaccines*. 2021. Vol. 9. № 10. <https://doi.org/10.3390/vaccines9101181>

¹⁵ COVID-19: Regional anesthesia, benefits, and practical recommendations / G. E. Mejía-Terrazas [et al.] // *Asian Journal of Anesthesiology*. 2021. Vol. 59. № 3. P. 83–95. <https://doi.org/10.6859/aja.202109/PP.0002>

¹⁶ Santeramo F. G., Tappi M., Lamonaca E. On the management of COVID-19 pandemic in Italy // *Health Policy*. 2021. Vol. 125. № 8. P. 995–1001. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.05.014>

¹⁷ Eliminating malaria in conflict zones: Public health strategies developed in the Sri Lanka Civil War / A. Ahmed [et al.] // *BMJ Global Health*. 2021. Vol. 6. № 12. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-007453>

¹⁸ Lee D., Kim K. Public R&D projects-based investment and collaboration framework for an overarching South Korean national strategy of personalized medicine // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. № 3. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031291>

¹⁹ Goal-oriented care: A catalyst for person-centred system integration / C. S. Gray [et al.] // *International Journal of Integrated Care*. 2020. Vol. 20. № 4. P. 1–10. <https://doi.org/10.5334/ijic.5520>

²⁰ Graça V., Simões J., Loureiro R. Performance evaluation factors for better organizational performance: Case study in the health sector // *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*. 2019. Vol. 2. P. 1224–1228.

результативности системы здравоохранения. Однако данный подход требует уточнения с использованием научной методологии стратегирования.

Целью настоящей работы является выявление оптимального и перспективного перечня основных приоритетов российских региональных стратегий развития здравоохранения с учетом глобальных трендов, общенациональных задач повышения качества жизни, состояния и динамики развития регионов России и их систем охраны здоровья населения.

Практическая значимость исследования обусловлена, во-первых, вниманием населения страны к вопросам здоровья и качества жизни. Во-вторых, готовностью государства и медицинского сообщества к трансформации классической модели здравоохранения и внедрению механизмов стратегического планирования.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования являются отраслевые и региональные стратегии социально-экономического развития и развития региональных систем здравоохранения, показатели социально-экономического развития и результативности функционирования систем здравоохранения.

На общенациональном уровне отраслевые тренды получили свое отражение в федеральном стратегическом документе в области здравоохранения – Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 г. (далее Стратегия)²¹.

Стратегия направлена на формирование и реализацию на федеральном, региональном и муниципальном уровнях скоординированной политики в сфере охраны здоровья граждан. Также она определяет основные направления развития отрасли на среднесрочную перспективу.



Рис. 1. Цели, задачи и стратегические приоритеты развития здравоохранения на период до 2025 г.
Fig. 1. Goals, tasks, and strategic priorities of healthcare development through 2025

²¹ Указ Президента Российской Федерации от 06.06.2019 № 254 «О стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».

Законодатель рекомендует органам власти субъектов Российской Федерации руководствоваться положениями Стратегии при осуществлении своей деятельности в сфере охраны здоровья граждан, предусмотрев внесение необходимых изменений в стратегии социально-экономического развития регионов.

Приоритетные направления развития отрасли в Российской Федерации отражают основные мировые тренды, но, исходя и утвержденного Правительством РФ плана мероприятий для реализации Стратегии, акцент сделан на обновление и модернизацию инфраструктуры медицинских организаций (срок реализации – начало 2021 г.)²². Вопросами разработки новых средств и методов профилактики, диагностики, лечения и реабилитации за счет развития генетических технологий планируется начать заниматься с 2024 г.

В конце 2020 г. для реализации федеральной Стратегии здравоохранения во всех субъектах Российской Федерации приняты региональные программы модернизации первичного звена здравоохранения. Федеральным центром заключены соглашения с 84 субъектами Российской Федерации (кроме Москвы) о предоставлении субсидий на реализацию программ²³. Программы предусматривают строительство, реконструкцию, оснащение и переоснащение объектов отрасли оборудованием и автотранспортом. Основной принцип модернизации заключается в повышении доступности и качества медицинской помощи. При формировании программ учитываются климатогеографические и социально-экономические

особенности российских территорий. В конце 2020 г. утверждена соответствующая ведомственная целевая программа модернизации²⁴. Программы выполняют роль ключевых программно-стратегических документов регионального развития здравоохранения. Однако они различаются, в том числе по целеполаганию. Ряд программ, например, программа Санкт-Петербурга, приводит целевые показатели реализации, аналогичные указанным в федеральной Стратегии развития здравоохранения²⁵. В программе Кемеровской области таких показателей нет²⁶. Однако в регионе действует государственная программа «Развитие здравоохранения», направленная «на сохранение и укрепление здоровья кузбассовцев, увеличение продолжительности и улучшение качества их жизни, снижение уровня смертности и увеличение рождаемости»²⁷. Единой системы регионального стратегирования развития здравоохранения в Российской Федерации на настоящий момент не существует.

Рейтинг Высшей школы организации и управления здравоохранением показывает, насколько эффективна политика в данной области. Эффективность рассчитывается путем сравнения уровня ожидаемой продолжительности жизни (ОПЖ) между субъектами РФ и затрачиваемых на это расходов на здравоохранение. Учитывается уровень валового регионального продукта на душу населения и потребления крепких алкогольных напитков в регионе²⁸. Рейтинг не учитывает такой показатель, как уровень удовлетворенности жителей региона услугами в данной сфере. Данные международных сравнений показывают, что в России

²² Распоряжение Правительства РФ от 28.11.2020 № 3155-р. «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития здравоохранения в РФ на период до 2025 г».

²³ Доклад Минздрава России о реализации Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 6.06.2019 № 254.

²⁴ Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 24.12.2020 № 1365 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации»».

²⁵ Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 15.12.2020 № 1085 «Об утверждении программы модернизации первичного звена здравоохранения Санкт-Петербурга на 2021–2025 годы».

²⁶ Постановление Правительства Кемеровской области – Кузбасса от 14.12.2020 № 742 «Об утверждении региональной программы «Программа модернизации первичного звена здравоохранения Кемеровской области – Кузбасса на 2021–2025 годы»».

²⁷ Постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 15.10.2013 № 443 «Об утверждении государственной программы Кемеровской области – Кузбасса «Развитие здравоохранения Кузбасса» на 2014–2024 годы».

²⁸ Улумбекова Г. Э., Гинойна А. Б. Рейтинг эффективности систем здравоохранения регионов РФ в 2019 г. // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2021. Т. 7. № 1. С. 4–16. <https://doi.org/10.33029/2411-8621-2021-7-1-4-16>

он ниже, чем в среднем по миру, хотя вырос в сравнении с серединой 2000-х гг.²⁹

В условиях стремления к повышению качества жизни как основной цели социально-экономического развития уровень расходов на систему здравоохранения играет не первостепенную роль в расчете ее общей эффективности³⁰.

Международные сравнения показывают, что прямой положительной связи между затратами на здравоохранение и ОПЖ в странах мира не наблюдается. В США, имеющие самый высокий процент расходов на здравоохранение в ВВП, показатели ОПЖ ниже, чем в большинстве развитых стран. Это можно объяснить высоким социальным расслоением, разрывом в доступе к высококачественным медицинским услугам у разных слоев населения и особенностями финансирования медицинских услуг³¹.

Для оценки соотношения общего социально-экономического уровня развития региона и показателей результативности системы здравоохранения целесообразно воспользоваться интегральными рейтингами регионального развития, учитывающими показатели, отражающие качество жизни. Один из таких рейтингов рассчитывает исследовательская группа РИА «Новости» (Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг».) Методика включает 4 группы показателей, отражающих масштаб экономики, ее эффективность, показатели бюджетной и социальной сферы (куда входят и некоторые показатели результативности здравоохранения)³². Целесообразно статистическое выявление взаимозависимости между различными показателями результативности системы здравоохранения и его общими социально-экономическими показателями (на примере данного рейтинга).

Осознание проблемного поля, стратегического целеполагания в его преодолении и мобилизации

соответствующих управленческих ресурсов является важнейшим признаком готовности региона к ускоренному развитию и его участию в решении общенациональных задач. В этой связи наличие стратегических документов, учитывающих задачи развития отрасли здравоохранения в их системной взаимосвязи с задачами других отраслей, является важным признаком эффективности управления регионом. Ярким и инновационным примером создания и реализации эффективной стратегии развития региона является Кемеровская область, в которой решению задач развития здравоохранения уделено значительное внимание (рис. 2)³³.

В соответствии с методологией стратегирования, разработанной иностранным членом РАН,



Рис. 2. Здравоохранение – одно из приоритетных направлений развития Кузбасса на период до 2035 г.
Fig. 2. Healthcare as a priority area in Kuzbass development through 2035

²⁹ Pre-pandemic, most Russians unhappy with healthcare. URL: <https://news.gallup.com/poll/312215/pre-pandemic-russians-unhappy-healthcare.aspx> (data of access: 24.01.2022).

³⁰ Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты инновационного развития российского здравоохранения в условиях цифровизации. СПб.: Северо-Западный институт управления СЗИУ РАНХиГС, 2021. 208 с.

³¹ Там же.

³² Рейтинг социально-экономического положения регионов по итогам 2020 г. URL: <https://riarating.ru/regions/20210531/630201367.html> (дата обращения: 24.01.2022).

³³ 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”».

