

СЕРИЯ «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

V Международная научно-практическая конференция
(17–18 февраля 2022)

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА
СБОРНИК ИЗБРАННЫХ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ

Книга II



STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

V INTERNATIONAL RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE
(February 17–18, 2022)

MOSCOW STRATEGIC UNIVERSITARIUM
COLLECTION OF SELECTED RESEARCH ARTICLES

BOOK II



Информационно-ресурсный центр
ресурсов Тамбовского
государственного экономического
университета

В. В. М. / В. П. Квинт

Тамбов, 17.02.2023.

X

LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY
Moscow School of Economics
Economic and Financial Strategy Department
Interdisciplinary Scientific and Educational School of Moscow University
"Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems"
Institute of Mathematical Research of Complex Systems
Center for Strategic Studies
SHANGHAI UNIVERSITY
School of Economics

Series

"ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY"

VOLUME IV

STRATEGIZING: THEORY AND PRACTICE

V INTERNATIONAL RESEARCH-TO-PRACTICE CONFERENCE
(February 17–18, 2022)

MOSCOW STRATEGIC UNIVERSITARIUM

Collection of selected research articles

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

In two books

Book II



MOSCOW UNIVERSITY PRESS
2022

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА

Московская Школа Экономики
Кафедра экономической и финансовой стратегии

Междисциплинарная научно-образовательная школа Московского университета
«Математические методы анализа сложных систем»

Институт математических исследований сложных систем
Центр стратегических исследований

ШАНХАЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Школа экономики

Серия

«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ»

Том IV

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

V МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
(17–18 февраля 2022)

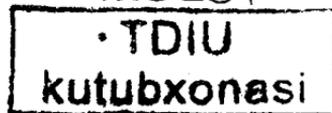
МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА

Сборник избранных научных статей

Под научной редакцией
академика, Иностранного члена РАН,
д-ра экон. наук, проф. В. Л. Квинта

В двух книгах

Книга II



Издательство Московского университета

2022

338.26

+ 338.27

УДК 338
ББК 65
Т338

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

академик, Иностраннный член РАН, д-р экон. наук, проф. *В. Л. Квинта*;
 член-корр. РАН, д-р экон. наук, проф. *А. Р. Бахтизин*;
 д-р экон. наук, проф. *И. В. Новикова*;
 канд. экон. наук *Н. И. Сасаев*;
 канд. физ.-мат. наук *С. А. Вартамов*

Под научной редакцией академика, Иностранного члена РАН,
 д-ра экон. наук, проф. *В. Л. Квинта*

Теория и практика стратегирования : V Международная научно-практическая конференция (17–18 февраля 2022). Московский университетариум стратега : сборник избранных научных статей. В 2 кн. / под науч. ред. В. Л. Квинта. Книга II. — Москва : Издательство Московского университета, 2022. — 270, [2] с. — (Серия «Экономическая стратегия и финансовая стратегия». Том IV).

ISBN 978-5-19-011755-4 (Кн. 2)

ISBN 978-5-19-011753-0

DOI: 10.29003/m3013.978-5-19-011755-4

В сборнике представлены избранные научные статьи участников сессии «Московский университетариум стратега» V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования».

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

УДК 338
ББК 65

Strategizing: Theory and Practice: V International Research-to-Practice Conference (February 17–18, 2022). Moscow Strategic Universitari-um: 2-book collection of selected research articles. Book II. — Moscow: Moscow University Press, 2022. — 272 p. — (“Economic and Financial Strategy” Book Series. Volume IV).

The Collection contains selected research articles of participants of the session “Moscow Strategic Universitari-um” of the Vth International Research-to-Practice Conference “Strategizing: Theory and Practice”.

Proceedings of the conference published in this collection are useful for researchers and scientists, practitioners in the field of strategizing, as well as post-graduates, graduates students and students of higher educational institutions.

ISBN 978-5-19-011755-4 (Кн. 2)
ISBN 978-5-19-011753-0© Коллектив авторов, 2022
© Издательство Московского университета, 2022

Уважаемые коллеги!

17 февраля в Московской школе экономики (МШЭ) МГУ имени М. В. Ломоносова состоялось открытие Юбилейной V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования». Организаторами конференции выступили: кафедра Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Междисциплинарная научно-образовательная школа «Математические методы анализа сложных систем», Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, Школа экономики Шанхайского университета.

Конференция «Теория и практика стратегирования», как и в предыдущие годы, отличалась географической широтой: в ее контексте, помимо «Московского Университариума стратега» в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, проходили сессии на площадке Национального исследовательского технологического университета «МИСиС» («Индустриальный Университариум стратега», Москва), Кемеровского государственного университета («Кузбасский Университариум Стратега», в Кемерово, Новокузнецке и Мариинске) и Мурманского арктического государственного университета («Арктический Университариум стратега»). Конференция отличалась не только территориальным размахом, но и разнообразием тем, затронутых докладчиками, широким спектром отраслей и задач, решаемых ими с использованием теории стратегии и методологии стратегирования, разрабатываемой В. Л. Квинтом и его коллегами.

Конференция началась с пленарного заседания, к участникам которого с приветственным словом обратился ректор Московского университета академик Виктор Антонович Садовничий. В своем выступлении ректор подчеркнул важность этой конференции для научной жизни МГУ имени М. В. Ломоносова и всей России. Он отметил большие успехи в развитии преподавания, проведении исследований и в разработке практических стратегий коллективом ученых — стратегов во главе с лидером научной школы стратегии МГУ Владимиром Львовичем Квинтом. Особое внимание в своем приветствии Виктор Антонович уделил разработкам региональных и национальных стратегий и, прежде всего, Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса, осуществленных в последние годы в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем и в МШЭ МГУ.

К конференции также обратился и принял непосредственное участие в ее работе в стенах МГУ губернатор Кемеровской области — Куз-

басса, прирождённый стратег 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 этого индустриального Центра страны и России в целом.

Директор Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова академик Александр Дмитриевич Некипелов рассказал о становлении кафедры Экономической и финансовой стратегии в стенах Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова, а также подчеркнул экономический феномен многополярности и многосубъектности в стратегировании.

На конференции выступил академик В.Л. Квинт. В своем докладе Владимир Львович представил основные достижения в области формирования отечественной школы стратегирования, её роль и значимость в мировом процессе развития теории и методологии 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 Валерий Леонидович Макаров отметил, что стратегия, прежде всего, должна ориентироваться на разработку стратегических приоритетов и целей, последующее стратегическое планирование их реализации и качественную проработку дорожных карт.

Директор ЦЭМИ РАН член-корреспондент РАН Альберт Рауфович Бахтизин акцентировал внимание на использовании в стратегировании такого инструментария экономико-математического моделирования как агент-ориентированные модели.

Первый заместитель председателя комитета Государственной Думы по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды, депутат Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации VII созыва Вячеслав Александрович Фетисов подчеркнул необходимость имплементации теории и практики стратегирования в различные сферы жизни и общества, включая и экономику, и спорт, и экологию.

Научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН академик Владимир Валентинович 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. и. н., 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» к. ю. н. И. Н. Албин заявил о необходимости создания единого образа будущего и сценариев стратегического видения развития страны.

Ректор Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова д.э.н. 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.э.н., профессор А. А. Кочербаева подчеркнули важность поиска векторов стратегического развития регионов и стран в целом, сбалансированности из интересов.

Президент Вольного экономического общества России, президент Международного Союза экономистов, директор Института нового индустриального развития имени С. Ю. Витте д.э.н., профессор С. Д. Бодрунов представил доклад, в котором были глубоко рассмотрены вопросы управления трансформацией общества в долгосрочной перспективе посредством применения новых стратегических инструментов, связанных с теорией ноономики и ноообщества.

Декан факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова академик Российской академии образования, д. фил. н., профессор Елена Леонидовна Варганова в своем выступлении акцентировала внимание на то, как важно обозначить в национальной стратегии глобальную цель сохранения духовного пространства, культуры и особой 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 хорошей 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.т.н., профессор Александр Юрьевич Просекос в своем докладе акцентировал внимание на факторах стратегического развития науки и ее роли в повышении качества жизни населения.

Заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ, заместитель директора Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ к.э.н., 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 к.э.н. 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, лауреат премии МГУ имени И. И. Шувалова I степени, д.э.н. И. В. Новикова выявила и подчеркнула ключевые ошибки в применении теории и методологии стратегирования при проведении научных исследований молодыми учеными.

Профессором И. В. Новиковой совместно с к.э.н., преподавателем кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, ведущим научным сотрудником ЦСИ ИМИСС МГУ А. С. Хворостяной была проведена презентация монографий ученых научной школы стратегирования МГУ. Были представлены книги серий: «Библиотека Стратега», «Библиотека «Стратегия Кузбасса», «Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России», «Экономическая и финансовая стратегия».

На открытии конференции присутствовало около 500 человек, в том числе академики и члены-корреспонденты РАН, доктора и кандидаты наук, аспиранты и магистранты, представители многих факультетов МГУ имени М. В. Ломоносова, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования, руководители предприятий из России (Москва, Санкт-Петербург, Кузбасс, Северная Осетия), Армении, Кыргызстана, Китая, Польши, США, Узбекистана.

По завершении первого дня конференции академик В. Л. Квинт провел традиционную открытую лекцию «Теория и практика стратегирования».

18 февраля работа сессии «Московский Университариум стратега» продолжилась по шести тематическим секциям: «Корпоративный и финансовый сектор: стратегические инициативы», «Регионы-2035: стратегические преобразования», «Отраслевое стратегирование: вектор возможностей», «Стратегии новых горизонтов: инновации и информация», «Strategy and Strategizing: International Experience», «Первые шаги в стратегировании» (для лучших слушателей Школ юных стратегов Владимира Квинта (ШЮС), бакалавров, магистрантов и аспирантов, ведущих научные исследования по стратегированию).

Тематика секционных докладов конференции была посвящена комплексу актуальных направлений развития теории стратегии и методологии стратегирования, а также практическим аспектам разработки и реализации стратегий, что подчеркивает широкий интерес ученых к такой молодой междисциплинарной науке.

Отдельно стоит отметить секцию «Первые шаги в стратегировании» Международной конференции «Теория и практика стратегирования», которая с каждым годом вызывает все больший интерес у молодых исследователей теории стратегии. В юбилейной конференции приняли участие более 40 участников, среди которых слушатели ШЮС, студенты бакалавриата, магистранты и аспиранты, представляющие свои исследования в области стратегирования. Секцию представляли участники из университетов и ШЮС Москвы, Санкт-Петербурга, Кузбасса, Приморского края, а также Кыргызстана, Узбекистана, и Китая, выразившие огромный интерес к теории и практике стратегирования. Начинающие исследователи представили доклады по самым актуальным темам в области экономической и финансовой стратегии. На секции обсуждались вопросы формирования стратегии, стратегического анализа глобальных брендов, стратегические возможности цифрового развития городов, стратегические аспекты цифровой трансформации предприятий и инновационного развития.

Студенты, магистранты и аспиранты активно использовали теоретические и методологические подходы в стратегировании, представляли стратегический анализ прогнозов и трендов, проводили OTSW-анализ, предлагали элементы стратегических документов миссии, видения и приоритетов, а также выявляли стратегические конкурентные преимущества в ходе своих исследований.

В процессе выступлений на секции велась активная дискуссия, молодые ученые делились идеями со своими коллегами, знакомились с новыми актуальными темами для своих будущих исследований.

Выступающие были отмечены сертификатами, наградами и дипломами, а также получили возможность публикации своих статей в сборниках научных трудов конференции.

Еще юные стратеги, желающие узнать теорию стратегии и методологию стратегирования, 15–16 апреля встретились в Москве на первом международном Слете «Школ юных стратегов Владимира Квинта», также проходившим в рамках V Юбилейной конференции «Теория и практика стратегирования». Юные стратеги из различных школ, колледжей и лицеев Санкт-Петербурга и Москвы, Узбекистана и Кузбасса, в течение двух дней получили новые знания, приобрели интересные и полезные знакомства и позитивные впечатления. Программа слета была насыщена как интеллектуальными, так и творческими мероприятиями. На Слете было проведено торжественное награждение победителей и их наставников Международных научно-исследовательских конкурсов «Инновационные стратегии развития», «Библиотека будущего», «Новое чудо света — Шерегеш».

Как и самой Конференции, уникальному социально-гуманистическому проекту в области развития навыков стратегического мышления и стратегирования — Школам юных стратегов Владимира Квинта — в 2022 году исполнилось 5 лет. Реализация проекта началась в 622 Гимназии Санкт-Петербурга в 2017 г. по инициативе ее директора Н. В. Алексахиной и В. Л. Квинта и к настоящему времени осуществляется в 16 гимназиях, лицеях, школах Москвы, Кузбасса и Узбекистана, Президентском кадетском училище России, в кадетских училищах МЧС и министерства внутренних дел и в колледже метрополитена и железнодорожного транспорта Санкт-Петербурга. Слет юных стратегов стал замечательным событием, которое во многом состоялось благодаря инициативе и энтузиазму директора школы № 1000 г. Москвы Натальи Михайловны Муреевой. Лидерами этой школы была проделана большая организационная работа, созданы все условия для проведения торжественных мероприятий, стратегических сессий, круглых столов и интересных экскурсий. Участники Слета, посетившие Москву, выразили искреннюю признательность руководителям школы № 1000 за прекрасную идею этого события и оказанное им внимание и гостеприимство.

Благодаря лидерству ученых МШЭ и ЦСИ МГУ была разработана и реализуется «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 г. и более длительную перспективу», и наибольшее число ШЮС в настоящее время созданы и функционируют в Кузбассе. В этой работе важную роль играет Ке-

Обращение Редакционного совета к участникам Конференции

меровский государственный университет и его проректор, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития, к.и.н. Мария Геннадьевна Леухова.

Участники V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» выражают благодарность академику Александру Дмитриевичу Некипелову, директору Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова, за открытие конференции и стратегическую поддержку публикаций сборников данной конференции.

Благодарим всех участников конференции и приглашаем на VI Международную научно-практическую конференцию «Теория и практика стратегирования».

Редакционный совет

Dear Colleagues!

February 17 at the Moscow School of Economics (MSE) of Moscow State University named after M. V. Lomonosov, the opening of The Fifth Anniversary International Research-to-Practice Conference “Strategizing: Theory and Practice” took place. The conference was organized by the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, the Interdisciplinary Scientific and Educational School “Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems”, the Center for Strategic Research of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems of Moscow State University named after M. V. Lomonosov, School of Economics, Shanghai University.

The conference “Theory and Practice of Strategizing”, as in previous years, was distinguished by geographical breadth: in its context, in addition to the “Moscow Strategic Universitarium” at the Moscow School of Economics of Moscow State University named after M. V. Lomonosov, sessions were held at the site of the National Research Technological University “MISiS” (“Industrial Strategic Universitarium”, Moscow), Kemerovo State University (“Kuzbass Strategic Universitarium”, in Kemerovo, Novokuznetsk and Mariinsk) and the Murmansk Arctic State University (“Arctic Strategic Universitarium”). The conference was distinguished not only by its territorial scope, but also by the variety of topics covered by the speakers, a wide range of industries and tasks solved by them using the theory of strategy and the strategizing methodology developed by V. L. Kvint and his colleagues and apprentices.