академиком В. Л. Квинтом, будут изучены стратегии социально-экономического развития ряда субъектов РФ, а также программы и другие стратегические документы развития отрасли здравоохранения в регионах^{34, 35, 36, 37, 38}, проведен OTSW-анализ регионального среза здравоохранения, определены стратегические преимущества, позволившие регионам занять лидирующие позиции в повышении качества жизни, а также угрозы развития отрасли на региональном уровне, сильные и слабые стороны объекта стратегирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Ожидаемая продолжительность жизни в Российской Федерации имела положительную динамику в последнее десятилетие. Кемеровская область, стратегирование развитие которой является объектом настоящего исследования, продемонстрировала сопоставимую с общероссийской динамику роста. Пандемия внесла коррективы в изменение данного показателя (рис. 3), что получило отражение в выполнении целевых показателей Стратегии развития здравоохранения России на период до 2025 г.

Стратегия Кузбасса концентрирует основные ресурсы региона на создании качественно новой среды жизнедеятельности людей. Данный принцип справедлив и своевременен в условиях отставания общих показателей здоровья населения в регионе от среднероссийских (табл. 1³⁹).

Здравоохранение играет важную и все возрастающую роль в формировании условий для успешного социально-экономического развития. Уровень социально-экономического развития не всегда опре-

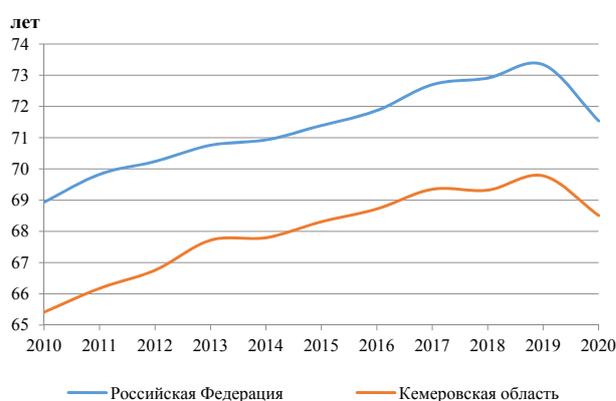


Рис. 3. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в Российской Федерации и Кемеровской области в 2010–2020 гг.
Fig. 3. Life expectancy at birth in the Russian Federation and the Kemerovo region in 2010–2020

деляет качество системы здравоохранения. В этой связи важно рассмотреть соотношение показателей здоровья населения и рейтинг регионов РФ по социально-экономическому развитию (табл. 2⁴⁰).

Как видно из данных, представленных в таблице 2, регионы-лидеры социально-экономического развития имеют высокие, чем в среднем по России, показатели результативности системы здравоохранения. Серым цветом отмечены низкие, чем в среднем по России, показатели. К таким регионам относится Красноярский край с его суровыми климатическими условиями и неблагоприятной экологической ситуацией (что важно и для Кузбасса)⁴¹. Данное обстоятельство заставляет рекомендовать учет эколого-климатических показателей.

Для уточнения уровня взаимовлияния общих социально-экономических факторов на основные показатели здоровья населения был проведен

³⁴ Постановление Правительства Москвы от 26.07.2007 № 513-ПП «О стратегии развития города Москвы на период до 2025 года».

³⁵ Закон Тюменской области от 24.03.2020 № 23 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года».

³⁶ Постановление Правительства Калужской области от 29.06.2009 № 250 «О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 года».

³⁷ Решение Думы Великого Новгорода от 27.10.2017 № 1288 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Великого Новгорода на период до 2030 года».

³⁸ Постановление Правительства Московской области от 25.08.2020 г. № 540/27 «О внесении изменений в некоторые постановления Правительства Московской области, связанные с реализацией Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года, и об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года».

³⁹ Составлено автором по данным Росстата.

⁴⁰ Составлено автором по данным Росстата и Рейтинга социально-экономического положения регионов (РИА «Новости»).

⁴¹ Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>

Таблица 1. Основные целевые показатели Стратегии развития здравоохранения РФ на период до 2025 г. и показатели 2020 г. по России в целом и Кемеровской области**Table 1. Target indicators of the Healthcare Development Strategy in the Russian Federation through 2025 vs. indicators in Russia and in the Kemerovo region in 2020**

Показатели	Целевой показатель 1-го этапа (к 2021 г.)	Целевой показатель 2-го этапа (к 2025 г.)	Россия (2020 г.)	Кемеровская область (2020 г.)
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	74	78	71,5	68,5
Младенческая смертность (до 1 года на 1 тыс. родившихся живыми)	5,2	4,5	4,5	5,6
Смертность населения трудоспособного возраста (на 100 тыс. населения)	419	350	521,6	718,4
Смертность от болезней системы кровообращения (на 100 тыс. населения)	525	450	640,8	802,5
Смертность от новообразований, в том числе от злокачественных (на 100 тыс. населения)	197	185	202	246

Таблица 2. Показатели рейтинга социально-экономического положения регионов России (2020 г.) и значения целевых показателей Стратегии развития здравоохранения на 2020 г. (для 10 регионов-лидеров и Кемеровской области)**Table 2. Socio-economic situation in Russian regions (2020) vs. target indicators of the Healthcare Development Strategy through 2020: ten leading regions and the Kemerovo region**

Место в рейтинге, 2020	Регион	Интегральный рейтинг по итогам 2020 года, баллы	ОПЖ, лет 2020	Младенческая смертность (до 1 года на 1 тыс. родившихся живыми)	Смертность в трудоспособном возрасте (на 100 тыс. чел. населения)
1.	Москва	83,929	776,2	3,5	374
2.	Санкт-Петербург	80,347	73,99	3,3	440,4
3.	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	74,782	72,87	3,6	432,1
4.	Московская область	71,350	71,67	3,1	533,1
5.	Республика Татарстан	69,263	72,61	4,0	477,6
6.	Ямало-Ненецкий автономный округ	65,340	71,91	3,4	441
7.	Свердловская область	62,167	70,15	4,2	638,1
8.	Ленинградская область	60,557	71,53	3,8	593
9.	Красноярский край	58,379	69,82	5,4	624,4
10.	Краснодарский край	58,291	72,24	3,9	510,9
39.	Кемеровская область	39,446	88,51	5,6	745,6

корреляционно-регрессионный анализ соотношения данных показателей (рис. 4⁴²).

Ключевые показатели здоровья населения, связанные с результативностью деятельности системы здравоохранения в субъектах Российской Федерации (ожидаемая продолжительность жизни, уровень младенческой смертности, смертность в трудоспособном возрасте), имеют высокий разброс от региона к региону. Это позволяет выделить как благоприятные для здоровья населения субъекты РФ, так и неблагоприятные.

Как видно из рисунка 4, основной целевой показатель результативности системы здравоохранения – ожидаемая продолжительность жизни – зависит от уровня социально-экономического развития регионов (точнее взаимозависит).

Для младенческой смертности выраженной взаимосвязи с уровнем социально-экономического развития не наблюдается. Одним из лидеров по показателю младенческой смертности является Республика Чувашия. В регионе особое место уделено организации помощи матерям и детям, утверждена программа «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям»⁴³. Цель программы – снижение младенческой смертности в республике к 2024 г. до 2,9 % на 1000 родившихся живыми. В 2020 г. регион достиг показателя 2,1% на 1000 родившихся живыми, что говорит об эффективной системе организации медицинской помощи.

Уровень смертности в трудоспособном возрасте обусловлен показателями уровня занятости населения в регионе, а также связан с уровнем образования⁴⁴.

Уровень смертности от социально значимых неинфекционных заболеваний определяется уровнем технологической оснащенности и уровнем организации системы здравоохранения в регионе. Лидерами являются Тюменская область и входящие в ее состав Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий АО. В регионе используются передовые технологии, применяемые в мировой практике, а также действует государственная программа «Развитие здравоохранения», являющаяся стратегическим документом развития отрасли до 2025 г.⁴⁵

Принятие инновационной стратегии социально-экономического развития Кемеровской области, для которой характерна сложная ситуация с состоянием здоровья населения, отражающаяся в показателях, представленных на рисунке 4, своевременно. Целесообразно формирование отдельной стратегии здравоохранения региона, учитывающей на основании методологии стратегирования В. Л. Квинта российские и мировые тренды и достижения.

Помимо необходимости достижения общего высокого уровня жизни населения, в стратегиях социально-экономического развития регионов-лидеров уделяется внимание здравоохранению. В ряде регионов в рамках стратегий социально-экономического развития утверждены отраслевые стратегии и государственные программы развития здравоохранения^{46, 47}. Акценты в приоритетах развития отрасли в региональном срезе различны, что обусловлено региональными особенностями. Внедрение единых принципов формирования стратегии развития здравоохранения в региональном срезе экономически нецелесообразно, т. к. стратегические приоритеты развития отрасли имеют

⁴² По оси абсцисс рейтинг регионов (2020 г.), по оси ординат: (а) ОПЖ, лет (2020); (б) уровень младенческой смертности (2020); (в) уровень смертности в трудоспособном возрасте (2020). Из анализа исключены регионы, имеющие климатические предпочтения, и регионы со строгими религиозными традициями (республики Северного Кавказа и Южного Федерального округа), а также для (б) Чукотский автономный округ (с высоким уровнем младенческой смертности). Представлены показатели коэффициента детерминации (R^2) и показатели регрессии. Источники данных: Росстат и Рейтинг социально-экономического положения регионов (РИА «Новости»).

⁴³ Постановление Кабинета министров Чувашской республики от 14.06.2019 № 233 «О программе Чувашской Республики “Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям”».

⁴⁴ Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты инновационного развития...

⁴⁵ Постановление Правительства Тюменской области от 03.12.2018 № 450-п «Об утверждении государственной программы Тюменской области “Развитие здравоохранения”».

⁴⁶ Закон Республики Татарстан от 17.06.2015 № 40-ЗРТ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года».

⁴⁷ Постановление Правительства Тюменской области от 03.12.2018 № 450-п...

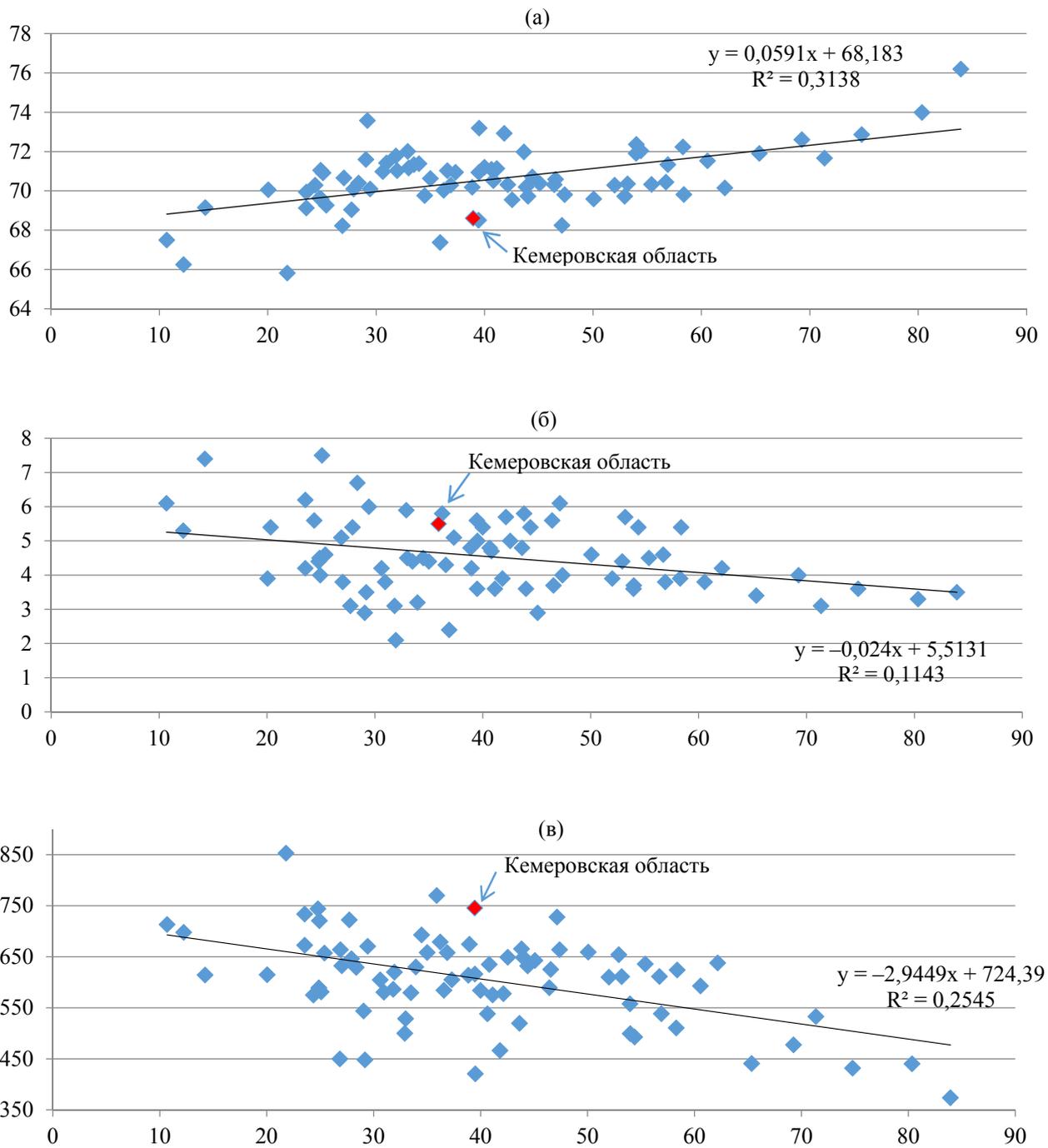


Рис. 4. Соотношение некоторых показателей состояния здоровья населения и рейтинга социально-экономического развития регионов
Fig. 4. Population health vs. socio-economic development

зависимость от культурных особенностей жителей региона, структуры и плотности населения, климатических и территориальных особенностей.

Для выявления и уточнения универсальных (важных для всех регионов) стратегических приоритетов развития регионального здравоохранения (на основании полученных данных и ряда действующих стратегических документов федерального и регионального уровней) был проведен OTSW-анализ (по методологии В. Л. Квинта) (табл. 3⁴⁸).

Возможности, которые открываются в случае верно выбранного вектора развития региона,

нивелируются угрозами, с которыми сталкивается система здравоохранения на федеральном уровне (недостаток квалифицированных медицинских кадров по ряду стратегически важных направлений), а также на уровне субъектов РФ (неравномерное и недостаточное финансирование системы здравоохранения, кадровая миграция, отсутствие эффективно функционирующей системы первичной помощи). Кадровая составляющая вопроса стратегирования здравоохранения требует отдельного учета и решения в комплексе с проблемами других отраслей⁴⁹. Наличие инструментов, предоставленных

Таблица 3. OTSW-анализ региональных стратегий развития здравоохранения РФ
Table 3. OTSW analysis of regional healthcare development strategies in the Russian Federation

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Трансформация в России и мире модели организации первичной и амбулаторной помощи 2. Разработка и внедрение стационар-замещающих технологий 3. Внедрение современных принципов контроля качества оказания медицинской помощи 4. Повышение уровня цифровизации отрасли и цифровой грамотности населения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное и неравномерное финансовое обеспечение отрасли на региональном уровне 2. Высокий уровень недоверия граждан к отрасли здравоохранения и неудовлетворенности качеством услуг 3. Неравномерная цифровизация отрасли 4. Недостаточная эффективность системы подготовки медицинских кадров и кадровая миграция
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие политической воли руководства страны и регионов в решении вопросов демографии, здравоохранения, технологического (цифрового) развития, понимание комплексности вопроса, его взаимосвязи с решением задач социально-экономического развития в целом, приоритетность повышения качества жизни населения 2. Высокий уровень технологической оснащенности отрасли (приняты и реализуются соответствующие программы модернизации) 3. Наличие и развитие крупных научно-практических медицинских центров мирового уровня 4. Развитие теории стратегирования и перспективы ее внедрения в процесс формирования и реализации стратегий регионального здравоохранения 5. Наличие регионов-лидеров, имеющих позитивный и перспективный для масштабирования опыт 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень преемственности первичного, стационарного и реабилитационного звеньев системы 2. «Кадровый голод» на ряде стратегически важных направлений (в том числе в сфере цифровизации и научного обеспечения развития отрасли). 3. Недостаточный для решения современных задач уровень подготовки управленческих кадров 4. Недостаточный уровень цифровой грамотности в медицинском сообществе и среди населения 5. Отсутствие (недостаток) эффективных стратегий развития на региональном и муниципальном уровнях

⁴⁸ Составлено автором.

⁴⁹ Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>

государством, является достаточным для построения эффективных моделей организации медицинской помощи на региональном уровне.

Общий комплекс стратегических приоритетов развития отрасли, дающих конкурентные преимущества, во всех регионах универсален:

1. Повышение уровня системности работы по формированию моделей поведения, способствующих сохранению здоровья населения;
2. Формирование и развитие моделей организации медицинской помощи, способствующих обеспечению доступности при повышении качества и эффективности медицинских услуг с применением передовых достижений медицинской науки и цифровых технологий;
3. Обеспечение достижения современного мирового уровня и технологического лидерства в направлениях, определяющих облик здравоохранения будущего: биотехнологии, нанотехнологии, информационные и коммуникационные технологии;
4. Формирование и реализация отдельных стратегий развития здравоохранения регионов, учитывающих опыт регионов-лидеров России по показателям качества жизни и оказания медицинской помощи.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. В условиях выхода общенационального стратегического приоритета – повышение качества жизни – на первый план в стратегическом целеполагании социально-экономического

развития регионов выходит развитие отрасли здравоохранения и программы поэтапного реформирования отрасли, отраженные в соответствующих стратегических документах;

2. Регионам нужно учитывать мировой и российский опыт стратегирования отрасли с учетом региональных особенностей и стратегических приоритетов;
3. Целесообразно формирование общего рейтинга качества жизни в регионах России с учетом не только социальных и экономических показателей и показателей здоровья населения, но и эколого-климатических факторов;
4. Пандемия показала необходимость учета оценки эффективности систем здравоохранения устойчивости к критическим ситуациям, а также уровня готовности к мобилизации в меняющихся условиях;
5. Стратегирование регионального здравоохранения имеет ряд общих и универсальных приоритетов, отражающих современные реалии и задачи, в том числе необходимость неуклонного повышения уровня здорового образа жизни, развития медицинской грамотности, разработки и внедрения цифровых технологий и достижений медицинской науки.