The conference began with a plenary session, to the participants of which the rector of Moscow University, academician Viktor Antonovich Sadovnichiy, addressed the participants with a welcoming speech. In his speech, the rector emphasized the importance of this conference for the scientific life of Lomonosov Moscow State University and all of Russia. He noted the great success in the development of teaching, research and development of practical strategies by a team of scientists — strategists, headed by Vladimir Lvovich Kvint, leader of the scientific school of strategy at Moscow State University. In his greeting, Viktor Antonovich paid special attention to the development of regional and national strategies, and, above all, the Strategy for the Social and Economic Development of the Kemerovo Region — Kuzbass, carried out in recent years at the Center for Strategic Research of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems and at the Moscow State University of Economics.

The Governor of the Kemerovo Region — Kuzbass, a born strategist Sergey Evgenievich Tsivilev, also addressed the conference and took a direct part in its work within the walls of Moscow State University, who not-

ed the real results of the implementation of the developed Strategy for the socio-economic development of the Kemerovo Region — Kuzbass for the period up to 2035 and longer perspective and emphasized the importance of having long-term strategic documents for the systemic development of this industrial center of the country and Russia as a whole.

Director of the Moscow School of Economics, Moscow State University named after M. V. Lomonosov Academician Alexander Dmitrievich Nekipelov spoke about the formation of the Department of Economic and Financial Strategy within the Moscow School of Economics of Moscow State University named after M. V. Lomonosov, and also emphasized the economic phenomenon of multipolarity and multisubjectivity in strategizing.

The keynote speaker at the conference was academician V.L. Kvint. In his report, Vladimir Lvovich presented the main achievements in the field of the formation of the national school of strategizing, its role and significance in the global process of developing the theory and methodology of strategizing, training highly qualified personnel, as well as developing and implementing strategic documents of national, regional and corporate levels.

Director of the Higher School of Public Administration of Moscow State University named after M. V. Lomonosov, scientific director of the Central Economics and Mathematics Institute (CEMI) of the Russian Academy of Sciences, academician Valery Leonidovich Makarov, noted that the strategy, first of all, should focus on the development of strategic priorities and goals, subsequent strategic planning for their implementation and high-quality development of road maps.

Director of the CEMI RAS Corresponding Member of the RAS Albert Raufovich Bakhtizin focused on the use of such economic and mathematical modeling tools as agent-based models in strategizing.

First Deputy Chairman of the State Duma Committee on Ecology, Natural Resources and Environmental Protection, Deputy of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation of the VII convocation Vyacheslav Aleksandrovich Fetisov emphasized the need to implement the theory and practice of strategizing in various spheres of life and society, including the economy, and sports, and the environment.

Academician Vladimir Valentinovich Okrepilov, scientific director of the Institute for Regional Economic Problems of the Russian Academy of Sciences, noted that the most important goal of the strategy is to improve the quality of life. This should be reflected in various indicators — the level of education, the maturity of the health care system and the value of real incomes of the population.

Director of the Institute of Asian and African Countries, Moscow State University named after M. V. Lomonosov, Director of the Institute of the Far East of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Historical Sciences, Professor A. A. Maslov stressed the importance of the strategic management of the values of the nation on the example of the experience of the People's Republic of China.

Former Minister of Regional Development of Russia, Advisor to the Chairman of the Board of Gazprombank Ph.D. I. N. Albin stated the need to create a unified image of the future and scenarios for the strategic vision of the country's development.

Rector of the North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov Doctor of Economics A. U. Ogoev and Professor of the Department of Management of the Kyrgyz-Russian Slavic University named after B. N. Yeltsin, member of the Scientific Council "Socio-economic problems of the formation of the Eurasian Economic Union" of the Department of Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor A. A. Kocherbayeva stressed the importance of finding vectors for the strategic development of regions and countries in general, a balance of interests.

President of the Free Economic Society of Russia, President of the International Union of Economists, Director of the S. Yu. Witte Doctor of Economics, Professor S. D. Bodrunov presented a report that deeply considered the issues of managing the transformation of society in the long term through the use of new strategic tools related to the theory of noonomics and noosociety.

Dean of the Faculty of Journalism of Moscow State University named after M. V. Lomonosov Academician of the Russian Academy of Education, Doctor of Philology, Professor Elena Leonidovna Vartanova in her speech focused on how important it is to designate in the national strategy the global goal of preserving the spiritual space, culture and special national identity of Russia.

Vice-rector of Moscow State University S. A. Bushev noted in his report that modern universities should be ready to meet the real needs of society and the economy: "Strategy is in a constant field of risk and therefore professionally trained personnel are needed."

Vice-Rector of Moscow State University O. I. Karasev focused on the fact that the conference has become a good tradition in the life of Moscow State University and emphasized the achievements in the field of strategizing. He noted that Russia is one of the world leaders in terms of the number of strategic studies.

Rector of the Kemerovo State University, Chairman of the Council of Rectors of Kemerovo Region Universities, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Technical Sciences, Professor Alexander Yurievich Prosekov in his report focused on the factors of the strategic development of science and its role in improving the quality of life of the population.

Deputy Head of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Deputy Director of the Center for Strategic Research of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems of Moscow State University, Candidate of Economics, Associate Professor M. K. Alimuradov stressed in his report the need to further develop a system of values and methods to support the popularization of strategizing among the younger generation.

Associate Professor, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Moscow State University Ph.D. N. I. Sasaev noted the real achievements of the MSU scientific school of strategizing. Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems of Moscow State University, laureate of the I. I. Shuvalov I degree, Doctor of Economics I. V. Novikova identified and emphasized the key mistakes in the application of the theory and methodology of strategizing in the conduct of scientific research by young scientists.

Professor I. V. Novikova, together with Ph.D. in Economics, Lecturer in the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Contemporary Art IMISS MSU A. S. Khvorostyanaya held a presentation of monographs by scientists from the scientific school of strategizing at Moscow State University. Books of the series were presented: "Library of the Strategist", "Library 'Strategy of Kuzbass'", "Library 'Strategy of the Russian Far East'", "Economic and financial strategy".

The opening of the conference was attended by about 500 people, including academicians and corresponding members of the Russian Academy of Sciences, doctors and candidates of sciences, graduate and undergraduate students, representatives of many faculties of Moscow State University named after M. V. Lomonosov, researchers and experts in the field of strategizing, business leaders from Russia (Moscow, St. Petersburg, Kuzbass, North Ossetia), Armenia, Kyrgyzstan, China, Poland, USA, Uzbekistan.

At the end of the first day of the conference, Academician V. L. Kvint held a traditional open lecture "Theory and practice of strategizing".

On February 18, the work of the session “Moscow University of Strategist” continued in six thematic sections: “Corporate and financial sector: strategic initiatives”, “Regions-2035: strategic transformations”, “Industry-left strategizing: a vector of opportunities”, “Strategies new horizons: innovation and information”, “Strategy and Strategizing: International Experience”, “First steps in strategizing” (for the best students of the Vladimir Kvint School of Young Strategists (SYS), bachelors, undergraduates and graduate students, leading research in strategy).

The topics of the section reports of the conference were devoted to a set of current trends in the development of the theory of strategy and strategy methodology, as well as practical aspects of the development and implementation of strategies, which emphasizes the wide interest of scientists in such a young interdisciplinary science.

It is also worth to note the section “First Steps in Strategizing” of the International Conference “Strategizing: Theory and Practice”, which every year arouses more and more interest among young researchers of the theory of strategy. More than 40 participants took part in the jubilee conference, including SYS students, undergraduate students, masters and postgraduates presenting their research in the field of strategizing. The section was represented by participants from the universities and SYS of Moscow, St. Petersburg, Kuzbass, Primorsky Krai, as well as Kyrgyzstan, Uzbekistan, and China, who expressed great interest in the theory and practice of strategizing. Novice researchers presented papers on the most pressing topics in the field of economic and financial strategy. The section discussed the issues of strategy formation, Strategic analysis of global brands, strategic opportunities for digital development of cities, strategic aspects of digital transformation of enterprises and innovative development.

Students, undergraduates and graduate students actively used theoretical and methodological approaches in strategizing, presented a strategic analysis of forecasts and trends, conducted an OTSW analysis, proposed elements of strategic mission documents, visions and priorities, and also identified strategic competitive advantages in the course of their research.

During the presentations at the section, an active discussion was held, young scientists shared their ideas with their colleagues, got acquainted with new topical topics for their future research.

The speakers were awarded certificates, awards and diplomas, and also got the opportunity to publish their articles in the collections of scientific papers of the conference.

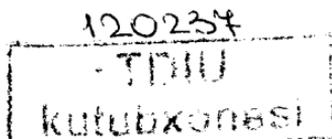
Another young strategists who wanted to learn the theory of strategy and methodology of strategizing met in Moscow on April 15–16 at the first

international Gathering of the “the Vladimir Kvint School of Young Strategists”, also held as part of the V Anniversary conference “Strategizing: Theory and practice”. Young strategists from various schools, colleges and lyceums in St. Petersburg and Moscow, Uzbekistan and Kuzbass, within two days received new knowledge, acquired interesting and useful contacts and positive impressions. The rally program was full of both intellectual and creative events. At the meeting, a solemn award ceremony was held for the winners and their mentors of the international research competitions “Innovative Development Strategies”, “Library of the Future”, “New Wonder of the World — Sheresheg”.

Like the Conference itself, the unique social and humanistic project in the field of developing the skills of strategic thinking and strategizing — the Vladimir Kvint Schools of Young Strategists — in 2022 turned 5 years old. The implementation of the project began in Gymnasium 622 of St. Petersburg in 2017 on the initiative of its director N. V. Aleksakhina and V. L. Kvint is still carried out in 16 gymnasiums, lyceums, schools in Moscow, Kuzbass and Uzbekistan, the Presidential Cadet School of Russia, in the cadet schools of the Ministry of Emergency Situations and the Ministry of Internal Affairs and in the College of Metro and Railway Transport of St. Petersburg. The meeting of young strategists was a remarkable event, which was largely due to the initiative and enthusiasm of the director of school No. 1000 in Moscow, Natalya Mikhailovna Mureeva. The leaders of this school carried out a lot of organizational work, created all the conditions for holding ceremonial events, strategic sessions, round tables and interesting excursions. The participants of the Gathering, who visited Moscow, expressed their sincere gratitude to the leaders of school No. 1000 for the excellent idea of this event and the attention and hospitality shown to them.

Thanks to the leadership of scientists from the Moscow School of Economics and the Center for Strategic Research of Moscow State University, the “Strategy for the socio-economic development of the Kemerovo region — Kuzbass for the period up to 2035 and beyond” was developed and is being implemented, and the largest number of SYSSs are currently created and are operating in Kuzbass. An important role in this work is played by the Kemerovo State University and its Vice-Rector, Head of the Department of Strategy for Regional and Sectoral Development, Ph.D. Maria Gennadiyevna Leukhova.

The participants of the V International Scientific and Practical Conference “Theory and Practice of Strategizing” express their gratitude to Academician Alexander Dmitrievich Nekipelov, Director of the Moscow School of Economics of Moscow State University named after M. V. Lomonosov,



Обращение Редакционного совета к участникам Конференции

for opening the conference and strategic support for the publications of the collections of this conference.

We thank all participants of the conference and invite you to the VI International Scientific and Practical Conference “Theory and Practice of Strategy”.

Editorial board

亲爱的同事们！

2月17日，在莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院（MSE）举行了第五届“战略化理论与实践”国际研究与实践会议。会议由莫斯科经济学院经济与金融战略系、“复杂系统分析的数学方法”跨学科科学与教育学院、莫斯科罗蒙诺索夫国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心、上海大学经济学院共同举办。

与往年一样，“战略化理论与实践”会议的特点是参与的地域范围广，除了莫斯科国立大学经济学院的“莫斯科战略大学”之外，还在国立研究型技术大学“MISiS”（“工业战略大学”，莫斯科）、克麦罗沃国立大学（“库兹巴斯战略大学”，克麦罗沃、新库兹涅茨克和马里宁斯克）和摩尔曼斯克国立大学（“北极战略大学”）举行了会议。会议的特点不仅在于其地域范围广，而且还在于演讲者所涉及的主题的多样性，以及他们利用 V. L. Kvint 及其同事和学生所开发的战略理论和战略制定方法来解决行业及任务的广泛性。

克麦罗沃州州长，战略家谢尔盖·叶夫根尼耶维奇·茨维列夫也在会议上发言，并直接参与了莫斯科国立大学内的工作，他注意到所制定的克麦罗沃州-库兹巴斯2035年前和更长时间的社会经济发展战略的实际执行结果，并强调了拥有长期战略文件对于国家和整个俄罗斯的工业中心的系统发展的重要性。

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学经济学院院长亚历山大·德米特里耶维奇·涅基佩洛夫院士谈到了在以莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院内组建经济与金融战略系的情况，还强调了战略制定中的多极化和多主体的经济现象。

会议的主旨发言人是 V. L. Kvint 院士。V. L. Kvint 在报告中介绍了国家战略学派形成领域的主要成就，其在发展战略化理论和方法论的全球进程中的作用和意义，培训高素质人才，以及制定和实施国家、地区和公司层面的战略文件。

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学公共管理高级学院院长、俄罗斯科学院中央经济与数学研究所（CEMI）科学主任瓦列里·列昂尼多维奇·马卡罗夫院士指出，战略首先应侧重于制定战略重点和目标，随后为其实施制定战略规划，并高质量地制定路线图。

CEMI RAS 主任、RAS通讯院士 Albert Raufovich Bakhtizin 重点介绍了在战略制定过程中使用基于代理的模型等经济和数学建模工具。

国家杜马生态、自然资源 and 环境保护委员会第一副主席、俄罗斯联邦联邦会议第七届国家杜马代表维亚切斯拉夫·亚历山大罗维奇·费蒂索夫强调，有必要在生活和社会的各个领域，包括经济、体育和环境领域实施战略化的理论和实践。

俄罗斯科学院区域经济问题研究所科学主任弗拉基米尔·瓦连京诺维奇·奥克雷皮洛夫院士指出，战略的最重要目标是提高生活质量。这应该反映在各种指标上——教育水平、医疗保健系统的成熟度和人口的实际收入值。

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学亚非国家研究所所长、俄罗斯科学院远东研究所所长、历史学博士A. A. 马斯洛夫教授以中华人民共和国的经验为例，强调了国家价值战略管理的重要性。

前俄罗斯地区发展部部长、俄罗斯天然气银行董事会主席顾问伊·诺·阿尔宾博士指出，需要建立统一的未来形象和国家发展战略远景的方案。

北奥塞梯国立大学校长、经济学博士阿·乌·奥戈耶夫和吉尔吉斯-俄罗斯斯拉夫大学管理学系教授、俄罗斯科学院社会科学部“欧亚经济联盟形成的社会经济问题”科学委员会成员、经济学博士A. A. 科赫巴耶娃强调了为地区和国家的战略发展寻找载体的重要性，以及利益的平衡。