Верный выбор стратегических приоритетов и формирование отраслевой региональной стратегии, основанной на конкурентных преимуществах, может служить повышению имиджа региона, привлечению инвестиций (в том числе за счет медицинского туризма), а также повышению качественных показателей жизни населения.

ЛИТЕРАТУРА

- Дорофеев С. Б., Бабенко А. И. Национальные стратегии формирования здорового образа жизни населения // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2015. Т. 59. № 6. С. 44–47.
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях // *Вестник Российской академии наук*. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // *Экономика качества*. 2013. № 4. С. 1–16.
- Короленко А. В. Региональные особенности предпосылки долголетия в России // *Социальное пространство*. 2016. Т. 6. № 4.

- Морозова Ю. А. Стратегические приоритеты инновационного развития российского здравоохранения в условиях цифровизации. СПб.: Северо-Западный институт управления СЗИУ РАНХиГС, 2021. 208 с.
- Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Положенцева Ю. С., Муштенко Н. С., Хомутишникова А. Д. Анализ эффективности системы здравоохранения: основные тенденции развития и перспективы модернизации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10. № 3. С. 123–139.
- Руссу Е. Ю. Перспективы модернизации отрасли здравоохранения Дальнего Востока России // Здравоохранение Дальнего Востока. 2012. Т. 54. № 4. С. 15–22.
- Стратегирование экологического развития Кузбасса / под ред. В. Л. Квинта. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 416 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Улумбекова Г. Э. Здоровье населения и здравоохранение в России и Республике Татарстан: анализ проблем и перспективы // Казанский медицинский журнал. 2010. Т. 91. № 3. С. 297–308.
- Улумбекова Г. Э., Гинойн А. Б. Рейтинг эффективности систем здравоохранения регионов РФ в 2019 г. // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. Вестник ВШОУЗ. 2021. Т. 7. № 1. С. 4–16. <https://doi.org/10.33029/2411-8621-2021-7-1-4-16>
- Физическая активность, здоровье и экологичная среда в системе приоритетов устойчивого развития регионов / И. П. Савельева [и др.] // Человек. Спорт. Медицина. 2021. Т. 21. № S1. С. 141–152.
- A data-driven digital application to enhance the capacity planning of the covid-19 vaccination process / В. Markhorst [et al.] // Vaccines. 2021. Vol. 9. № 10. <https://doi.org/10.3390/vaccines9101181>
- Abdulkadyrov A. S., Zhigulina E. P., Samokhvalova E. P. Scientific and methodological provision of region's competitiveness assessment in the conditions of the digital economy // State and corporate management of region's development in the conditions of the digital economy / editors Y. G. Buchaev [et al.]. Cham: Springer, 2021. P. 13–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46394-6_3
- COVID-19: Regional anesthesia, benefits, and practical recommendations / G. E. Mejía-Terrazas [et al.] // Asian Journal of Anesthesiology. 2021. Vol. 59. № 3. P. 83–95. <https://doi.org/10.6859/aja.202109/PP.0002>
- Eliminating malaria in conflict zones: Public health strategies developed in the Sri Lanka Civil War / A. Ahmed [et al.] // BMJ Global Health. 2021. Vol. 6. № 12. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-007453>
- Goal-oriented care: A catalyst for person-centred system integration / C. S. Gray [et al.] // International Journal of Integrated Care. 2020. Vol. 20. № 4. P. 1–10. <https://doi.org/10.5334/ijic.5520>
- Graça V., Simões J., Loureiro R. Performance evaluation factors for better organizational performance: Case study in the health sector // Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM. 2019. Vol. 2. P. 1224–1228.
- Lee D., Kim K. Public R&D projects-based investment and collaboration framework for an overarching South Korean national strategy of personalized medicine // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19. № 3. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031291>
- Santeramo F. G., Tappi M., Lamonaca E. On the management of COVID-19 pandemic in Italy // Health Policy. 2021. Vol. 125. № 8. P. 995–1001. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.05.014>
- The global, regional, and national burden of gallbladder and biliary tract cancer and its attributable risk factors in 195 countries and territories, 1990 to 2017: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017 / G. Ouyang [et al.] // Cancer. 2021. Vol. 127. № 13. P. 2238–2250. <https://doi.org/10.1002/cncr.33476>
- The response of the Italian healthcare facilities to the COVID-19 pandemic: Analysis of national

and regional legislation / R. Marmo [et al.] // *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2022. Vol. 263. P. 79–88. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6269-0_7

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

REFERENCES

- Dorofeyev SB, Babenko AI. The national strategies of formation of healthy life-style of population. *Health Care of the Russian Federation*. 2015;59(6):44–47. (In Russ.)
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2014;84(5):412–425. (In Russ.) <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- Kvint VL, Okrepilov VV. Teoriya i praktika vzaimosvyazi kategoriy “khoroshaya zhizn” i “kachestvo zhizni” [Theory and practice of the relationship between the categories “good life” and “quality of life”]. *Ehkonomika kachestva [Quality Economics]*. 2013;(4):1–16. (In Russ.)
- Korolenko AV. Regional features and preconditions of longevity in Russia. *Social Area*. 2016;6(4). (In Russ.)
- Morozova YuA. Strategic priorities for the innovative development of Russian healthcare in the digital age. St. Petersburg: North-West Institute of Management branch of RANEPa; 2021. 208 p. (In Russ.)
- Novikova IV. Strategizing of the human resources development: Main elements and stages. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65>
- Polozhentseva YuS, Mustenko NS, Khomutinnikova AD. Analysis of health system effectiveness: main development trends and prospects for modernization. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2020;10(3):123–139. (In Russ.)
- Russu HYu. Prospects for modernization of health care in the Russian Far East. *Public Health of the Far East*. 2012;54(4):15–22. (In Russ.)
- Kvint VL, Zadorozhnaya GV, Dudovtseva YuV, Shevchuk AV, Alekseev GF, Alimuradov MK, et al. Strategizing of Kuzbass region ecological development. Kemerovo: Kemerovo State University; 2021. 416 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2797-3>
- Ulumbekova GE. Public health and health care in Russia and in the Republic of Tatarstan: Analysis of problems and perspectives. *Kazan Medical Journal*. 2010;91(3):297–308. (In Russ.)
- Ulumbekova GE, Ginoyan AB. Rating of the effectiveness of healthcare systems in the regions of the Russian Federation in 2019. *Healthcare Management: News. Views. Education. Bulletin of VSHOUZ*. 2021;7(1):4–16. (In Russ.) <https://doi.org/10.33029/2411-8621-2021-7-1-4-16>
- Savelyeva IP, Danilova IV, Karpushkina AV, Kilina IP. Physical activity, health and environment among the priorities of sustainable development of the regions. *Human. Sport. Medicine*. 2021; 21(S1):141–152. (In Russ.)
- Markhorst B, Zver T, Malbasic N, Dijkstra R, Otto D, van der Mei R, et al. A data-driven digital application to enhance the capacity planning of the covid-19 vaccination process. *Vaccines*. 2021;9(10). <https://doi.org/10.3390/vaccines9101181>
- Abdulkadyrov AS, Zhigulina EP, Samokhvalova EP. Scientific and methodological provision of region’s competitiveness assessment in the conditions of the digital economy. In: Buchaev YG, Abdulmanapov SG, Abdulkadyrov AS, Khachatryan AA, editors.

- State and corporate management of region's development in the conditions of the digital economy. Cham: Springer; 2021. pp. 13–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46394-6_3
- Mejía-Terrazas GE, López-Muñoz E, Vilchis-Rentería JS, Muñoz-García AJ, Alcántara-Muñoz MDRA. COVID-19: Regional anesthesia, benefits, and practical recommendations. *Asian Journal of Anesthesiology*. 2021;59(3):83–95. <https://doi.org/10.6859/aja.202109/PP.0002>
- Ahmed A, Hounsell KG, Sadiq T, Naguib M, Koswin K, Dharmawansa C, et al. Eliminating malaria in conflict zones: Public health strategies developed in the Sri Lanka Civil War. *BMJ Global Health*. 2021;6(12). <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2021-007453>
- Gray CS, Grudniewicz A, Armas A, Mold J, Im J, Boeckxstaens P. Goal-oriented care: A catalyst for person-centred system integration. *International Journal of Integrated Care*. 2020;20(4):1–10. <https://doi.org/10.5334/ijic.5520>
- Graça V, Simões J, Loureiro R. Performance evaluation factors for better organizational performance: Case study in the health sector. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*. 2019;2:1224–1228.
- Lee D, Kim K. Public R&D projects-based investment and collaboration framework for an overarching South Korean national strategy of personalized medicine. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031291>
- Santeramo FG, Tappi M, Lamonaca E. On the management of COVID-19 pandemic in Italy. *Health Policy*. 2021;125(8):995–1001. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.05.014>
- Ouyang G, Liu Q, Wu Y, Liu Z, Lu W, Li S, et al. The global, regional, and national burden of gallbladder and biliary tract cancer and its attributable risk factors in 195 countries and territories, 1990 to 2017: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2017. *Cancer*. 2021;127(13):2238–2250. <https://doi.org/10.1002/cncr.33476>
- Marmo R, Pascale F, Sicignano E, Fiore P, Polverino F. The response of the Italian healthcare facilities to the COVID-19 pandemic: Analysis of national and regional legislation. *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2022;263:79–88. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6269-0_7
- CONFLICTS OF INTEREST: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Yulia A. Morozova, Ph.D.(Econ.), Deputy Chief Physician for Economic Affairs of the City Clinical Hospital No. 24, Moscow City Health Department, Moscow, Russia; morozova.u24@yandex.ru; <https://orcid.org/0000-0002-0524-6937>

РЕЦЕНЗИИ НА КНИГИ

Рецензия на монографию А. З. Мидова «Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния» / под науч. ред. В. Л. Квинта. (Серия «Библиотека стратега»)

А. Д. Шматко

Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия; Shmat2000@yandex.ru

Для региональной картины Российской Федерации свойственна определенная дифференциация регионов по уровню социально-экономического развития. Развитие слаборазвитых территориальных образований, обеспечение высокого уровня качества жизни населения и повышение финансовой самостоятельности невозможно достичь без долгосрочной и последовательной реализации стратегии развития региона в целом. В условиях дифференциации вопросы, связанные с разработкой

и реализацией эффективной стратегии экономического и социального развития, остаются актуальными для федерального и региональных правительств.

Монография А. З. Мидова «Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния»¹ написана под научной редакцией доктора экономических наук, профессора, Иностранного члена РАН Владимира Львовича Квинта – основоположника теории стратегии и методологии стратегирования как отдельной области

МИДОВ Аслан Замирович
Соискатель ученой степени кандидата экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова.
Автор публикаций в ведущих научных журналах. Участник научно-исследовательских работ по стратегированию, среди которых: «Стратегия развития водоснабжения и водоотведения Санкт-Петербурга до 2035 г. и на более длительную перспективу»; «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 г. и более длительную перспективу»; «Стратегия водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 г. и более длительную перспективу».
Область научных интересов: стратегия развития дотационных регионов, методология формирования региональных стратегий.

Библиотека стратега
А. З. Мидов
**СТРАТЕГИРОВАНИЕ
ВЫХОДА РЕГИОНОВ
ИЗ ДОТАЦИОННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ**

ISBN 978-5-81761-727-4
9 785897 817276 >

Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния — актуальное направление научных исследований. Более 60 субъектов Российской Федерации являются дотационными регионами. Общая сумма трансфертов из федерального бюджета на поддержку таких регионов не падает, а растет. Эти существенно негативные экономические процессы требуют системных экономико-стратегических исследований, направленных на разработку стратегий повышения эффективности хозяйственных комплексов дотационных регионов и улучшения на основе воплощения в практику новых научных результатов, качества жизни населения, усиления привлекательности этих субъектов Федерации для проживания.
Реализации именно таких стратегических ценностей и приоритетов, ориентированных на человека, посвящена монография перспективного молодого ученого Аслана Замировича Мидова — выпускника магистратуры и аспирантуры кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Владимир Квинт, иностранный член РАН, заслуженный работник высшей школы РФ, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М.В. Ломоносова

Aslan Midov
**STRATEGIZING THE REGION'S EXIT FROM
THE SUBSIDIZED ECONOMIC STATE**

А. З. Мидов
Москва – Санкт-Петербург
2022

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ВЫХОДА РЕГИОНОВ
ИЗ ДОТАЦИОННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ

¹ Мидов А. З. Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2022. 166 с. (Серия «Библиотека стратега»).

экономической науки. Монография посвящена теоретическим и методологическим аспектам стратегирования выхода регионов Российской Федерации из дотационного экономического состояния. Предложен методологический подход к обоснованию и реализации стратегических приоритетов на основе моделирования факторов, влияющих на финансовую самостоятельность и качество жизни населения региона.

Структура работы построена логично, подчинена достижению поставленной цели и представлена в виде трех взаимосвязанных глав. В первой главе рассмотрены теоретико-методологические основы стратегирования выхода регионов из дотационного экономического состояния и особенности формирования стратегических приоритетов, повышающих качество жизни населения региона. Во второй главе проведен анализ стратегических возможностей выхода регионов Российской Федерации из дотационного экономического состояния. В третьей главе рассмотрены методологические основы разработки стратегии экономического и социального развития дотационного региона на материалах Кабардино-Балкарской Республики и сформированы основные элементы концепции стратегии выхода региона из дотационного экономического состояния. Работа содержит большой объем графического материала.

В монографии глубоко и всесторонне раскрыты положения формирования стратегических приоритетов, влияющих на качество жизни для разных типов регионов по уровню финансовой самостоятельности. Для формирования устойчивых групп регионов и выявления факторов, влияющих на их финансовую самостоятельность, применены методы кластерного и факторного анализов, а также расчет панельной регрессии. Проведен подробный анализ качества жизни регионов и сформированы контуры стратегических приоритетов для разных типов регионов по уровню финансовой самостоятельности. В силу широкого признания международной экономической общественностью, а также многолетнего и успешного практического применения стратегические положения в монографии А. З. Мидова сформулированы, опираясь на работы академика В. Л. Квинта.

В первой главе монографии «Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния» приведены к общему знаменателю результаты основных исследований дифференциации развития регионов. Также выделено наличие конкурентного преимущества как определяющего фактора, способствующего развитию территории. Отмечено, что для Российской Федерации характерен разрыв субъектов по уровню социально-экономического развития, а также присутствует тенденция к увеличению дифференциации регионов несмотря на экономический рост страны в целом. Особое внимание авторов обращено на отсутствие стимула развития слаборазвитых регионов как главной причины неэффективности механизма дифференцированного регионального развития. Следует поддержать позицию авторов, что развитие региона должно основываться на стратегии, сформированной на его ценностях, интересах, принципах и приоритетах.

В монографии комплексно рассмотрен процесс стратегирования региона и определены его важнейшие этапы, включая формулировку правильных стратегических приоритетов. Авторы считают, что в рамках формирования стратегии развития уровень финансовой самостоятельности выступает определяющим показателем ресурсной обеспеченности региона и является детерминантом общего развития территориального образования. Поэтому изучение уровня финансовой самостоятельности и значимости данного фактора при формировании стратегии развития регионов является актуальным направлением для исследования. В монографии указано, что следует учитывать специфику регионального развития, поскольку уровень развития инфраструктуры коррелирует с наличием природных ресурсов и с уровнем экономического и социального развития субъекта. Характерной чертой слаборазвитых регионов выступает дисбаланс регионального бюджета: значительное превышение расходных обязательств над собственными доходами. Поэтому эффективность межбюджетных отношений играет определяющую роль в обеспечении социально-экономического роста

региона. Приоритетной задачей является повышение эффективности межбюджетных отношений, а также поиск новых возможностей и точек роста региональной экономики через перспективные направления переориентации отраслевой структуры, которые в долгосрочной перспективе будут способствовать росту качества жизни населения.

Во второй главе монографии проведен детальный анализ стратегических возможностей выхода регионов России из дотационного экономического состояния. Отмечено, что при реализации стратегий экономического и социального развития у разных групп регионов складываются различные предпосылки и ресурсные возможности. При реализации стратегии развития слаборазвитых регионов следует учитывать, что их ресурсная обеспеченность находится на низком уровне. При формировании региональных стратегий для дотационных регионов следует находить стратегические приоритеты, влияющие на повышение качества жизни населения, а также концентрировать ограниченные финансовые ресурсы на реализации выбранных приоритетов. Предлагаемый подход в долгосрочной перспективе и при последовательной реализации стратегии позволит создать условия для увеличения инвестиционной привлекательности слаборазвитых регионов. Вопрос формирования обоснованных стратегических приоритетов, подкрепленных конкурентными преимуществами, при условии концентрации на их реализации ограниченных ресурсов, является важнейшим для дальнейшего изучения и развития теории и практики регионального стратегирования.

Для формирования устойчивых типологических групп в монографии использована система показателей из 30 индикаторов, указанных в приложении 1 и объединенных в тематические блоки. При определении данной системы авторы опирались на тот факт, что основными возможностями достижения регионом финансовой самостоятельности является его финансовый потенциал, а также условия, которые способствуют его росту посредством налоговых поступлений. Предложенная система показателей позволяет анализировать сильные

и слабые стороны субъектов Российской Федерации посредством проведения межрегиональных сравнений и мониторинга по отдельным регионам.

В работе отмечено, что подходы к формированию стратегии развития для каждого региона, в зависимости от уровня финансовой и ресурсной обеспеченности, должны быть разными. В монографии проведен кластерный анализ в системе из 18 показателей, характеризующих финансовую самостоятельность регионов Российской Федерации за период с 2008 по 2019 гг. В результате кластеризации с помощью метода *k*-средних удалось разделить регионы на три кластера по уровню финансовой самостоятельности. Предложенная типологизация позволяет применять разные подходы к формированию стратегий развития для разных видов регионов.

В качестве системы показателей для расчета единого сводного интегрального индикатора качества жизни населения в приложении 2 сформирован набор данных, состоящих из 100 переменных и характеризующих социально-экономическое положение регионов за 2005–2018 гг. Ввиду широкого набора панельных данных модель позволяет рассчитать интегральный индикатор качества жизни населения регионов и увидеть тенденцию изменения за долгосрочный период. Это формирует общую картину и отвечает целям исследования. Для получения сводных характеристик применен метод главных компонентов, в результате которого рассчитано количество блочных индикаторов, необходимых для построения интегрального индикатора синтетических категорий качества жизни населения в разрезе регионов. Расчеты для синтетических категорий произведены по унифицированным переменным в соответствии с методологией Центрального экономико-математического института РАН.