俄罗斯自由经济协会主席、国际经济学家联盟主席、维特新产业发展研究所所长、经济学博士，S. D. 博德鲁诺夫教授提交了一份报告，报告深入研究了通过使用与无经济学和无社会理论相关的新战略工具长期管理社会转型的问题。

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学新闻系主任、俄罗斯教育科学院院士、语言学博士叶莲娜·列昂尼多夫娜·瓦尔塔诺娃教授在其演讲中着重强调了在国家战略中提出保护俄罗斯精神空间、文化和特殊民族身份的全球目标是多么重要。

莫斯科国立大学副校长S. A. Bushev在报告中指出，现代大学应该准备好满足社会和经济的实际需要。他说：“战略处于不断的风险领域，因此需要经过专业培训的人才”。

本科生、硕士生和研究生在制定战略时积极使用战略化理论和方法，提出了对预测和趋势的战略分析，进行了OTSW分析，提出了战略任务文件、愿景和优先事项的要素，还在研究过程中确定了战略竞争优势。

在分会的发言中，大家进行了积极的讨论，青年科学家与同事们分享了他们的想法，熟悉了未来研究的新课题。

发言者获得了证书、奖状和文凭，并有机会在会议的论文集集中发表自己的文章。

希望学习战略理论和战略制定方法的青年战略家们于4月15日至16日在莫斯科参加了“V. L. Kvint 青年战略家学校”的第一次国际聚会，该聚会也是“战略化理论与实践”会议的一部分。来自圣彼

得堡和莫斯科、乌兹别克斯坦和库兹巴斯的各学校、学院和中学的青年战略家们在两天的时间内获得了新知识、有趣和有益的相识以及积极的印象。聚会过程充满了知识性和创造性的活动。会上，为“创新发展战略”、“未来图书馆”、“世界新奇观——什瑞哥什”等国际研究竞赛的获奖者及其导师举行了隆重的颁奖仪式。

与会议本身一样，在发展战略思维和战略制定技能领域的独特社会和人文项目——“V. L. Kvint 青年战略家学校”2022年已年满5岁。该项目于2017年在圣彼得堡第622中学开始实施，由该校校长N. V. Aleksakhina 和 V. L. Kvint 倡议，目前仍在莫斯科、库兹巴斯和乌兹别克斯坦的16所体育馆、中学、俄罗斯总统军校、紧急情况部和内政部军校以及圣彼得堡地铁和铁路运输学院进行。青年战略家会议是一个了不起的事件，这主要归功于莫斯科第1000学校校长纳塔利亚·米哈伊洛夫娜·穆列娃的倡议和热情。这所学校的领导进行了大量的组织工作，为举行仪式活动、战略会议、圆桌会议和有趣的游览活动创造了所有条件。访问莫斯科的聚会参与者对第1000学校的领导人表示衷心感谢，感谢他们对这次活动的出色构思以及对参与者的关注和热情接待。

由于莫斯科经济学院和莫斯科国立大学战略研究中心的科学家的领导，“克麦罗沃地区-库兹巴斯2035年前及以后的社会经济发展战略”已经制定并正在实施，目前在库兹巴斯创建和运行的青年战略家学校数量最多。克麦罗沃国立大学及其副校长、区域和部门发展战略系主任玛丽亚·根纳季耶娃博士在这项工作中发挥了重要作用。

第五届“战略化理论与实践”国际科学与实践会议的与会者对莫斯科罗蒙诺索夫国立大学经济学院院长亚历山大·德米特里耶维奇·涅基佩洛夫院士表示感谢，感谢他为会议开幕以及对本次会议论文集的出版提供的战略支持。

我们感谢所有与会者，并邀请您参加第六届“战略化理论与实践”国际科学与实践会议。

编辑委员会编辑委员会

Программный комитет

Некипелов Александр Дмитриевич — академик РАН, д. э. н., директор Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова;

Квинт Владимир Львович — академик, Иностраннный член РАН, д. э. н., профессор, Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат высшей научной награды Московского университета — премии имени М. В. Ломоносова I степени за цикл исследований «Теория стратегии и методология стратегирования», директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова;

Просоков Александр Юрьевич — член-корреспондент РАН, д. т. н., профессор, ректор Кемеровского государственного университета, председатель Совета ректоров вузов Кемеровской области;

Фетисов Вячеслав Александрович — первый заместитель председателя комитета Государственной Думы по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды;

Новикова Ирина Викторовна — д. э. н., Лауреат премии имени И. И. Шувалова за научные работы I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике», профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова;

Албин Игорь Николаевич — к. ю. н., экс-министр регионального развития России, советник председателя правления «Газпромбанка»;

Алимурадов Мурад Камилевич — к. э. н., доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ, заместитель директора Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова;

Белецкий Андрей Альфредович — к. э. н., доцент департамента инноваций политехнического института Дальневосточного Федерального университета;

Бодрунов Сергей Дмитриевич — д. э. н., профессор, Президент Международного союза экономистов, Президент Вольного экономического общества России;

Вартанов Сергей Александрович — к. ф.-м. н., доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ло-

моносова, заведующий Учебно-научной лабораторией экспериментальной экономики и теории игр ШЭМ ДВФУ;

Власюк Людмила Ивановна — к. э. н., доцент, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

Леухова Мария Геннадьевна — к. и. н., проректор по молодежной политике и общественным коммуникациям Кемеровского государственного университета, заведующая кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития;

Сасаев Никита Игоревич — к. э. н., доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, ответственный секретарь конференции;

Хворостяная Анна Сергеевна — к. э. н., ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова;

Чхотуа Илона Зурабовна — к. э. н., доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

Организационный комитет

Гаврилина Дарья Николаевна — преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

Мидов Аслан Замирович — старший преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

Хабекова Мадина Крымовна — преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

Петрова Полина Михайловна — аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова;

Шевченко Кристина Владиславовна — аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ В СТРАТЕГИРОВАНИИ» (ДЛЯ БАКАЛАВРОВ, МАГИСТРАНТОВ И АСПИРАНТОВ, ВЕДУЩИХ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО СТРАТЕГИРОВАНИЮ)	
Стратегические аспекты цифровой трансформации финансово-кредитных организаций в технологические компании (Яковлева А. К.)	30
Стратегические факторы развития дотационных регионов России (Одинцов С. В.)	36
Перспективы инновационного стратегирования развития России в условиях цифровизации (Гаджиев Р. Н.)	39
Систематизация трендов IT-сферы для разработки стратегии инновационных компаний (Жданов Д. И.)	44
Применение методологии стратегирования В. Л. Квинта в современной экономике (Краюшкина В. В.)	50
Технологические приоритеты стратегии развития технопарка «Русский» (Алексеева Е. А.)	54
Стратегические тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в банках России (Амиралиев А. А., Алимурадов М. К.)	60
Анализ глобальных и национальных трендов развития центров обработки данных (Антуфьев А. В.)	67
Специфика формирования стратегии развития глобальных брендов (Хабеева М. К., Апшева О. С.)	72
К задаче оценки эффективности рекламного инструментария и определению ее места в разработке стратегии фирмы (Воробьев А. А.)	77
Стратегирование борьбы с цифровым разрывом как новой формой социального неравенства (Минина Г. А., Прончев Г. Б.)	83

Стратегические возможности цифрового развития города Москвы (Новиков А. П.)	90
О принятии стратегических инвестиционных решений на фондовом рынке (Калинин В. С.)	95
Основные элементы стратегии занятости населения в регионе (Шевченко К. В.)	100
Аспекты стратегии противодействия регионального рынка недвижимости чрезвычайному периоду (Петрова П. М.)	104
Стратегии в древнекитайской традиции управления (Гринев С. А.)	108
Стратегические аспекты государственной поддержки малого бизнеса (Стародубцева А. С.)	116
Подходы к разработке стратегий национальных хоккейных лиг (Равилов Р. Х., Хворостяная А. С.)	119
Стратегическая взаимосвязь инновационной и предпринимательской активности в России (Слинько И. С.)	125
Стратегическая оценка инвестиционных проектов социальной значимости в г. Москве (Хабекова М. К, Гринько А. С.)	134
Теоретические основы разработки стратегии экологического развития городов (Хабекова М. К., Джабраилова Ф. Я.)	139
О стратегировании принятия финансовых решений e-commerce компаниями (Хабурзания К. А., Астапов К. Л.)	143
Стратегические преимущества слияний и поглощений в телекоммуникационной отрасли (Хабурзания Э. А., Алимурадов М. К.)	150
Стратегические приоритеты развития малого предпринимательства в России: опыт Китая (Шкуратов С. С.)	157
Открытое письмо абитуриентам заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова, иностранного члена Российской академии наук, профессора В. Л. Квинта.	164

Содержание

Труды и книги сотрудников кафедры экономической и финансовой стратегии и ключевых представителей Школы теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта	170
Материалы СМИ о кафедре экономической и финансовой стратегии, ее сотрудниках и теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта	195
Информация об авторах.	251

TABLE OF CONTENTS

SECTION "FIRST STEPS IN STRATEGIZING" (FOR BACHELOR'S AND MASTER'S PROGRAMS STUDENTS AND POSTGRADUATES)

Strategic aspects of financial and credit organizations digital transformation into technology companies (Alina K. Yakovleva) . . .	30
Strategic factors of development of subsidized regions of Russia (Semen V. Odintsov)	36
Prospects of innovative development in Russia in the conditions of digitalization (Ruslan N. Gadzhiev)	39
Systematization of trends in the IT sphere for the development of strategies of innovative companies (Danila I. Zhdanov)	44
Application of the V. L. Kvint's strategizing methodology in the modern economy (Valeria V. Krayushkina)	50
Technological priorities of the development strategy of the Russky technopark (Evgeniya A. Alekseeva)	54
Strategic trends and prospects for the development of the consulting services market in Russian banks (Abilmagin A. Amiraliev, Murad K. Alimuradov)	60
Analysis of global and national trends in the development of data processing centers (Aleksandr V. Antufev)	67
The features of global brands' strategizing (Madina K. Khabekova, Ornella S. Apsheva)	72
On the task of evaluating the effectiveness of advertising tools and determining its place in the development of the company's strategy (Alexey A. Vorobyev)	77
Strategizing tackling the digital divide as a new form of social inequality (Galina A. Minina, Gennady B. Pronchev)	83

Table of contents	
Strategic opportunities for Moscow's digital development (Alexander P. Novikov).....	90
About making strategic investment decisions in the stock market (Vladimir S. Kalinin).....	95
The main elements of the employment strategy in the region (Kristina V. Shevchenko).....	100
Aspects of the strategy to counteract the contingency period on the regional real estate market (Polina M. Petrova).....	104
Strategies in the ancient Chinese management tradition (Sergey A. Grinev).....	108
Strategic aspects of small business state support (Anna S. Starodubtseva).....	116
Approaches to the national hockey leagues development strategies (Radik K. Ravirov, Anna S. Khvorostyanaya).....	119
Strategic relationship between innovation and entrepreneurial activity in Russia (Irina S. Slinko).....	125
Strategic evaluation of socially important investment projects in Moscow (Madina K. Khabekova, Aleksandra S. Grinko).....	134
Theoretical foundations for developing a strategy for the environmental development of cities (Madina K. Khabekova, Fariza Y. Dzhabrailova).....	139
On strategizing financial decision-making of e-commerce companies (Ketevan A. Khaburzaniya, Kirill L. Astapov).....	143
Strategic advantages of mergers and acquisitions in the telecommunications industry (Eteri A. Khaburzaniya, Murad K. Alimuradov).....	150
Strategic priorities for the development of small business in Russia: the Chinese experience (Sergey S. Shkuratov).....	157
Open letter to applicants from Chair Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University's Moscow	

School of Economics, foreign member of the Russian Academy of Sciences, professor Vladimir L. Kvint	164
Works and books of employees of the Department of Economic and Financial Strategy and key representatives of the School of Strategy Theory and Strategy Methodology of Vladimir L. Kvint	170
Media materials about the Department of Economic and Financial Strategy, its employees and the theory of strategy and strategy methodology of Vladimir L. Kvint	195
Information about authors	251

СЕКЦИЯ «ПЕРВЫЕ ШАГИ
В СТРАТЕГИРОВАНИИ»
(для бакалавров, магистрантов и аспирантов,
ведущих научные исследования по стратегированию)

SECTION "FIRST STEPS IN STRATEGIZING"
(for bachelor's and master's programs
students and postgraduates)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ

Яковлева Алина Константиновна

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена эволюционным характером развития экономики и неизбежным проникновением цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности современного общества. Одними из первых к цифровой трансформации присоединились финансовые институты и стали драйверами дальнейшего развития и повышения эффективности российской экономики. В работе рассматриваются стратегические аспекты формирования финансово-кредитных организаций как технологических компаний, которые отличаются значительным уровнем цифровизации своей деятельности. Сформулированы основные процессы стратегического развития банков как технологических компаний.

Ключевые слова: стратегические аспекты цифровой трансформации, технологические компании, финансовые институты, цифровая экосистема, стратегия новых горизонтов.

STRATEGIC ASPECTS OF FINANCIAL AND CREDIT ORGANIZATIONS DIGITAL TRANSFORMATION INTO TECHNOLOGY COMPANIES

Alina K. Yakovleva

Abstract. The relevance of the study is due to the evolutionary nature of the economy development and the inevitable digital technologies penetration into

all spheres of modern society life. Financial institutions were among the first to join the digital transformation and became drivers of further development and increase in the efficiency of the Russian economy. The paper considers the strategic aspects of financial and credit organizations formation as technology companies, which are distinguished by a significant level of their activities digitalization. The main processes of banks strategic development as the technology companies are formulated.

Keywords: strategic aspects of digital transformation, technology companies, financial institutions, digital ecosystem, new horizons strategy.

Стратегическое планирование особенно актуально в контексте цифровой трансформации, которая является одной из национальных целей развития Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» закрепил понятие цифровой трансформации (ЦТ) и установил целевые показатели, которые должны быть достигнуты к 2030 году [4].

Рынок финансовых услуг в числе первых стал объектом цифровизации, и одновременно выступает одним из важнейших экономических институтов инклюзивного развития, что подразумевает отказ от догоняющих стратегий развития и создание асимметричных ответных стратегий для более эффективного функционирования в целях сохранения конкурентоспособности субъектов финансового рынка [2, с. 364].

В связи с этим появилась тенденция к адаптации бизнес-моделей финансово-кредитных организаций под технологические компании. Технологические трансформации в сфере ИТ позволяют увеличить эффект масштабирования операций и сократить транзакционные издержки. А оцифровывание бизнес-процессов в финансовом секторе экономики способствует глобализации международных рынков. Два крупных финансовых института в России — СберБанк и Тинькофф Банк являются примерами развития и внедрения цифровой трансформационной стратегии и превращения в технологические компании с банковской лицензией.

Существуют технологические компании FinTech и BigTech. Отличие в том, что деятельность компаний FinTech направлена на осуществление ИТ-трансформации финансовых посредников, которые переходят на дистанционные способы взаимодействия с клиентами, используя ИТ для реализации своей основной функции [5].

Из стартапов зарубежом родились первые крупные технологические компании BigTech (Apple, Facebook¹, Google, Amazon, Alibaba), использующие инновационные информационно-коммуникационные технологии для удовлетворения потребностей клиентов в различных отраслях информационной экономики. Компании BigTech выросли из электронной торговли разнообразными объектами собственности (информацией, товарами, услугами), которая стала использовать систему сбора и обработки информации о клиентах и их операциях. Были созданы облачные цифровые технологии, которые позволяют формировать базы больших данных (Big Data), используемые для создания персонализированной линейки продуктов, удовлетворяющих динамично изменяющиеся потребности придирчивых покупателей [5].

Общий признак, объединяющий BigTech и FinTech — использование ИТ в нефинансовой и финансовой сферах деятельности соответственно. Гиганты BigTech не являются субъектами финансового посредничества. Термин FinTech употребляется в отношении к инновационным разработкам ИТ-фирм, которые предлагают их использовать в деятельности финансовых посредников. На определенном этапе своей деятельности финансовые посредники (Сбербанк и Тинькофф Банк) начали у себя создавать ИТ-структуры, нанимать ИТ-специалистов и заниматься инновационными разработками для удовлетворения банковских потребностей.

Разработка продвинутыми банками FinTech-продуктов определила тренд активного включения ИТ-специалистов непосредственно в структуру банковской деятельности для ведения разработок в сфере финансового посредничества. Использование банками информационно-коммуникационных технологий ведет к оцифровыванию банковских операций, что позволяет переносить коммуникации с клиентами в дистанционный (онлайн) режим, ведя к существенному падению издержек и масштабированию операций [5].

Кроме того, тенденция, связанная с распространением коронавирусной инфекции COVID-19 и введением локдаунов, также влияет на принятие банками решений о регулировании ИТ-бюджетов. Это обусловлено тем, что цифровые каналы работы с клиентами и инфраструктура удаленных рабочих мест являются залогом выживания и сохранения конкурентных преимуществ в современных условиях.

¹ Социальная сеть Facebook принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной в РФ.

Рост затрат на информационные технологии в финансовой сфере на 6,6% в целом по миру в 2021 году обусловлен тем, что неопределенность продолжительности сроков ограничительных мер уступила место осознанию преимуществ цифровой трансформации бизнеса (табл.). Инвестиции были сделаны в автоматизацию, внедрение программных роботов и чатботов, реорганизацию операционных процессов внутри банков.

Таблица

**Мировые показатели расходов
на информационные технологии в финансовой сфере
в 2019–2021 гг., \$ млрд**

	Затраты в 2019 г., \$ млрд	Рост затрат в 2019 г., %	Затраты в 2020 г., \$ млрд	Рост затрат в 2020 г., %	Затраты в 2021 г., \$ млрд	Рост затрат в 2021 г., %
Внутренние ИТ-службы	92,043	2,1	87,871	-4,5	88,999	1,3
Корпоративное ПО	100,822	11,8	100,58	-0,2	112,016	11,4
ИТ-услуги	204,536	5	195,576	-4,4	209,812	7,3
Устройства	33,216	5,9	29,199	-12,1	30,673	5,1
Коммуникационные сервисы	77,285	1,3	72,946	-5,6	76,131	4,4
Дата-центры	31,218	1	27,757	-11,1	30,189	8,8
Всего	539,121	4,9	513,928	-4,7	547,82	6,6

Источник: [7]

На российском финансовом рынке наблюдается более плавная динамика затрат на информационные технологии, так как российская финансовая отрасль отличается высокой зрелостью с точки зрения внедрения ИТ-решений, и ведущие российские банки уже обладают развитой экосистемой цифровых каналов [3].

В целом, банк как технологическую компанию характеризуют следующие критерии:

- банк — крупный ИТ-работодатель;
- наличие небольшого числа финансово-банковских менеджеров;
- структура и концепция интернет-компаний;
- высокая рентабельность.

Так, например, Сбербанк создал экосистему с открытым кодом (open source), что дает возможность всем субъектам, включенным в платформу, получить доступ к множеству инновационных продуктов, созданных разработчиками. В технологическую платформу Сбербан-

ка встраиваются его партнеры, которые получают доступ к открытым данным банка.

В Тинькофф Банке продолжается тренд на усиление использования искусственного интеллекта (ИИ). Искусственный интеллект занимает все большую долю в процессах технологичных компаний. Благодаря ИИ Тинькофф Банк сократил стоимость обработки документов, а также использует его при верификации пользователей. Технологии искусственного интеллекта уже сейчас могут сократить расходы большинства технологических компаний на 45–50%.

Другой тренд — укрупнение цифровых экосистем, которые включают финансовые, лайфстайл-услуги и многое другое. Технологические компании занимают все большую роль в жизни клиентов, обеспечивая им постоянное сопровождение.

Таким образом, революционная стратегия по формированию образа финансово-кредитной организации как технологической компании с банковской лицензией призвана наладить партнерские отношения в рамках экосистем и предоставить масштабируемые решения для клиентов. Однако конечная цель финансово-кредитных организаций по-прежнему заключается в том, чтобы ориентироваться на клиента. При этом оставаться мобильными, гибкими, открытыми для новых возможностей, опираясь на надёжные данные. Такой подход к цифровой трансформации банков основан на признании цифровых технологий главной ценностью организации. Он подразумевает более полную реализацию цифровой стратегии через трансформацию всех внутренних и внешних процессов банка [6]. В данном подходе отражается стратегия новых горизонтов (по методологии В.Л. Квинта), которая предусматривает реализацию инновационных стратегических возможностей и ведет к радикальному изменению активности объекта стратегирования. Необходимо распознавать и анализировать инновационные радикальные асимметричные и экспонентные пути к успеху, даже если они фундаментально изменяют текущую активность объекта [1, с. 41]. Наибольшая эффективность как раз достигается при разработке и реализации стратегии новых горизонтов.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
2. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. 627 с.

3. Коронакризис ускорил цифровую трансформацию банков // CNews: интернет-издание о высоких технологиях. 2020. URL: https://www.cnews.ru/reviews/it_v_bankah_i_strahovyh_kompaniyah_2020/articles/koronakrizis_uskoril_tsifrovuyu_transfor_matsiyu
4. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>
5. Усоский В. Банк или технологическая компания // Банкаўскі веснік. 2020. № 11. С. 3–17.
6. Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли // Отчет Центра исследования финансовых технологий и цифровой экономики Сколково-РЭШ. 2019. URL: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/research-reports/2123-2019-11-06/>
7. Forecast Analysis: IT Spending, Worldwide // Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4009505-forecast-analysis-it-spending-worldwide>

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ДОТАЦИОННЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

Одинцов Семен Витальевич

Аннотация. В докладе представлены основные стратегические факторы, которые воздействуют на социально-экономическое развитие дотационных регионов России. Основой исследования является методология стратегирования В. Л. Квинта.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, дотационные регионы.

STRATEGIC FACTORS OF DEVELOPMENT OF SUBSIDIZED REGIONS OF RUSSIA

Semen V. Odintsov

Abstract. The report presents the main strategic factors that affect the socio-economic development of subsidized regions of Russia. The research is based on the methodology of strategizing, the founder of which is prof. V. L. Kvint.

Keywords: strategy, strategic development, strategic planning, socio-economic development, subsidized regions.

В большинстве случаев регионы России развиваются по опыту прошлых лет. Основной проблемой регионального развития является отсутствие четко оформленной стратегии развития. Это обуславливается тем, что в России существует значительный недостаток специалистов по разработке и реализации стратегии, а также политикой властей, стремящихся к высоким краткосрочным показателям в ущерб дальнейшему развитию экономики региона.

Каждый год тренд усиливающейся дифференциации в развитии между развитыми и более отсталыми регионами России по уровню социально-экономического развития становится наиболее выраженным.

Представляется важным правильно реализовывать потенциал каждого региона, так как от качества реализации регионального развития зависит, каким будет уровень жизни людей, уровень экономического роста, конкурентоспособность данного региона и страны в целом.

На данный момент одним из ключевых документов стратегического развития региона в долгосрочной перспективе является стратегия

социально-экономического развития, общие положения которой отражены в Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». При этом структура документа для реализации его регионами не имеет в полной мере отраженных постулатов разработки стратегии, что приводит в последствии в ряде случаев к некорректному написанию стратегии социально-экономического развития субъектами [1]. Неправильные законодательно сформулированные положения о стратегии социально-экономического развития существенным образом влияют на долгосрочное развитие субъектов Российской Федерации.

В основе разработки и реализации стратегии развития региона должна лежать методология стратегирования В. Л. Квинта, имеющую четко сформулированную структуру и учитывающую интересы всех уровней иерархии, начиная от стратегии подразделений и до глобальных стратегий.

Большое внимание правительством субъектов уделяется стратегическому планированию. Однако стратегическое планирование понимается зачастую неправильно и представляет собой лишь реализацию операционных планов, не учитывая стратегию развития региона. Эти планы не могут быть в полной мере реализованы, исходя из составленных прогнозов, так как не используют современные тренды и не поддаются корректировке.

В современном мире, где процессы глобализации и международной экономической интеграции развиваются быстрыми темпами, необходимо обращать внимание на текущие, формирующиеся и еще не идентифицируемые тренды. Вовремя внедренные инновации могут обеспечить резкий скачок развития и улучшение социально-экономической ситуации в регионе. Этот факт подтверждается правилом № 13 стратегического мышления В. Л. Квинта: инновации могут обеспечить огромные стратегические преимущества [2].

Согласно теориям «полюсов роста», отраженных в работах таких авторов, как Lasuép [3], Friedmann [4], важно внедрять инновации именно в самые развитые регионы, регионы-доноры. В дальнейшем путем диффузии нововведений технологии будут распространяться к более отсталым регионам. Однако в России большинство регионов являются реципиентами, получающие безвозмездные перечисления из федерального бюджета, в том числе на выравнивание бюджетной обеспеченности. По данным на 2021 год к числу дотационных регионов относят 72 субъекта Российской Федерации.

Неравномерное распределение капитала, трудовых ресурсов, человеческого капитала, образование инфраструктуры значительным образом заставляет дотационные регионы игнорировать долгосрочные перспективы, фокусируясь на текущих проблемах, и порождает проблему неравенства регионов по уровню социально-экономического развития. Особенно важным стоит вопрос о распределении первичных доходов регионов в виде налоговых поступлений. Текущая ситуация с низким уровнем собственной доходной базы регионов является одной из причин растущей долговой нагрузки [5]. Реорганизация структуры налоговых поступлений в виде переноса их части с федерального уровня на региональный может быть одной из мер для улучшения социально-экономического состояния регионов. Необходимость огромного количества межбюджетных трансфертов будет значительно снижаться и, при добросовестном распределении властями полученных дополнительных доходов, субъекты получат больше свободы действий и смогут эффективно использовать или создавать такие конкурентные преимущества региона, как развитие человеческого капитала, институциональной среды, агломерационного эффекта. Это ключевой постулат при эффективной разработке стратегии, так как, согласно правилу № 8 стратегического мышления В.Л. Квинта, успешная стратегия не может быть нечестной [6]. Также одним из ключевых направлений решения ситуации неравномерного развития регионов может являться пересмотр стратегических приоритетов обеспечения экономической самостоятельности дотационных регионов России.

Список литературы

1. *Алимурадов М. К., Мидов А. З., Одинцов С. В.* Стратегический анализ бюджетной обеспеченности высокодотационных регионов // *Экономическое возрождение России*. 2021. № 2 (68). С. 113–129.
2. *Kvint V.* Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015.
3. *Friedmann J.* Regional Development Policy: A Case Study of Venezuela. MIT Press, 1966. 279 p.
4. *Lasuén, J. R.* Urbanisation and Development: The Temporal Interaction between Geographical and Sectoral Clusters // *Urban Studies*. 1973. Vol. 10. P. 163–188.
5. *Строев П. В., Власюк Л. И.* Долговая нагрузка регионов и региональная политика // *Финансы: теория и практика*. 2017. Т. 21. Вып. 5. С. 90–99.
6. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Гаджиев Руслан Натигович

Аннотация. Показано, что наиболее перспективным для преодоления проблем инновационного развития России является применение методологии стратегирования В. Л. Квинта.

Ключевые слова: Россия, инновационное развитие, цифровизация, проблемное поле, стратегирование.

PROSPECTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN RUSSIA IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Ruslan N. Gadzhiev

Abstract. It is shown that the most promising for overcoming the problems of Russia's innovative development is the application of V. L. Kvint.

Keywords: Russia, innovative development, digitalization, problem field, strategizing.

Современные задачи развития цифровой экономики предъявляют новые требования к стратегическому управлению экономического и инновационного развития России. Работы иностранного члена РАН В. Л. Квинта являются основой для стратегирования — новой отрасли экономического научного знания. В ее основе лежит теория возникающих (формирующихся) рынков, формирования глобального рыночного пространства, успешность которых определяется эффективностью их стратегии и стратегического управления [1]. В целом стратегирование представляет совокупность процессов разработки и реализации стратегии [2].

Цифровая экономика — это будущее глобальной экономики. Правительство России активно разрабатывает планы по развитию соответствующего производства в стране микроэлектроники и программного обеспечения. В настоящее время доля цифровой экономики в ВВП России — около 4%, в то время как в США и КНР она оценивается на уровне 10%. Рост доли цифровой экономики в России,

как и в других странах в последние годы неуклонен — несмотря на кризисные явления в глобальной и национальной экономиках, влиянии пандемии и других негативных факторах. Вместе с тем, имеется очевидные проблемы учета доли цифровой экономики в общей структуре производства и услуг. Действительно, каким образом «измерить» уровень цифровизации? Если он соответствует объему стоимости продукции и услуг, произведенных собственно ИКТ-специалистами, то это один подход, но как учесть дополнительную прибыль, получаемую предприятиями, организациями и частными лицами в результате внедрения и работы данной продукции? Например, программное обеспечение, его разработка, установка и сопровождение в некоем офисе организации может стоить 1 млн рублей — в основном оплаты труда программистов, но при этом организация, благодаря работе снижает операционные расходы и расходы на оплату труда «лишних» работников, например, на 10% и сумму в 10 млн рублей и более, что существенно повышает ее эффективность. Такие сектора экономики называют не цифровыми, а «цифровизированными», они тоже часть процесса цифровизации но формально уровень цифровой составляющей в них учесть сложно. Необходимо также отметить, что с широким внедрением компьютера и интернета сегодня практически не осталось нецифровизированных отраслей или предприятий экономики, в том числе и в России.