Эконометрический анализ панельных данных проведен по 80 субъектам Российской Федерации за 2005–2018 гг. внутри отдельно взятой группы регионов. Согласно результатам эконометрического моделирования выявлены факторы, результат воздействия на которые способствует повышению

или снижению качества жизни населения в регионах страны.

Новизна предлагаемой концепции обоснования и выбора стратегических приоритетов заключается в комплексном подходе к исследованию и анализу направлений диверсификации видов экономической деятельности в рамках достаточности финансового потенциала региона в целях долгосрочного экономического развития, способствующего росту качества жизни населения. Это является генеральной целью стратегии развития региона.

В третьей главе монографии проведено исследование методологии формирования стратегии экономического и социального развития для дотационных регионов. В качестве анализируемого региона выбрана Кабардино-Балкарская Республика, не обладающая явными конкурентными преимуществами. Выбор данного региона как объекта исследования и апробации предложенной методологии формирования стратегии экономического и социального развития обусловлен сильной зависимостью экономики региона от федеральных трансфертов и низким уровнем показателей социального и экономического развития.

В монографии обоснованы стратегические приоритеты экономического и социального развития Кабардино-Балкарской Республики как дотационного региона. Из результатов анализа, представленного в монографии, видно, что формирование стратегических приоритетов в дотационном регионе должно отвечать требованиям повышения качества жизни населения и увеличения уровня финансовой самостоятельности субнационального бюджета. Так как Кабардино-Балкарская Республика входит в группу регионов-аутсайдеров, был проведен детальный анализ данных отраслей с целью выявления стратегических конкурентных

преимуществ для реализации обоснованных контуров приоритетов.

На основе анализа внешней и внутренней среды Кабардино-Балкарской Республики выявлены стратегические возможности ее развития и сформированы основные элементы концепции стратегии выхода региона из дотационного экономического состояния. В монографии сформулированы практические документы стратегии развития и выделены контуры приоритетов, которые оказывают влияние на качество жизни населения Кабардино-Балкарской Республики.

Монография Аслана Замировича Мидова, написанная под научной редакцией академика Владимира Львовича Квинта, представляет интерес для научных работников, практиков, преподавателей вузов, аспирантов и студентов, а также для государственных, региональных и муниципальных руководителей и сотрудников, участвующих в разработке и реализации стратегии развития региона. Научная проблематика стратегирования социально-экономического развития региона обширна и многогранна, а долгосрочное стратегическое развитие слаборазвитых регионов является важным предметом исследований. Рассмотренный в данной работе подход формирует теоретическую и методологическую базу для стратегирования развития дотационных регионов России, которая может быть использована федеральными и региональными органами власти при разработке эффективной стратегии социально-экономического развития дотационных регионов.

Шматко Алексей Дмитриевич – д-р экон. наук, профессор, директор, Институт проблем региональной экономики РАН, Санкт-Петербург, Россия; Shmat2000@yandex.ru

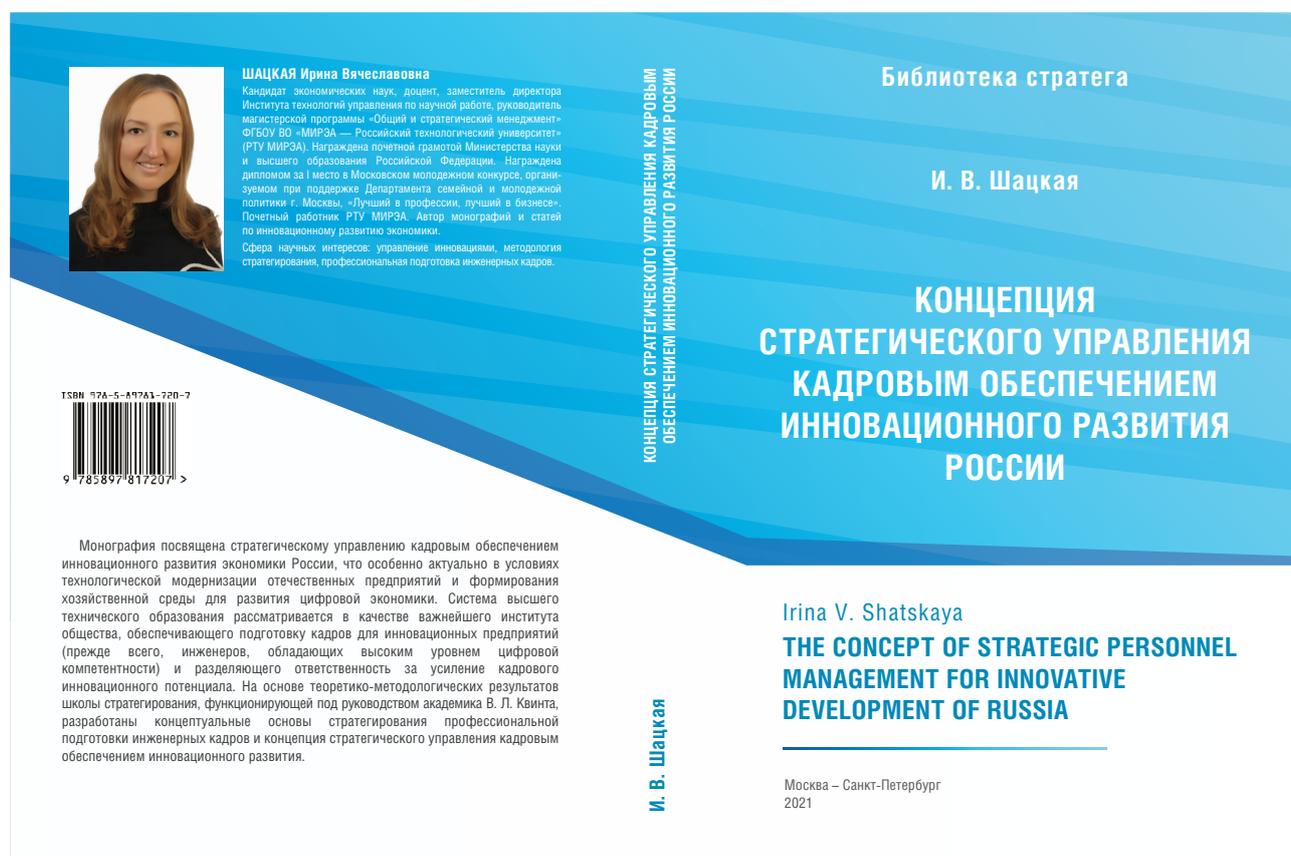
Рецензия на книгу И. В. Шацкой «Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография» / под науч. ред. В. Л. Квинта. (Серия «Библиотека стратега»)

И. А. Фирсова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; firsova-moscow@yandex.ru

Книга кандидата экономических наук, доцента, заместителя директора Института технологий управления МИРЭА – Российского технологического университета по научной работе «Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России»¹ Ирины Вячеславовны Шацкой под научной редакцией академика, Иностранного члена Российской академии наук, доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой экономической

и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова Владимира Львовича Квинта посвящена задаче инновационно-ориентированного развития России, формирования хозяйственной среды для развития цифровой экономики, ее технологической модернизации на основе управления процессом воспроизводства инженерных кадров с высоким уровнем цифровой компетентности.



¹ Шацкая И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография» / под науч. ред. В. Л. Квинта. СПб.: СЗИУ – РАНХиГС, 2021. 340 с. (Серия «Библиотека стратега»).

Книга состоит из четырех взаимосвязанных глав. В первой главе исследуется эволюция теоретических представлений о знании как экономическом ресурсе, инновациях и управлении ими. Обобщается исторический опыт трансформации системы образования с учетом особенностей инновационной экономики. Предлагается концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития. Во второй главе автор раскрывает глобальные тренды в системе кадрового обеспечения инновационной экономики, проводит стратегический анализ инновационно-технологического развития и внедрения цифровых технологий в России, дает обзор современных особенностей профессиональной подготовки инженерных кадров и анализирует факторы, детерминирующие профессиональный выбор обучающихся в системе высшего образования. В третьей главе раскрывается содержание системы стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития, обосновывается содержание соответствующих ей функций стратегического планирования, стратегической мотивации и стратегического мониторинга. Автор формулирует методологию проектного управления стратегическим партнерством образовательных организаций с инновационными предприятиями в интересах инновационного развития. В четвертой главе содержится исследование цифровой трансформации системы высшего образования как средства развития нового технологического уклада в экономике. Автор предлагает модель формирования инновационной компетентности у обучающихся в области инженерного дела, технологии и технических наук и обосновывает механизм развития системы непрерывного образования на инновационных предприятиях.

Основной ценностью книги является высокий профессиональный уровень представленных материалов, которые отличаются прикладным

исследовательским характером. На основе теоретико-методологических результатов научно-методологической и практической школы стратегирования, функционирующей под руководством В. Л. Квинта, разработаны концептуальные теоретико-методологические основы стратегирования профессиональной подготовки инженерных кадров и стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития экономики России. В результате этого выдвинут ряд практических рекомендаций в области совершенствования управления образовательными организациями высшего технического образования и развития их стратегического партнерства с инновационными предприятиями.