Достижение Национальных целей России, представленных в Указе Президента 2020 года, заставляет Правительство и федеральные органы всемерно способствовать развитию науки и высоких технологий, подготовке кадров высокотехнологичных отраслей экономики страны, ширить взаимодействие государства и промышленности, а также сектора услуг в инновационном развитии, программно содействовать импортозамещению, а также — приоритетно поддерживать цифровое развитие, причем во всех секторах экономики.

Вместе с тем, реализация первой же задачи оказывается затруднена ввиду несовершенства организации самой национальной инновационной системы нашей страны. Ученые фундаментальной научной сферы, хоть и «привязывают» тематику своих исследований к утвержденным приоритетным направлениям [3], однако не ставят своей задачей практическое применение их результатов, государственные научные организации имеют лишь 10% средств на исследования от предприятий в общей объеме получаемых средств [4]. Вместе с тем, еще в первые годы существования СССР Академия наук была ориентированы на то, чтобы «приспособлять научные теории и результаты научных опытов

и наблюдений к практическому применению в промышленности и культурно-экономическом строительстве Союза ССР» [5], сегодня эти задачи в Уставе РАН звучат достаточно общо и размыто и в целом формулируются как «расширение связей между наукой и производством» [6]. Отраслевой же сектор науки, весьма развитый в позднем СССР (более 6 тыс. прикладных НИИ), очень сильно пострадал в условиях рыночной экономики, оставшиеся институты и КБ переориентировались на узкоприкладные задачи и подчас потеряли связи с фундаментальной наукой, чему также способствует конкуренция с ними за финансирование: российские промышленные организации выделяют мало средств на исследования и разработки, до фундаментальной науки, в ряде естественных наук и математики, вполне соответствующей мировому уровню, они попросту не доходят. Тематика исследований прикладных НИИ определяется не фундаментальным прогнозом и не передовыми перспективами развития науки, а обычными спросом рынка. Часто в результате такого подхода отраслевые НИИ теряют свою специфику и уровень. Именно упадок и частичная ликвидация отраслевой науки, а этом процессе сыграли свою роль именно резко и шоковым образом введенные в страну рыночные отношения — по мнению С. Ю. Глазьева, привела к упадку общего уровня прикладных исследований и постепенному снижению их уровня [7]. Добавим, что если в СССР 1980-х годов ежегодно выдавалось более 200 тыс. патентов на изобретения, то в настоящее время (в Российской Федерации) — чуть более 20 тыс. В последние 10 лет снижается и ежегодное число выполненных НИР и НИОКР (по данным ЕГИСУ НИОКТР).

Основной проблемой вышеописанной «рыночной» организации сферы исследований и разработок в России является недостаток ресурсов — финансовых и кадровых — на ее эффективную работу. В США, где исследования и разработки поддерживает целый набор институтов: венчурные компании, стартапы, спин-оффы, технопарки, бизнес-инкубаторы, центры прототипирования, инжиниринговые компании, технологические деревни, активно взаимодействующие как с государством, так и с компаниями, децентрализация организации науки дает плоды, пусть и результат трудно назвать эффективным в финансовом плане. Одной и той же темой занимаются подчас многие коллективы, они конкурируют, сотрудничают, обмениваются информацией, и в конце концов это подстегивает открытия и инновации. Россия не может обеспечить высокий уровень расходов на инновации, в немалой степени, вследствие низкой ориентации на инновации промышленных предприятий и компаний.

ИТ-отрасль имеет пока скромную долю в российском экспорте — около 2,5% или 10 млрд долл. США [8] — и всего 1% от общемировых экспортных потоков. Однако, она может стать и постепенно становится локомотивом развития страны. Ее развитие относительно слабо стеснено недостатком оборудования и в значительной степени зависит только от компетенций разработчиков, а спрос на ее продукцию будет только расти [9]. При этом, важно обеспечить разумный контроль и пространство свободы творчества и экономической деятельности ИТ-специалистов и компаний [10], что также составляет проблему и суть стратегической задачи в условиях обострения мировой геополитической ситуации. При этом в прорывных ИТ-сферах (суперкомпьютинг, цифровая связь) развитие цифровой экономики в России все-таки ограничено высоким уровнем представленности иностранного аппаратного обеспечения.

Таким образом, проблемное поле инновационного развития российской экономики как сферы промышленности, так и услуг, представляет сильно взаимосвязанную и трудно преодолимую систему причин, представляющих угрозу успешности его долгосрочных перспектив. Применение комплексной методологии иностранного члена РАН Квинта к стратегированию инновационного развития России может обеспечить формирование системы целеполагания (с учетом глобальных и внешних факторов), непрерывного мониторинга, программирования и конкретного управления большими инновационными проектами, в оптимальном ключе задействования и расходования имеющихся и государства и бизнеса средств в тесной привязке к достижениям Национальных целей развития России.

Список литературы

1. *Квинт В.Л.* Стратегирование в современном мире. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАН-ХиГС, 2014. 52 с.
2. *Квинт В.Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечня критических технологий Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 07.07.2011 № 899.
4. Индикаторы науки: 2019: статистический сборник / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 328 с.

5. Устав Академии наук Союза Советских Социалистических Республик. 1927 г. // Уставы Академии наук / отв. ред. Г.К. Скрыбин. М., 1975. С. 120–129.
6. Устав Российской академии наук. Утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 19.11.2007 № 785 (ред. на 25.04.2019).
7. Академик РАН Сергей Глазьев: «Что получается, когда чиновники начинают управлять наукой, видно по провалу Роснано и Сколково // Амител. 14.08.2013. URL: <https://www.amic.ru/news/230016/> (дата обращения: 17.12.2021).
8. *Ястребова С.* Экспорт софта и IT-услуг растет быстрее внутренних продаж // Ведомости. 07.02.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2019/02/07/793496-eksport-softa> (дата обращения: 07.01.2022).
9. *Комаров Н. М., Пащенко Д. С.* Современная высокотехнологичная компания в IT-отрасли: краткий обзор // Вестник Евразийской науки. 2019. № 4. URL: <https://esj.today/PDF/58SAVN419.pdf> (дата обращения: 17.12.2021).
10. Как китайцам удается обходить запреты в интернете // BBC. 27.07.2017. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-40735124> (дата обращения: 17.12.2021).

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ТРЕНДОВ ИТ-СФЕРЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

Жданов Данила Игоревич

Аннотация. Автором систематизированы глобальные (интернет поведения, гиперавтоматизация, распределенное облако, бизнес-конструктор, вычисления с гарантией конфиденциальности, бизнес в любом месте, ячейки кибербезопасности, инженерия искусственного интеллекта) и региональные (цифровая трансформация, развитие проектов мега-центров обработки данных, облачные решения, внедрение государства в ИТ) тренды.

Ключевые слова: тренды ИТ, автоматизация, кибербезопасность, большие данные.

SYSTEMATIZATION OF TRENDS IN THE IT SPHERE FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIES OF INNOVATIVE COMPANIES

Danila I. Zhdanov

Abstract. The authors have systematized global (IoB, hyper-automation, distributed cloud, business constructor, computing with a guarantee of confidentiality, business anywhere, cybersecurity cells, artificial intelligence engineering) and regional (digital transformation, development of mega-data center projects, cloud solutions, the introduction of the state in IT) trends.

Keywords: IT trends, automation, cybersecurity, big data.

При создании стратегии или изменению существующей очень важно понимать и суметь проанализировать тренды и тенденции отрасли информационных технологий, а также провести мониторинг динамики их влияния [1].

При стратегическом подходе к анализу внешней среды необходимо более детально остановиться на анализе глобальных трендов, затем мы подходим к мониторингу сектора информационных технологий. Очень часто компании на этом останавливаются и игнорируют региональные тренды. Это является ошибкой, ведь анализ глобальных, региональных и отраслевых трендов и их закономерностей

позволяет нам создать глобальный прогноз, а затем региональный и целеориентированный прогнозы [1].

Развитие технологий является глобальным трендом трансформации мировой экономики, и многие страны периодически осуществляют прогнозирование технологического развития на следующие 10–20 лет. В комплексном исследовании ОЭСР «Обзор науки, технологий и инноваций» 2016 года был проведен обзор прогнозов развития данной сферы развитыми странами, в т.ч. и Россией [2]. Кроме того, было выделено 40 ключевых технологий будущего в цифровой сфере (digital), в сфере энергетики и окружающей среды (energy + environment), в сфере биотехнологий (biotechnologies) и материалов (advanced materials).

Определяющее влияние на мир в будущем окажет концепция «Интернет вещей» (Internet of things), суть которой заключается в интеграции реального и виртуального миров, то есть в формировании сети взаимодействия физических устройств и программного обеспечения. Экономическое влияние Интернета вещей оценивается в 2,7 трлн долл. США, а к 2025 году вырастет до 6,2 трлн долл. США в год [3].

Рост значимости анализа больших данных (big data analysis) станет вызовом для политики занятости и подготовки соответствующих профессионалов. Потребность в специалистах по анализу данных превысит существующее предложение на рынке труда, а также создаст новые требования к существующим системам обучения и подготовки кадров с учетом быстрого изменения набора навыков, которыми должен будет обладать соответствующий специалист. Большие данные также будут нуждаться в развитии инфраструктуры, таких как разработка новых суперкомпьютеров, создание больших хранилищ данных и обеспечение открытости и всеохватываемости Интернета. На регуляторном уровне необходимо обеспечить бесперебойный поток данных между государствами, секторами и организациями. Несмотря на то, что диджитализация всех сфер жизни уже давно стала трендом, из-за последствий пандемии бизнесу во всем мире необходимо совершенствовать план цифровизации на ближайшие пять лет. Производственные компании путем цифровизации могут и оптимизируют свои бизнес-процессы, осуществляют управление технологическим процессом, повышают стандартизацию бизнес-процессов. Цифровизация давно позволяет снизить издержки на логистику. Однако в будущем цифровизация позволит усилить контроль и уменьшить возможность злоупотреблений [4].

По прогнозам агентства Gartner в 2022 году общемировые затраты на ИТ, связанные только с дистанционными формами работы, составят

около 332,9 млрд долларов, что на 4,9% больше, чем в 2021 году. В общем в усовершенствование IT-решений мировые компании инвестируют около 3,9 триллиона долларов, что на 6,2% больше, чем в 2021 году. Максимальное увеличение прогнозируют в сфере разработки нового программного обеспечения — инвестиции тут на 8,8% превысят показатели прошлых лет [5].

Надо понимать, что цифровизация меняет всю экономическую реальность. Если раньше конкуренция была ограничена локальными рынками, то сейчас компании (потребительского сектора, финансовых услуг и др.) вынуждены конкурировать чуть ли не на глобальном рынке, ведь они сталкиваются с давлением со стороны [6].

Спрос на IT-услуги сейчас превышает предложение, и ситуация усугубляется с каждым днем, рынок ощущает нехватку квалифицированных специалистов. Только за 2021 год спрос увеличился на 11% во всех странах мира. В мире насчитывается уже более 24,5 миллионов IT-специалистов, что на 500 тысяч больше, чем в 2021 году. Однако, несмотря на это, IT-отрасль все равно испытывает нехватку талантливых программистов.

Тренды IT-сферы целесообразно рассматривать в глобальном и региональном контексте. Для начала рассмотрим глобальные тренды.

Интернет поведения (сокращенно на английском языке IoV) необходимо людям для адаптации их поведения к разным факторам и вызовам внешней среды. IoV собирает и обрабатывает все мельчайшие активности пользователей в глобальной сети для нужд диджитализированной и физической реальности. Основные источники: история запросов в интернете, данные клиентов, лайки, репосты, социальные сети, геометки, личные данные, которые доступны государственным органам и т. д.

Еще один глобальный тренд — гиперавтоматизация, к которой прибегают бизнесы при наличии проблемы конфликтующего или устаревшего программного обеспечения. В результате, устаревшая автоматизация создает проблемы, которые будут дорого стоить для компании. Тогда компания берется за принцип: «Нужно автоматизировать все, что только возможно автоматизировать». Проблемой стало то, что малые и средние бизнесы стали использовать огромное количество цифровых инструментов, технологий и программ, которые могут быть не связаны и даже конфликтовать между собой, часто затрудняя эффективный сбор, передачу и обработку данных.

Распределенное облако необходимо для того, чтобы помочь бизнесу снизить затраты на хранение, обработку больших массивов информа-

ции. Идея такого облака состоит в том, чтобы рассредоточить облачные сервисы и информацию на них, но сконцентрировать ответственность за развитие, наполнение и хранение информации на одном сервере.

Бизнес-конструктор: этот тренд необходим и малому, и среднему, и крупному бизнесу, так как в настоящее время конкурентные преимущества может получить только та компания, которая сумеет подстроить свои бизнес-процессы под нужды клиентов и сумеет быстро адаптировать и видоизменить свою существующую бизнес-модель.

Вычисления с гарантией конфиденциальности: этот тренд позволяет организовать коллаборации в исследованиях с другими компаниями, однако сохраняя полную конфиденциальность своих данных и данных своих пользователей. Основными источниками защиты данных стали три технологии:

- создающая защищенную среду, где данные обрабатываются или анализируются;
- помогающая выполнять аналитику и обработку данных децентрализованно;
- помогающая зашифровывать алгоритмы и данные перед любой аналитикой и обработкой.

Еще один тренд — бизнес в любом месте — из-за коронавируса многим бизнесам пришлось поменять свою операционную модель. Теперь бизнесы должны быть доступны в любом месте, а значит цифровая операционная модель должна быть в приоритете. Однако речь идет не только об удобных мобильных приложениях, но и бесконтактном предоставлении услуги. При этом выиграет и получит клиента та компания, которая сможет убедить пользователя в полной безопасности и конфиденциальности.

Ячейки кибербезопасности: многие данные сейчас существуют за пределами стандартного периметра безопасности, поэтому ячейки кибербезопасности помогают определить этот периметр безопасности вокруг пользователя и создать гибкое, масштабируемое управление кибербезопасностью.

Инженерия искусственного интеллекта: многие компании, работающие над проектами искусственного интеллекта, сталкиваются с проблемами управления, масштабирования и удобства эксплуатации. Но если компании примут во внимание надежные стратегии по разработке искусственного интеллекта, им удастся улучшить производительность, надежность и масштабируемость искусственного интеллекта. Инженерия искусственного интеллекта объединяет разные тех-

нологии и методологии (наподобие DevOps) и создает универсальный проект, а не множество изолированных.

Далее рассмотрим региональные тренды. Цифровая трансформация. Россия в последние годы взяла высокий темп на развитие данной технологии. В первую очередь это связано с поддержкой государства и национальной программой «Цифровая экономика». В рамках данной программы должно произойти преобразование ведущих отраслей экономики путем внедрения цифровых технологий. Здесь наша страна обладает определенными преимуществами, а именно достаточно доступная электроэнергия, благоприятные экологические и климатические условия для постройки различных объектов (дата-центров и т. д.), а также наличие высококвалифицированных специалистов в технологических областях.

Развитие проектов мега-ЦОДов (центры обработки данных). На глобальном и региональных рынках с каждым годом появляется все большая необходимость в обработке большого объема данных (как для корпораций, так и для правительств стран). На российский рынок ЦОДов пока что не пришли крупные игроки вроде Amazon или Google, это положительно повлияло на региональных производителей. Многие отечественные производители уже анонсировали свои программы развития на будущее.

Облачные решения. Данный тренд один из немногих уже используется многими как в бизнес сфере, так и в повседневной жизни. Но суть в том, что у этой технологии очень большой потенциал. По некоторым исследованиям, более 70% крупного бизнеса готовы перенести свои сервера в облако, но пока в современных реалиях это весьма сложно реализуемо.

Внедрение государства в ИТ. Этот тренд можно отнести к двойственным. Поскольку это означает, что государство повысит свой контроль над ИТ сектором, что может негативно сказаться на рынке. В 2019 году были внесены поправки в законопроект

«Об информации, информационных технологиях и о защите информации» спровоцировали падение акций Яндекса на 16%. Но, с другой стороны, государство готово инвестировать

Таким образом, сегодня технологии быстрее попадают в бизнес, а цифровизация и автоматизация стали необходимостью. Промышленная революция 4.0 помогает внедрять в создание инновации и изменяет роль специалиста в действиях — машины выполняют задачи, а человек управляет ими. Согласно отчету Всемирного экономического форума (WEF), усиление автоматизации стимулирует бизнес вклады-

вать больше ресурсов в облачные технологии, машинное обучение и работу с данными. Появляются также новые популярные профессии и изменяются критерии уже имеющихся.

С развитием автоматизации в бизнесе у людей появится больше ресурсов и свобод для решения сложных стратегических задач, и они меньше будут вовлечены в рутину. Технологии уже изменяют реальность бизнеса и влияют на глобальную экономику, становясь драйвером прогресса. Анализ и систематизация трендов является необходимым этапом при разработке долгосрочной стратегии инновационных компаний.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012.
2. Прогноз научно-технического развития России 2030. URL: https://prognoz2030.hse.ru/data/2014/12/25/1103939133/Prognoz_2030_final.pdf
3. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2016_sti_in_outlook-2016-en#.WiR4IUpl_IV#page1
4. *Астапов К. Л.* Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1.
5. Gartner: в 2021 году мировые ИТ-затраты превысят 4 трлн долларов. URL: <https://nag.ru/news/41086>
6. *Астапов К. Л.* Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В. Л. КВИНТА В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Краюшкина Валерия Вячеславовна

Аннотация. В статье показаны направления применения методологии стратегирования В. Л. Квинта для развития современной экономики России.

Ключевые слова: экономика, Россия, стратегирование, методология стратегирования.

APPLICATION OF THE V. L. KVINT'S STRATEGIZING METHODOLOGY IN THE MODERN ECONOMY

Valeria V. Krayushkina

Abstract. The application of the methodology of strategizing by Vladimir L. Kvint is considered to be the most perspective way for the Russian modern economy.

Keywords: economics, Russia, strategizing, methodology of strategizing.

С начала истории человечества люди пытаются прогнозировать свое будущее, чтобы лучше подготовиться к грядущим событиям. Чаще всего прогнозирование осуществляется с помощью изучения собственного подсознания и веры в иррациональное. Сначала экстрасенсы и маги, а затем футурологи, прогнозисты и стратеги создавали определенные программы, по которым человек должен был двигаться к определенной цели или осознать собственные перспективы. Стоит отметить и то, что беспокойство о будущем является важным фактором развития человечества. Ранее предсказатели пытались объяснить грядущий миропорядок своими субъективными ощущениями. С отказом большинства людей от магического мышления, появились науки с определенной методологической составляющей, определяющие траекторию движения к желаемому результату в будущем. Так появилась и футурология, и прогнозирование. Менялись и совершенствовались общественные устои и взаимоотношения людей из-за экономических ресурсов, и общество нуждалось в том, чтобы предсказания будущего были точнее и конкретнее. Именно благодаря экономическим интересам появилось долгосрочное планирование. Однако, общество и представители власти даже при появлении долгосрочного планирова-

ния испытывали проблемы, так как отсутствовало изобилие вариантов действия. В начале XIX века появилась такая наука, как стратегия, позволяющая рассматривать разные варианты будущего и действия для их реализации [3].

Как иностранные, так и российские экономисты детально изучают стратегии и стратегирование, применяя уже имеющиеся разработки и создавая новые. Одной из наиболее значимых в современной науке является концепция теории стратегирования Владимира Львовича Квинта — она разительно отличается от всего того, что ранее видело научное сообщество. Главное отличие разработки В.Л. Квинта — высокая эффективность в условиях глобализации и помощь в организации междисциплинарного сотрудничества. Данная концепция стратегирования неоднократно подтверждала свою универсальность при использовании на практике. В.Л. Квинт оказал влияние на научную среду не только в пределах Российской Федерации, но и во всем мире. К сожалению, теоретическим разработкам В.Л. Квинта не уделяется достаточно внимания среди молодых ученых. Большинство исследователей использует теоретические разработки В.Л. Квинта фрагментарно, выделяя разрозненные аспекты, но не воспринимает данную методологию как единую систему со своими закономерностями. Разработки В.Л. Квинта концептуальны и взаимосвязаны, поэтому изучать их необходимо только как единую многоуровневую систему.

Теория стратегии и методологии В.Л. Квинта — новая ступень эволюции в мире экономики. Как российское, так и международное научное сообщество в современном мире ожидают от исследователей акцентуации на антропологических показателях — человеческих возможностях и желаниях, а также внимания к глобализационным процессам и работы на стыке научных дисциплин. В.Л. Квинт, Иностранный член РАН, доктор экономических наук, разработал концепцию стратегирования, учитывающую аксиологическую составляющую и ценностные ориентиры изучаемого объекта, ведь именно от этих показателей зависят приоритеты в развитии концепции. После того, как исследователь определяет приоритеты развития, необходимо акцентировать внимание на конкурентных преимуществах, которые помогут реализовать разработанную стратегию. Стратегия может быть применена как в отношении территориальной единицы — страны, города, населенного пункта, так и в отношении научной отрасли, юридической фирмы и даже отдельный человек, которого ученые считают главным и конечным ориентиром всех стратегических преобразований, учитывая его стремления, возможный потенциал и существующие способности.

Теория стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта является уникальной, так как учитывает разработки разных отраслей науки и направлена именно на человека — что особенно актуально, учитывая антропоцентризм нашего времени. Человек может быть субъектом и объектом стратегирования, лидером и стратегом. Также, важным фактором, указывающим на уникальность концепции стратегирования академика В. Л. Квинта является непохожесть на все разработки, существовавшие в научной среде ранее — фактически, научная школа появилась в 00-х годах 21 века и юридически закрепились как система преподавания теории стратегии и методологии стратегирования только 11 декабря 2007 года. Ее базовые позиции и основные исследования опубликованы в научном труде V. Kvint «The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» в 2009 г., который был переведен на русский язык и вышел как учебное пособие в 2012 г. под названием «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке» [4]. Новое же название было утверждено ученым советом МГУ только в 2019 году.

На практике методология стратегирования была реализована при разработке и исследовании воплощения общенациональных, региональных, отраслевых и корпоративных стратегий. Благодаря научным исследованиям В. Л. Квинта были утверждены такие важные стратегические программы, как «Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года», а также следующая из предыдущего документа «Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года», впоследствии утвержденные законом, так же основана на разработках В. Л. Квинта и «Стратегия развития ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» на период до 2035 г. и более длительную перспективу». [1]. Двадцать седьмая летняя универсиада в Казани (2013 года), приоритеты в стратегировании Дальневосточного и Приволжского федеральных округов, «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года» другие [2]. Теоретические разработки В. Л. Квинта благодаря своей новизне, уникальности и человекоориентированности нашли свое применение во многих стратегических разработках управленцев и научных деятелей. Стратегия является универсальной и для старшеклассников, и для академиков, и для управляющих регионами, ведь может быть применена также и при разработке стратегии для конкретной личности.

Также стоит обратить внимание на многочисленные научные публикации исследователей стратегирования. Разработки В. Л. Квинта

неоднократно упоминались в сборниках конференций научных школ, журналов ВАК, учебниках и монографиях. Известными книгами, в которых упоминалась данная концепция стратегирования, являются «Библиотека стратега», «Стратегия Кузбасса», «Стратегия Дальнего Востока России» и «Экономическая и финансовая стратегия» [5]. Можно отметить, что концепция стратегирования Владимира Львовича Квинта успешно применяется на практике и в организации управления высшими учебными заведениями. По своей структуре разработка представляет собой сложную, иерархически выстроенную систему с четко прослеживающийся связью между элементами, поэтому выше было указано, что использовать отдельные элементы стратегии без общего понимания ее устройства нецелесообразно.

При разработке теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинт ориентировался на достижения мировой науки, перенимая и совершенствуя знания иностранных и зарубежных исследователей. Концепцию теории стратегирования В. Л. Квинта можно назвать неоклассической теорией, в которой строгие классические научные разработки учитывают запросы современной действительности. Благодаря своей универсальности концепция теории стратегирования В. Л. Квинта достаточно легкая для понимания современного человека и выгодно отличается от перегруженных устаревшими данными стратегий прошлого, которые сейчас уже не применяются на практике. Одновременно концепция В. Л. Квинта является неклассической теорией, так как она совершенно не похожа на разработки предшественников в данной отрасли.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* К истокам теории стратегии. 200-летие теоретической работы генерала Жомини. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. (Серия «Библиотека стратега»).
2. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012.
3. *Шамахов В. А., Косов Ю. В.* Обращение к истокам теории стратегии // Управленческое консультирование. 2017. № 9.
4. *Kvint V. L.* Strategy for the Global Market Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2016.
5. *Kvint V. L.* The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. New York: Routledge, 2009.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТЕХНОПАРКА «РУССКИЙ»

Алексеева Евгения Андреевна

Аннотация. В статье рассмотрены особенности развития технопарков в России, в том числе университетских технопарков. Проанализирован опыт, обоснованы и определены направления развития технопарка «Русский» Дальневосточного федерального университета.

Ключевые слова: технопарк, инновации, стратегическое планирование, Азиатско-Тихоокеанский регион, стратегирование.

TECHNOLOGICAL PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE RUSSKY TECHNOPARK

Evgeniya A. Alekseeva

Abstract. The article discusses the features of the development of technoparks in Russia, including university technoparks. The experience is analyzed, the directions of development of the Russky Technopark of the Far Eastern Federal University are substantiated and determined.

Keywords: technopark, innovations, strategizing, Asia-Pacific region, strategy.

Технопарки — это субъект научной и инновационной инфраструктуры, осуществляющий формирование условий, благоприятных для развития производства в научно-технической сфере при наличии оснащенной и экспериментальной базы и высокой концентрации квалифицированных кадров.

Регионы, способствуя созданию и развитию технопарков, получают возможность формирования и ускоренного развития научно-производственной и социальной инфраструктуры, привлечение на свою территорию высококвалифицированных специалистов, поддержки и развития сектора экономики и, в связи с этим, создания новых рабочих мест.

Основными задачами создания технопарков являются:

- превращение знаний и изобретений в технологии;
- превращение технологий в коммерческий продукт;

- передача технологий в промышленность через сектор наукоемкого предпринимательства;
- формирование и рыночное становление наукоемких фирм;
- поддержка предприятий в сфере наукоемкого бизнеса.

Важную роль развития инновационного и экономического потенциала региона играют технопарки, функционирующие на базе университетов. Они являются посредниками между наукой, бизнесом и властью, а также способствуют подготовке кадров для инновационной экономики.

Технопарк, базируемый в вузе, может стать ядром, которое создает импульсы и ресурсы для развития экономики, основанной на знаниях и инновациях.

Стоит отметить, что нередко университетские технопарки носят лишь номинальный характер и являются частью инфраструктуры университета, не имея отдельного юридического лица, ориентированы на профессорско-преподавательский состав, студентов и аспирантов. Коммерциализации инноваций данные структуры также не приносят, и в большой бизнес не интегрированы, то есть могут претендовать на статус технопарка с большой степенью условности.

В данной статье актуализированы ключевые направления развития технопарка «Русский» Дальневосточного федерального университета (Приморский край). Создание технопарка инициировано ДВФУ совместно с Фондом «Сколково» и при участии более 25 партнерских организаций в 2017 году на полях Восточного экономического форума (с 2020 года технопарк имеет статус регионального оператора Фонда «Сколково»).

Технопарк ДВФУ создан в рамках утвержденной Правительством РФ концепции развития острова Русский. Предполагалось, что на первом этапе инновационная экосистема сформируется в Университете, далее предполагалось ее распространение на территорию всего Дальнего Востока и страны АТР, что поспособствует созданию особой научно-образовательной среды, оказывающей всестороннюю поддержку технологическим проектам, их быстрому продвижению и проверке на рынке.

На текущий момент, технопарк работает с проектами на разных стадиях, которые готовы развернуться на рынках Дальнего Востока и в будущем продвигаться в азиатские страны. Резидентами уже стали более 80 компаний в сфере IT, нейротехнологий, биотехнологий, робототехники, технологий дополненной и виртуальной реальности. Компании-резиденты технопарка могут претендовать на поддержку в

виде офисов, доступа к инфраструктуре ДВФУ, пулу инвесторов, акселерационным программам и другим сервисам.

Существует сайт в разработке (www.rutechpark.ru), так же более активное информационное поле создается в социальных сетях: www.vk.com/rutechpark, www.facebook.com/rutechpark, Instagram: @rutechpark, YouTube: rutechpark¹.

В различных источниках приводятся элементы стратегического планирования Технопарка «Русский». Например, в VI Ежегодном обзоре «Технопарки России» (2020) указано: *«Цель технопарка — стать точкой входа для российских стартапов на рынки АТР, а для азиатских проектов и инвесторов — в Россию. Для этого технопарк создаст экосистему поддержки технологического предпринимательства на Дальнем Востоке. Направления работы технопарка по развитию инновационной экосистемы:*

- реализация внеучебных студенческих программ;
- продвижение технологических проектов;
- международное сотрудничество в сфере hi-tech со странами АТР;
- создание «большого» технопарка (в рамках ИНТЦ)» [1].

На сайте Технопарка определено: *«Миссия технопарка «Русский» — стать полноценным центром координации поддержки технологических проектов на Дальнем Востоке совместно с ключевыми институтами развития РФ, и технопарк уже становится таким центром»*². В сети есть ряд публикаций о проведенных мероприятиях, которые, безусловно, заслуживают внимания. Однако отсутствие системного подхода к разработке Стратегии требуют серьезной доработки в соответствии с современной теорией, методологией и успешными практиками стратегирования школы В. Л. Квинта [2–4] (рис.).

Одно из самых важных конкурентных преимуществ технопарка «Русский» — географическое расположение в регионе, имеющем значительный потенциал развития и интерес со стороны государства. Дальневосточный федеральный университет — это университет с особой миссией, он расположен на острове Русский и выступает интеллектуальным центром, откуда ведется диалог со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. ДВФУ делает ставку на поддержку стартапов, бизнеса в сфере высоких технологий и вместе с крупной партнерской сетью: от органов власти региона до крупных технологических компаний и институтов развития.