В книге система профессионального образования рассматривается в качестве главного института общества, обеспечивающего подготовку трудовых ресурсов и разделяющего ответственность за развитие национального кадрового инновационного потенциала, а адаптация этой системы к приоритетным задачам экономики России в качестве важнейшего фактора инновационного развития.

Книга И. В. Шацкой «Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России» под научной редакцией В. Л. Квинта отличается широтой и глубиной проблематики исследования. Поэтому выводы, сформулированные автором, могут быть полезны как научно-педагогическим работникам образовательных организаций, студентам и аспирантам, так и стратегическим лидерам и руководителям разного уровня.

Фирсова Ирина Анатольевна – д-р экон. наук, профессор, профессор Департамента логистики и маркетинга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; firsova-moscow@yandex.ru

НОВОСТИ

Серия из 9 монографий коллектива преподавателей кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, ученых МГУ, Кемеровского государственного университета и ЦЭМИ РАН отмечена ГРАН-ПРИ областного конкурса Кузбасса «Лучшая монография-2021»



В Министерстве науки и высшего образования Кузбасса подведены итоги областных конкурсов «Лучший учебник», «Лучший студент», «Лучший молодой ученый», «Лучший аспирант» и «Лучшая монография».

9 монографий серии Библиотека «Стратегия Кузбасса», посвященные разным аспектам стратегирования, завоевали гран-при конкурса «Лучшая монография». В 2019 г. губернатор Кузбасса С. Е. Цивилев инициировал создание данной серии. Авторами работ стали ученые научного коллектива, включающего выдающихся ученых и ведущих специалистов Москвы, Кузбасса и нескольких институтов Сибирского отделения РАН. Все монографии написаны под научным руководством академика и члена редакционной коллегии журнала «Стратегирование: теория и практика» В. Л. Квинта.

В монографиях исследуются основные стратегические приоритеты долгосрочного развития Кузбасса.

Опубликован учебник профессора И. В. Новиковой «Стратегическое управление трудовыми ресурсами»



В издательстве КНОРУС опубликован учебник д-ра экон. наук, доцента, профессора кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Ирины Викторовны Новиковой «Стратегическое управление трудовыми ресурсами. (Магистратура)». Учебник рекомендован к изданию ученым советом Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова.

В учебнике рассмотрены основные этапы стратегирования (разработки и реализации стратегии), элементы и функции стратегического управления трудовыми ресурсами: стратегическое лидерство, мотивация, планирование, мониторинг и контроль на национальном, региональном и корпоративном уровнях. Теоретические положения, приведенные в данном учебнике, основаны на передовом международном опыте, авторских исследованиях, практических разработках и реализациях стратегий разных уровней в России и за рубежом.

Учебник будет полезен для практиков, исследователей, преподавателей, учащихся и всех тех, кто занимается разработкой и реализацией стратегий развития трудовых ресурсов, а также стратегическим управлением на национальном, региональном и корпоративных уровнях.

Учебник соответствует ФГОС ВО последнего поколения и рекомендован Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО в качестве учебника для направления магистратуры «Экономика».



Состоялась V Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования»

17 февраля в Московской школе экономики (МШЭ) МГУ имени М. В. Ломоносова состоялось открытие V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». Организаторами конференции выступили кафедра экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, Междисциплинарная научно-образовательная школа «Математические методы анализа сложных систем», Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ и Школа экономики Шанхайского университета.

Конференция началась с пленарного заседания, к которому обратился ректор МГУ имени М. В. Ломоносова, академик Виктор Антонович Садовничий. В своем обращении ректор подчеркнул важность этой конференции для научной жизни университета и всей России. Он отметил большие успехи в развитии преподавания, проведении исследований и разработке практических стратегий коллективом ученых-стратегов во главе с лидером школы стратегии МГУ Владимиром Львовичем Квинтом. Особое внимание в своем приветствии Виктор Антонович уделил разработкам региональных и национальных стратегий и стратегии Кемеровской области – Кузбасса, осуществленных в последние годы в Центре стратегических

исследований Института математических исследований сложных систем МГУ.

К конференции также обратился и принял участие в ее работе Губернатор Кемеровской области – Кузбасса Сергей Евгеньевич Цивилев, который отметил реальные результаты реализации разработанной Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу и подчеркнул важность наличия долгосрочных стратегических документов для системного развития региона и страны в целом.

Директор Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова академик А. Д. Некипелов рассказал о становлении кафедры экономической и финансовой стратегии в стенах Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, а также подчеркнул феномен многополярности и многосубъектности в стратегировании.

С основным докладом на конференции выступил академик, Иностраннный член РАН, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат премии имени М. В. Ломоносова I степени за научные работы В. Л. Квинт. В своем докладе Владимир Львович представил основные достижения в области формирования отечественной школы стратегирования, подготовки высококвалифицированных кадров, а также разработки и реализации стратегических документов национального, регионального и корпоративного уровней.

Директор Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) РАН, академик В. Л. Макаров отметил, что стратегия должна ориентироваться на разработку стратегических приоритетов и целей, последующее стратегическое планирование их реализации и качественную разработку дорожных карт.

Директор ЦЭМИ РАН, член-корреспондент РАН А. Р. Бахтизин акцентировал внимание на использовании в стратегировании инструментария экономико-математического моделирования – агент-ориентированных моделей.

Первый заместитель председателя комитета Государственной Думы по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды, депутат Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации VII созыва В. А. Фетисов подчеркнул необходимость имплементации теории и практики стратегирования в различные сферы жизни и общества, включая спорт и экологию. Научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН, академик В. В. Окрепилов отметил, что важнейшей целью стратегии является повышение качества жизни. Это должно находить свое отражение в различных показателях – уровне образования, зрелости системы здравоохранения и величине реальных доходов населения.

Директор Института Стран Азии и Африки МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Института Дальнего Востока РАН, д-р ист. наук, профессор А. А. Маслов подчеркнул важность стратегического управления ценностями нации на примере опыта Китайской Народной Республики. Экс-министр регионального развития России, советник председателя правления «Газпромбанка», канд. юрид. наук И. Н. Албин поднял в своем выступлении насущные проблемы стратегирования, в том числе отсутствие единого образа будущего и стратегического видения развития страны.

Ректор Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова, д-р экон. наук, доцент А. У. Огоев и профессор кафедры менеджмента Кыргызско-Российского Славянского университета имени Б. Н. Ельцина, член научного совета «Социально-экономические проблемы формирования Евразийского экономического союза» Отделения общественных наук РАН, д-р экон. наук, профессор А. А. Кочербаева подчеркнули важность поиска вектора стратегического развития регионов и стран в целом.

Президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза

экономистов, директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте, д-р экон. наук, профессор С. Д. Бодрунов представил доклад, в котором были рассмотрены вопросы управления трансформацией общества в долгосрочной перспективе посредством применения стратегического инструментария.

Декан факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова академик РАО, д-р фил. наук, профессор Е. Л. Варганова в своем выступлении акцентировала внимание на то, как важно обозначить в национальной стратегии глобальную цель сохранения духовного пространства, культуры и национальной идентичности России.

Проректор МГУ С. А. Бушев отметил в своем докладе, что современные вузы должны быть готовы удовлетворять реальные потребности общества и экономики: «Стратегия в постоянном поле риска и поэтому нужны профессионально подготовленные кадры». Проректор МГУ О. И. Карасев акцентировал внимание на том, что конференция стала настоящей традицией в жизни МГУ, и подчеркнул достижения в сфере стратегирования. Он отметил, что Россия входит в число мировых лидеров по количеству проведения стратегических исследований.

Ректор Кемеровского государственного университета, председатель Совета ректоров вузов Кемеровской области, член-корреспондент РАН, д-р техн. наук, профессор А. Ю. Просеков в своем докладе акцентировал внимание на факторах стратегического развития науки и повышения ее роли в качестве жизни населения.

Заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ, заместитель директора Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ канд. экон. наук, доцент М. К. Алимуратов подчеркнул в своем докладе необходимость дальнейшей разработки системы ценностей и методов поддержки популяризации стратегирования среди подрастающего поколения. Доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, канд. экон. наук Н. И. Сасаев отметил реальные достижения научной школы стратегирования МГУ.

Профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, д-р экон. наук И. В. Новикова осветила ключевые ошибки в применении теории и методологии стратегирования при разработке стратегических документов молодыми учеными. Профессором И. В. Новиковой совместно с канд. экон. наук, преподавателем кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, в.н.с. ЦСИ ИМИСС МГУ А. С. Хворостяной были представлены книги серий Библиотека «Стратегия Кузбасса», «Библиотека Стратега», Библиотека

«Стратегия Дальнего Востока России» и «Экономическая и финансовая стратегия».

На открытии конференции присутствовало около 500 человек, в том числе академики РАН, доктора наук, профессора, магистранты и аспиранты, представители большинства факультетов МГУ имени М. В. Ломоносова, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования из Москвы, Санкт-Петербурга, Кузбасса, Северной Осетии, Киргизии, Польши и Узбекистана, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей.

Традиционно, по завершении мероприятия академик В. Л. Квинт провел открытую лекцию «Теория и практика стратегирования».



V Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования», сессия «Индустриальный университариум стратега»

22 февраля 2022 г. в контексте V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» в НИТУ «МИСиС» состоялась сессия «Индустриальный университариум стратега». Организаторами мероприятия выступили кафедра индустриальной стратегии Института экономики и управления промышленными предприятиями имени В. А. Роменца НИТУ «МИСиС», кафедра

экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, Междисциплинарная научно-образовательная школа Московского университета «Математические методы анализа сложных систем», Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ и Школа экономики Шанхайского университета.