¹ Социальные сети Facebook и Instagram принадлежат компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной в РФ.

² О технопарке. URL: <http://rutechpark.ru/about> (дата обращения: 14.12.2021).



Рис. Взаимосвязь миссии и основных компонентов видения в методологии стратегирования В. Л. Квинта [2]

Стратегия развития Технопарка «Русский», безусловно, должна быть связана с Тихоокеанским регионом, так как данный рынок многократно превосходит дальневосточный российский. Долгосрочное партнерство — очень важный ориентир в разработке стратегии развития технопарка «Русский», возможность обмена опытом, трансфер технологий, привлечение зарубежных специалистов может закрепить статус «моста» на рынки АТР и обеспечить рост экономики региона. Стоит отметить, что в 2018 году технопарк «Русский» стал участником международной Ассоциацию азиатских технопарков (Asian Science Parks Association, ASPA), Ассоциации зон новых высоких технологий «Шелковый путь» (Silk Road Hi-Tech Parks Assotiations, SRSPA), а также с 2019 является членом сообщества бизнес-инкубаторов UbiGlobal. Благодаря международному сотрудничеству Технопарк «Русский» может стать точкой входа для сотрудничества наших азиатских партнеров с Россией в сфере развития высоких технологий и технологического предпринимательства.

Тематике стратегических приоритетов развития Дальнего Востока посвящен ряд научных исследований [5, 6]. На одной из панельных дискуссий ВЭФ 2021 Алексей Чекунов (Министр РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики) высказал мнение о возможностях развития ДВФО, которые признаются конкурентными преимуществами региона: добыча полезных ископаемых, выработка гидроэлектроэнергии и ее реализация в страны Азии (23% используемых гидроресурсов),

добыча и переработка леса (500 млн га), добыча морских биоресурсов, туризм¹.

Считаем, что дополнительно к указанным следует отнести образовательные услуги в тихоокеанском макрорегионе. Как уже было сказано ранее, университетская среда является очень важной ресурсной базой для ускоренного развития технопарков. Открываются перспективные возможности масштабирования различных образовательных практик акселерационных программ на страны АТР. Например, в 2020 году технопарком «Русский» была запущена первая на Дальнем Востоке программа по вовлечению молодежи в технологическое предпринимательство со стратегически важным дальневосточным названием «Дальневосточный старт». Гибридный формат мероприятия позволил студентам вузов всего дальневосточного региона принять участие в программе и работать над созданием высокотехнологичного продукта. На наш взгляд, масштабирование подобной практики на вузы азиатско-тихоокеанского региона поспособствует реализации новых межрегиональных проектов, совместных технологичных продуктов и укреплению партнерских связей на международной образовательной арене.

Таким образом, с учетом наличия конкурентных преимуществ можно определить два стратегических принципа развития Технопарка «Русский»:

1. Возможность реализации коммерчески успешных проектов российских структур на рынках стран АТР с учетом потенциала имеющихся конкурентных преимуществ: туризм, глубокая переработка ресурсов, логистика, образовательные услуги, направленные на работу в ДВФО.

2. Привлечение иностранных инвесторов для реализации инвестиционных проектов в ДВФО.

Одним из стратегически значимых технологических приоритетов считаем необходимым выделить следующий. В ДВФО реализуется множество проектов машиностроительного характера, связанного с поставкой технически сложного оборудования: сахалинские проекты, судостроительные программы и пр. К сожалению, практически все оборудование является импортным, так как российских аналогов нет и их импортозамещение остается пока на уровне обсуждения. При начале эксплуатации неизбежно возникнет необходимость его обслужива-

¹ Сессия «Глобальные вызовы и возможности для Дальнего Востока и Арктики». URL: <https://forumvostok.ru/programme/business-programme/?theme=60475> (дата обращения: 14.12.2021).

ния и сервисного ремонта, которое в ДВФО практически отсутствует. Открытие представительство мировых машиностроительных компаний (двигатели внутреннего сгорания, пропульсивные комплексы, рыбопромысловое оборудование, шельфовое оборудование и пр.) под эгидой Технопарка «Русский» с налоговыми преференциями и особым таможенным режимом позволит сделать техническую эксплуатацию безаварийной и удобной для клиентов. Стоит предусмотреть создание промышленной и производственной базы с необходимыми инженерными коммуникациями. Так как ввиду текущих ресурсных ограничений у технопарка «Русский» отсутствуют собственные производственные помещения, при разработке стратегии развития необходимо предусмотреть работы в данном направлении.

Список литературы

1. Технопарки России: ежегодный обзор / Ассоциация развития кластеров и технопарков России. Т. 6. М.: АКИТ РФ, 2020. 110 с. ISBN 978-5-9500897-9-4.
2. *Квинт В. Л., Бодрунов С. Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: Ассоциация «Некоммерческое партнерство по содействию в проведении научных исследований „Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте“», 2021. 351 с. ISBN 9785000200834.
3. *Козырев А. А.* Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 434–447. DOI: 10.17073/2072-1634-2020-4-434-447
4. *Бодрунов С. Д., Лопатин В. Н.* Стратегия и политика реиндустриализации для инновационного развития России: монография / Институт нового индустриального развития (ИНИР). СПб., 2014. 486 с.
5. *Дарькин С. М., Квинт В. Л., Алимуратов М. К.* Стратегические приоритеты развития Дальнего Востока России. М., 2015. 127 с. ISBN 978-5-9906874-0-0.
6. *Ларин В. Л.* Стратегические приоритеты развития Тихоокеанской России // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 6. С. 18–27.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В БАНКАХ РОССИИ

Амиралиев Абилмажин Амиралиевич,

Алимуратов Мурад Камилевич

Аннотация. В работе формулируются стратегические тенденции на рынке банковских консалтинговых услуг, а также рассматриваются стратегические перспективы развития рынка банковских консалтинговых услуг в России.

Ключевые слова: стратегический консалтинг, стратегирование банковской деятельности, банковский стратегические консалтинг, финансовое стратегирование.

STRATEGIC TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET IN RUSSIAN BANKS

Abilmagin A. Amiraliev,

Murad K. Alimuradov

Abstract. The paper formulates strategic trends in the market of banking consulting services, as well as discusses the strategic prospects for the banking consulting services market development in Russia.

Keywords: strategic consulting, banking strategy, banking strategic consulting, financial strategy.

Введение. Стратегические трансформации в экономической системе любой страны формируются под влиянием нескольких факторов. Во-первых, научный прогресс сильно влияет на уклад жизни общества [1], что, соответственно, влияет на бизнес, в том числе банковский. Во-вторых, существует явная зависимость между социальным положением общества и стратегическими целями, которые оно перед собой ставит. Населению необходимо проявление инноваций во всех сферах [2]. Внедрение инноваций в банковском секторе, с привлечением стратегического консалтинга, даст возможность увеличить банковскую прибыль, организовать обслуживание населения в банках максимально эффективным способом. Внедрение данных инноваций повысит

конкуренцию в банковской сфере, клиенты банка получают положительный эффект от обслуживания [3], а компании, которые оказывают консалтинговые услуги получают прибыль за свои услуги. Постоянный прогресс является ключевым фактором развития для всех участников данной цепи.

Ключевые тренды. Банк — это ключевое звено между людьми, у которых есть капитал и теми, кто в нём нуждается. Данный институт с помощью кредитования позволяет физическим и юридическим лицам открывать бизнес, осуществлять работу в рамках уже существующего бизнеса, создавать новые направления и т. д. Тем не менее, начиная с 2011 года, для клиентов стратегически значимым фактором является уже не только доступ к капиталу, возможность разместить депозит или же взять кредит, а удобство приложения, возможности экосистемы, скорость доставки карт и т. д.

Согласно, Marksw Webb Rank & Report [4], ключевым для клиентов банка в 2021 году являлась скорость доставки карты новому клиенту и дальнейшая авторизация. В целом, возможности самого банковского приложения, доступ к различным сервисам в рамках экосистемы, возможности кастомизации и аналитики собственных доходов/расходов являются ключевыми на рынке банковских приложений. Люди стали более требовательны в выборе банка, предъявляя спрос на всё более новые технологии и сервисы, они повышают конкуренцию в данном секторе. В связи с этим растут расходы банков на цифровизацию [5; 6]. Для того, чтобы грамотно интегрировать в уже существующую банковскую систему новые сервисы и адаптировать их с работой внутренних департаментов, банки часто обращаются за помощью к консалтинговым фирмам. Консультанты данных фирм очень чутко реагируют на запросы клиентов и гибко подстраиваются под стратегические тренды в банковском секторе. Если раньше чаще предъявлялся спрос на правовые услуги или же информационно-справочные, то сейчас основными являются технологические услуги, то есть, формирование инфраструктуры для онлайн банкинга, создание банковского приложения, организация инструментов для завлечения миллениалов и позднего поколения Z, которые сейчас начинают становиться доминирующими участниками рабочей силы [7]. Зачастую руководству банков бывает трудно быстро реагировать на изменения в секторе, что с учетом современных тенденций может быть достаточно трагичным, так как, согласно исследованию McKinsey [8], решения, которые будут приняты в ближайшие 18–24 месяца (от 1 декабря 2021 года) будут определять то, в каком положении окажутся

банки в ближайшие годы. Соответственно, важнейшим является быстрая адаптация к изменившимся стратегическим трендам, которая потом, как правило, приносит хороший доход или, по крайней мере, не уменьшает уже существующую прибыль из-за высокой конкуренции в сфере.

Еще одним трендом является развитие инвестиционного банкинга. Большинство банков на российском рынке сейчас имеют не только непосредственно приложение, в котором отражаются все расходы/доходы, осуществляются переводы и т.д., но и приложение для инвестиций. Инновации, созданные на основе искусственного интеллекта, позволяют формировать инвестиционные идеи для каждого участника финансового рынка, подбирая индивидуальные предложения, в зависимости от уровня риска клиента, его финансовых возможностей и т.д. [9]. Тем самым, обеспечивая доступ к мировым финансовым рынкам рядовым клиентам банков буквально с помощью смартфона и интернета. Основным игроком на российском рынке инвестиций можно назвать Тинькофф Инвестиции, с долей 56% [10], совокупный доход клиентов в 2020 году составил 30 млрд рублей. На данный момент, все топ-10 банков России имеют подобные приложения и предоставляют доступ к рынкам международного капитала, тем не менее крупнейшим игроком на данном рынке нашей страны являются Тинькофф Инвестиции.

Приоритеты и принципы стратегии развития рынка консалтинговых услуг в банках России. Согласно исследованию аудиторско-консалтинговой компании Deloitte [11], Россия входит в топ-10 стран в мире по цифровому банкингу. Также на одного россиянина трудоспособного возраста приходится уже 3 банковские дебетовые карты, то есть практически каждый житель России является клиентом сразу трех банков [12]. В совокупности, эти факторы делают стоимость привлечения одного нового клиента дороже, чем в других странах, не входящих в топ-10. Все это позволяет консалтинговым фирмам адаптироваться под запросы клиентов, предоставляя банкам только те услуги, которые отвечают ключевым вызовам клиента.

Опираясь на анализ стратегических трендов и возможностей, можно выделить три стратегических приоритета развития рынка консалтинговых услуг в банках России (*рис.*). Важно отметить, что данный рынок является взаимосвязанным с банковским, так как чем прибыльней будут банки, тем больше они будут тратить на дальнейшую экспансию рынка, внедрение новых технологий и т.д., соответственно, будут чаще обращаться к консалтинговым компаниям.

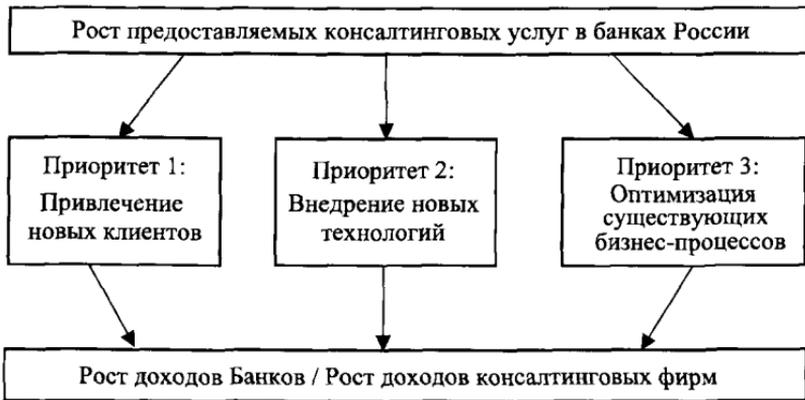


Рис. Концепция стратегических приоритетов развития консалтинговых услуг в банках России

Первый приоритет подразумевает привлечение новых клиентов за счет грамотной работы с поколением Z и миллениалами. Второй приоритет нацелен на внедрение различных инновационных технологий, которые помогут удержать уже существующих клиентов, а также повысят интерес со стороны клиентов других банков. Третий приоритет направлен на оптимизацию существующих бизнес-процессов, что позволит уменьшить издержки, сократив неэффективные направления бизнеса. Все три приоритета, в конечном итоге, ведут к росту доходов банка, повышению интереса со стороны клиентов и формированию устойчивого представления о надёжности банка для клиентов.

Для обеспечения указанных приоритетов и стратегии развития рынка консалтинговых услуг в банках России необходимо основываться на системе нижеперечисленных стратегических принципов.

Принцип 1. Согласованность интересов

Так как банковский сектор, как правило, покрывает запросы клиентов, с помощью консалтинговых фирм, то соответственно, их интересы должны согласовываться друг с другом [13]. Следовательно, интересы клиентов банка и регуляторов должны быть исследованы и приняты к сведению в процессе стратегирования рынка консалтинговых услуг в банках России.

Принцип 2. Роль регуляторов

Государство в лице Центрального банка ни в коем случае не должно препятствовать внедрению инноваций, поскольку это замедлит темпы

экономического роста не только сектора в целом, но и самого государства. Необходима чуткая работа над внедрением новых технологий, направленная на улучшение пользовательского опыта и качества предоставляемых банками услуг. Очень важно, чтобы регулятор не тормозил инновации, а, наоборот, способствовал их скорейшему внедрению.

Принцип 3. Стратегический маркетинг

Очень важным является формирование клиентской базы, так как именно банки являются заказчиком данных услуг, то работа должна вестись именно с ними. При этом, важным является то, что консалтинговые фирмы, как правило, не занимаются каким-либо маркетингом, основным каналом продвижения услуг являются исследования данных фирм, их опыт и квалификация сотрудников, которые являются специалистами высокого класса [2].

Стратегические перспективы рынка консалтинговых услуг в банках России. В данном исследовании были выявлены ключевые тенденции на рынке консалтинговых услуг с помощью анализа самого банковского сектора, при этом важно отметить и перспективы, как для консалтинговых фирм, так и для банков, в целом.