Открыли сессию конференции и пленарное заседание «Теория и методология индустриального стратегирования» Губернатор Кемеровской области – Кузбасса Сергей Евгеньевич Цивилев, заведующий кафедрой индустриальной стратегии, академик, Иностраннный член РАН, д-р экон. наук, профессор Владимир Львович Квинт, зам. директора института ЭУПП имени В. А. Роменца НИТУ «МИСиС», канд. ист. наук Ирина Анатольевна Евсюкова, Директор Горного института НИТУ «МИСиС», д-р экон. наук, профессор Александр Викторович Мясков, заместитель проректора МГУ, канд. экон. наук, доцент Виктория Петровна Тышкевич, главный научный сотрудник ИЭП имени Г. П. Лузина Кольского научного центра РАН, д-р экон. наук Алексей Михайлович Фадеев и другие почетные гости.

Работа сессии прошла по четырем секциям: «Стратегирование минерально-сырьевого и горно-металлургического комплексов России», «Авангардные технологии в индустриальном

стратегировании», «Промышленность-2035: стратегический взгляд в будущее», «Первые шаги в индустриальном стратегировании» (для бакалавров, магистрантов и аспирантов, ведущих научные исследования по стратегированию).

В сессии конференции «Индустриальный университариум стратега» приняли участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, магистранты и аспиранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей из многих регионов России, в том числе из Москвы, Кузбасса и Санкт-Петербурга, а также иностранные

ученые из Армении, Германии, Израиля, Киргизской Республики, Монголии, Словении, США, Республики Узбекистан и Франции.

Открыла конференцию сессия «Московский университариум стратега», прошедшая в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова 17–18 февраля 2022 г., и продолжится в Мурманске сессией «Арктический университариум стратега» 21 марта 2022 г. (МГТУ), в Кузбассе сессией «Кузбасский университариум стратега» (КемГУ (Кемерово), КГПИ КемГУ (Новокузнецк), МАНОУ «Гимназия № 2» (Мариинск)) в апреле 2022 г., а также в Бишкеке сессией «Киргизский университариум стратега» 8–9 сентября 2022 г. (КРСУ).



Визит главного редактора журнала «Стратегирование: теория и практика» в Республику Северная Осетия-Алания

Делегация ученых во главе с Академиком РАН, заведующим кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Владимиром Квинтом встре-

тилась с временно исполняющим обязанности главы Республики Северная Осетия Сергеем Меняйло.

Стороны обсудили работу над актуализацией Стратегии социально-экономического развития Северной Осетии до 2030 г., составной частью которой является разработанная и утвержденная модель экономического развития республики. Участники обсудили теоретические, методологические и практические вопросы стратегирования.

Также Владимир Квинт провел лекцию в Северо-Осетинском государственном университете им. К. Л. Хетагурова на тему «Теория и методология стратегирования региональных систем». В работе приняли участие премьер Борис Джанаев и члены кабинета министров.

В этот день с лекциями на темы «Стратегирование развития человеческого потенциала» и «Стратегирование развития финансовой самостоятельности региона» выступили доктор экономических наук, профессор, заместитель главного редактора журнала «Стратегирование: теория и практика» Ирина Новикова и кандидат экономических наук, доцент Мурад Алимуратов.

О развитии школ юных стратегов читайте



Обсуждать – часто, решать – единожды.
Стратегия как кружево норм и отношений.
Учительская газета № 07 от 15.02.2022



Выверенный путь к победе. Лучший способ предсказать будущее – создать его.
Учительская газета, № 08 от 22.02. 2022

STRATEGIZING IN EDUCATION

Strategizing and Lifelong Education Development

Shatskaya I. V.

1

Strategic Analysis of the Development Potential of the Entrepreneurial University of Kuzbass

Leukhova M. G., Korchagina I. V.

13

Strategic Opportunities of Libraries in the Era of Digitalization and Experience Economy

Vlasyuk L. I., Chkhotua I. Z., Khvorostyanaya A. S.

32

INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES

Business Transition to ESG-Strategies: Innovative Approaches in World Experience and Russian Practice

Nikonorov S. M., Papenov K. V., Talavrinov V. A.

49

Blockchain as an Innovative Tool of Strategic Development of the Fishery Complex of the Russian Federation

Beletskiy A. A.

57

STRATEGIC MANAGEMENT

The Role of Strategic Management in Organization Development

Kocherbaeva A. A., Samaibekova Z. K.

68

Strategic Ideas of V.L. Kvint's Amir Timur and His Strategic Leadership: Notes on the Code (Series "Library of the Strategist")

Turdiyev T. I.

SECTORAL, INDUSTRIAL, AND CORPORATE STRATEGIZING

Energy Projects in the Arctic: Strategic Priorities of Technological Independence

Fadeev A. M.

88

Strategic Opportunities of the Russian Far East Gas Industry Development: Gasification, Gas Processing and Gas-Chemistry

Sasaev N. I.

106

Prospective Goals and Objectives of the Kuzbass Chemical Industry Development Strategy

Tkachenko S. N., Tkachenko I. S., Kalmykov S. N., Egorova A. I.

119

Mezhdurechensk as a Tourism and Recreation Cluster of Prospective Development

Yumatov K. V., Momot V. N., Dorovskikh I. N., Gatsuk N. B.

131

Strategic priorities for regional health development in the context of world and industry trends

Morozova Yu. A.

147

战略领域的教育发展

发展终身教育战略规划

沙茨卡娅 I. V.

2

库兹巴斯创业型大学发展潜力的战略分析

列乌霍娃 M. G., 科尔恰吉娜 I. V.

13

图书馆在数字化和印象经济时代的战略机遇

弗拉修克 Л. I., 奇霍图阿 I. Z., 赫沃斯佳纳娅 A. S.

32

创新发展战略

企业向ESG战略过渡的创新方法（全球经验和俄罗斯的实践）

尼科诺罗夫 S. M., 帕佩诺夫 K. V., 塔拉夫里诺夫 V. A.

50

区块链是俄罗斯联邦渔业综合体战略发展的

创新工具

别列茨基 A. A.

58

战略管理

战略管理在组织发展中的作用

科切尔巴耶娃 A. A., 萨梅别科娃 Z. K.

68

论V. L. 昆特的《阿米尔·帖木儿的战略领导力：

对法典的评注》一书中战略思想的前瞻性。

图尔迪耶夫. T. I.

80

行业，工业和企业战略

确保北极地区能源项目中技术独立的战略优先事项

法捷耶夫 A. M.

89

远东地区天然气行业发展的战略机遇：天然气普及、天然气加工和天然气化学

萨萨耶夫 N. I.

107

库兹巴斯化工行业发展战略的远景目标和任务

特卡琴科 S. N., 特卡琴科 I. S., 卡尔米科夫 S. N., 伊戈罗娃 A. A.

120

制定“有发展前景的旅游和休闲集群——梅日杜列琴斯克”发展战略：问题与前景

尤马托夫 K. V., 莫莫特 V. N., 多罗夫斯基 I. N., 加促克 N. B.

132

全球和行业趋势背景下地区卫生保健发展的战略重点

莫罗佐娃 Yu. A.

148

СОДЕРЖАНИЕ

**РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ
СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

Стратегирование развития непрерывного образования

Шацкая И. В.

1

Формирование стратегии «Туристско-рекреационного кластера перспективного развития – Междуреченск»

Юматов К. В., Момот В. Н., Доровских И. Н.,

Гацук Н. Б.

130

Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса

Леухова М. Г., Корчагина И. В.

12

Стратегические приоритеты регионального развития здравоохранения в контексте мировых и отраслевых трендов

Морозова Ю. А.

147

Стратегические возможности библиотек в эпоху цифровизации и экономики впечатлений

Власюк Л. И., Чхотуа И. З., Хворостяная А. С.

31

РЕЦЕНЗИИ НА КНИГИ

Рецензия на монографию А. З. Мидова

«Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния» / под науч. ред. В. Л. Квинта. (Серия «Библиотека стратега»)

Шматко А. Д.

vii

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (мировой опыт и российская практика)

Никоноров С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А.

49

Блокчейн – инновационный инструмент стратегического развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации

Белецкий А. А.

57

Рецензия на книгу И. В. Шацкой «Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография» / под науч. ред. В. Л. Квинта. (Серия «Библиотека стратега»)

Фирсова И. А.

xi

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Роль стратегического управления в развитии организации

Кочербаева А. А., Самойбекова З. К.

67

К вопросу о перспективности стратегических идей книги В. Л. Квинта «Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению» (Серия «Библиотека стратега»)

Турдиев Т. И.

79

**ОТРАСЛЕВОЕ, ИНДУСТРИАЛЬНОЕ
И КОРПОРАТИВНОЕ СТРАТЕГИРОВАНИЕ**

Стратегические приоритеты обеспечения технологической независимости при реализации энергетических проектов в Арктике

Фадеев А. М.

88

Стратегические возможности развития газовой отрасли Дальнего Востока: газификация, газопереработка и газохимия

Сасаев Н. И.

106

Перспективные цели и задачи стратегии развития химической отрасли Кузбасса

Ткаченко С. Н., Ткаченко И. С., Калмыков С. Н.,

Егорова А. И.

119