Во-первых, следует отметить, что всегда государство пыталось контролировать банковскую систему России, на данный момент ключевыми банками являются банки с госучастием, при этом они, как крупнейшие представители сектора, достаточно часто обращаются за услугами консалтинговых фирм. Поскольку огромная структура управления не всегда позволяет эффективно работать руководству, а внедрять инновации необходимо. Тем не менее, сделки слияния и поглощения на российском банковском рынке проводятся не так часто, но, как правило, одной из сторон данных сделок выступает ведущий — крупный банк [14], тем самым, открывая перспективы для рынка консалтинговых услуг, так как процесс адаптации новых подразделений может проходить достаточно долго. Чтобы ускорить этот процесс, зачастую банки обращаются за услугами консультантов.

Во-вторых, внедрение инноваций в различные банковские секторы создает подспорье для услуг разного рода, например, создание банковского приложения, формирование новых сервисов и их реализация, и интеграция в экосистеме банка. Нынешние темпы цифровизации позволяют консалтинговым фирмам всегда оставаться востребованными, поскольку уровень услуг, который предоставляют консультанты, соответствует стандартам и обеспечивает полное удовлетворение запросов банка.

В-третьих, сам формат развития экономики страны является базовым фактором для роста и рынка консалтинговых услуг в банках, и банковского сектора, в целом. К сожалению, реальный рост российской экономики замедлился, при этом важно отметить, что уровень жизни в крупных городах вырос, ввиду внедрения новых технологий, в том числе банковских. Формирование экосистем позволило людям пользоваться различными сервисами, которые способствовали улучшению их уровня жизни. Для консалтинговых фирм это очередная стратегическая возможность не только выполнить работу для клиента, принять участие в формировании экосистем, но и внести вклад в повышение уровня и качества жизни граждан России.

Список литературы

1. *Квинт В.Л., Бодрунов С.Д.* Стратегирование трансформации общества: знание, технологи, нономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2021. 351 с. ISBN 978-5-00020-083-4.
2. *Квинт В.Л., Трачук А.В., Дзгоев В.Д.* Стратегирование национальных и региональных инновационных систем. М.: Бюджет, 2021. 199 с. ISBN 978-5-6046414-0-8.
3. *Астапов К.Л.* Стратегия развития финансового рынка в условиях кризиса: анализ и рекомендации // Экономический анализ: теория и практика. 2021. Т. 20. № 11. С. 2021–2052.
4. *Mobile Banking Rank 2020 и Mobile Banking Rank 2021 — Marksw Webb Rank & Report* // Marksw Webb. 2021. URL: <https://www.marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-2021/>
5. *Погорельский А.* Банки потратили \$1 трлн на цифровизацию. Хоть кому-то это помогло // РБК. 29.06.2019. URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/5ae098a62ae5961b67a1c3d6>
6. Стратегирование цифрового Кузбасса /под науч. ред. В.Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2021. 434 с. ISBN 978-5-8353-2796-6.
7. *Новикова И.В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0 // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 61. № 3. С. 181–184.
8. *Global Banking Annual Review 2021: The great divergence* // McKinsey. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>
9. *Астапов К.Л.* Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 28–41.
10. *Тинькофф Инвестиции составили «Портрет российского инвестора — 2020»* // Тинькофф Инвестиции. 04.03.2021. URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/553208/>

First steps in strategizing

11. *Трофимова Е., Налютин М.* Уровень цифровой зрелости банков — 2020 // Deloitte. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/digital-banking-maturity-2020.html>
12. *Лехницкая Д.* Карточный домик: зачем гражданам столько дебетовых карт // РБК. 06.10.2017. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/10/2017/59cbddb09a79475aaa2817f3>
13. *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.
14. *Расцел И.* Метод McKinsey. М.: Альпина Паблишер, 2021.

АНАЛИЗ ГЛОБАЛЬНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРОВ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

Антуфьев Александр Владиславович

Аннотация. Согласно методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, разработка стратегии любого уровня начинается с анализа глобальных и национальных трендов. Работа посвящена анализу нового технологического тренда — Центры обработки данных. Проведен стратегический анализ мирового и российского рынков Центров обработки данных.

Ключевые слова: стратегия, глобальные тренды, национальные тренды, Центры обработки данных, цифровизация, дата центр.

ANALYSIS OF GLOBAL AND NATIONAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DATA PROCESSING CENTERS

Aleksandr V. Antufev

Abstract. According to the strategizing methodology of Academician V. L. Kvint, the development of a strategy at any level begins with an analysis of global and national trends. The work is devoted to the analysis of a new technological trend — Data processing centers. A strategic analysis of the world and Russian markets of data processing centers was carried out.

Keywords: strategy, global trends, national trends, data processing centers, digitalization, data center.

В наше время сложно представить жизнь без компьютеров, с каждым годом данных становится все больше и больше и встает вопрос, где хранить все эти данные? Так начали появляться Центры обработки и хранения данных, которые понимаются как специализированное здание для размещения серверного и сетевого оборудования и подключения абонентов к каналам сети Интернет.

Можно говорить о появлении нового глобального технологического тренда: появление и распространение Центров обработки данных. Согласно теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта, разработка стратегии любого уровня начинается с анализа глобальных, национальных и региональных трендов [1–3]. Целью

данной работы является выявление и изучение трендов развития Центров обработки данных.

Центры обработки данных стали требоваться не только ИТ-гигантам, компаниям, которые занимаются теми сервисами, которыми мы пользуемся в повседневной жизни, к примеру, Netflix или Google, но и более маленьким компаниям. В наше время практически любая компания использует серверные вычисления в своей работе. У любой компании сейчас есть сайт, есть программы такие как 1С — Бухгалтерия, 1С — Управление кадрами, SAP системы и так далее, все эти программы требуют не мало серверных мощностей и по мере роста компании эти мощности могут достигать внушительных масштабов. У компаний появляется необходимость размещать большое количество оборудования для поддержания своих сервисов. С увеличением количества серверов, требования к их размещению становятся жестче, требуется поддерживать оптимальную температуру для их работы, обеспечивать пожаробезопасность, а так же физическую безопасность (наличие системы контроля и управления доступом), а так же это просто требует не мало места и в какой-то момент для фирм становится не выгодно самим заниматься организацией всех вышеперечисленных пунктов, так как это требует как большого человеческого капитала, так и денежного.

Энергопотребление, охлаждение, пожаробезопасность, физическая безопасность, все это важные вопросы на помощь в решении которых и пришли коммерческие центры обработки данных, суть которых заключается в том, что у них есть здание с полностью подготовленной инфраструктурой, а фирма просто арендует у них место под размещение своего оборудования. Коммерческие ЦОД гарантирует фирме, что у них не будет перебоев в электроснабжении, каналах связи, а также гарантирует физическую безопасность серверов фирмы от пожаров и не санкционированного физического доступа к оборудованию. Фирмы начинают все более внимательно относиться к сохранности своих данных, делают резервные копии, резервируют серверы, но с ростом ценности информации появилась необходимость в гео-избыточности. Гео-избыточность — это размещение копий данных не в одном дата центре, а сразу в нескольких территориально распределённых. Что, в свою очередь, усилило спрос на коммерческие дата центры. Помимо размещения клиентского оборудования коммерческие ЦОДы предлагают облачные услуги, например сервер как услугу или программу как услугу.

В условиях повсеместной цифровизации и необходимости разработки стратегий цифровой трансформации особенно актуально понимание, на каком этапе развития находится отечественный рынок ЦОД [4].

По мнению аналитиков из ResearchAndMarkets объем мирового рынка ЦОД был оценен в 59,3 млрд долларов. Согласно ожиданиям специалистов, рынок будет продолжать расти на 13,4% ежегодно и достигнет 143,4 млрд долларов к 2027 году¹. Высокие темпы прогнозируются в таких странах, как Канада, Германия, Япония, наиболее быстрые темпы ожидаются в Китае — на 17,5% ежегодно. Крупнейшим рынком на данный момент является Американский, на данный момент он оценивается в 17,9 млрд долларов. Так же там располагаются одни из крупнейших дата центров в мире.

Основными показателями для оценки размера дата центра служат его площадь, количество стойко-мест, энергетическая мощность в МВт. К примеру, построенный в 2017 году компанией Switch дата центр Tahoe Repo 1 имеет проектную мощность 815 МВт и 669 тыс. метров площадей, что делает его крупнейшим коммерческим дата центром в мире, стоимость этого проекта составила около 1 млрд долларов. Услугами этого дата центра пользуются даже такие компании как Google, Microsoft, Amazon и множества других крупных компаний [5].

Основными тенденциями на текущий момент является развитие дата-центров, как услуги, то есть клиенту не обязательно иметь свое оборудование и размещать его, ему достаточно просто арендовать его у ЦОДа, так же компании могут арендовать, как «железо», так и уже настроенную инфраструктуру, виртуальные серверы или даже настроенное ПО, сразу готовое к работе и не требующее никакого обслуживания со стороны заказчика. Использование автоматизации и робототехники при строительстве и эксплуатации ЦОДов. Согласно исследованию AFCOM, более 40% респондентов будут использовать робототехнику при обслуживании ЦОД в течении следующих трех лет, 16% заявили, что уже используют, а 35% планируют сделать это к 2024 году. Зеленые дата-центры, еще один тренд в развитии рынка, в 2021 году экологическая составляющая станет приоритетом для корпоративных клиентов. Операторы ЦОДов и инвесторы будут инвестировать в более энергоэффективные и «зеленые» технологии. Уже сейчас есть компании, которые считаются полностью экологичными. Центры обработки данных компании Switch уже сейчас на 100% используют энергию из возобновляемых источников. Так же появляются новые

¹ URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/2228038>

проекты, такие как подводные центры обработки данных, разработанные компанией Microsoft, и они уже заявляют о положительном опыте эксплуатации [6].

На текущий момент объем российского рынка ЦОД остановился на отметке 354 млн долларов, это не много если сравнить с аналогичными рынками в других странах: США — 17947 млн долл., Великобритания — 1192,6 млн долл., Япония — 3000 млн долл., Германия — 1089 млн долл.

На данный момент Российский рынок центров обработки данных отстает от других, мощность одного только ЦОДа Tahoe Reno, о котором писалось выше, больше, чем мощность всех ЦОДов на территории РФ вместе взятых. Это связано с тем, что эта отрасль начала развиваться на территории РФ позже, чем в Америке и других странах [7]. Но несмотря на это, рынок РФ, на данный момент, является активно и равномерно растущим рынком, по данным IKS-Consulting, прирост рынка в 2021–2023 годах составит 21–25% [8, 9, 10].

Пандемия COVID-19 внесла свой вклад и здесь, из-за ее начала, в 2019, году рост рынка замедлился, но позже в 2020 это компенсировалось повышенным спросом на ИТ услуг от различных компаний. С началом пандемии многие компании начали переводить своих сотрудников на удаленку, что, в свою очередь, потребовало определенных изменений в ИТ структурах компаний и спрос на услуги ЦОД начал увеличиваться, сейчас это рынок продавца, так как спрос начал превышать предложение и многие ЦОДы распродают еще на этапе строительства и компаниям приходится ждать введения новых площадок [6].

О том, как вырос спрос на софт для удаленной работы хорошо видно по статистике использования такой программы как Microsoft Teams. С июля 2019 года и по апрель 2021, количество активных пользователей выросло более, чем в 10 раз [11]. То же самое можно сказать и про доходы компании Zoom, которые выросли более чем в 5 раз с момента начала пандемии, компания занимается разработкой собственной платформы для аудио и видео конференций [12].

На данный момент большая часть тех, кто уже пользуется услугами кЦОД либо планирует расширение, либо думает над этим. Становится все больше фирм, которые еще никогда не пользовались их услугами, но планируют начать. Так же очень много компаний, относящихся к крупному бизнесу, уже используют услуги кЦОД в том или ином виде. На данный момент, практически, весь рынок сосредоточился в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург.

В ближайшие пару лет можно говорить о том, что рынок коммерческих дата центров будет продолжать активно расти, но еще не все фирмы познали преимущества их использования, но все больше становится тех, кто уже воспользовался их услугами и остался доволен. При разработке, прежде всего, корпоративных стратегий необходимо учитывать этот глобальный технологический тренд. Россия уже отстает от мировых тенденций в этой области, а время, как отмечает академик В. Л. Квинт, один из важнейших ресурсов в стратегии [1, с. 40]. В ближайшее время количество Центров обработки данных будет увеличиваться, их функционал будут расширяться, и Российским компаниям, особенно в регионах, необходимо учесть этот тренд.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012. 626 с.
4. Стратегирование цифрового Кузбасса. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»). ISBN 978-5-8353-2796-6. DOI: 10.21603/978-5-8353-2796-6
5. Официальный сайт провайдера коммерческих ЦОД в США. URL: <https://switch.com>
6. IKS MEDIA.RU — деловой портал для бизнеса в телекоме, ИТ, медиа. URL: <https://www.iksmmedia.ru>
7. Облачный ландшафт. Предложения по развитию рынка хранения и обработки данных в России / ПАО «Ростелеком». М., 2020. 49 с.
8. IKS-Consulting. Облачный провайдинг 2018–2022: экономика, стратегии, бизнес-модели. URL: <http://survey.iksconsulting.ru/page4680670.html>
9. IKS-Consulting. Российский рынок коммерческих дата-центров 2018–2023. URL: <http://www.iks-consulting.ru/ratings-260.html>
10. IKS-Consulting. Итоги года: рынок коммерческих ЦОД РФ 2020. URL: <http://survey.iksconsulting.ru/page14877965.html>
11. *Warren T.* Microsoft Teams usage jumps to 145 million daily active users. // The Verge. 2021. URL: <https://www.theverge.com/2021/4/27/22406472/microsoft-teams-145-million-daily-active-users-stats>
12. *Iqbal M.* Zoom Revenue and Usage Statistics (2022) // Businessofapps. URL: <https://www.businessofapps.com/data/zoom-statistics/>

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Хабеева Мадина Крымовна

Апиева Орнелла Султановна

Аннотация. В статье рассматриваются особенности формирования стратегии развития глобальных брендов на примере компании LVMH с учетом стратегических трендов отрасли товаров роскоши. Методологической базой исследования послужили работы основоположника теории стратегии и методологии стратегирования, д.э.н., профессора, иностранного члена РАН, Заслуженного работника высшей школы, Лауреата премии имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени Владимира Львовича Квинта.

Ключевые слова: стратегическое развитие, брендинг, глобальные бренды, отрасль товаров роскоши.

THE FEATURES OF GLOBAL BRANDS' STRATEGIZING

Madina K. Khabekova

Ornella S. Apsheva

Abstract. The paper analysis the peculiarities of the formation of global brands development strategy on the example of LVMH, taking into account strategic trends in the luxury goods industry. The methodological basis of the study are the works of the founder of the theory of strategy and strategy methodology, Dr. of Economics, Professor, foreign member of the Russian Academy of Sciences Vladimir L. Kvint.

Keywords: strategic development, branding, global brands, luxury goods industry.

В кризисных условиях глобальные компании столкнулись с необходимостью изменения собственных стратегий ввиду изменившихся условий функционирования на различных рынках. Для многих компаний основной проблемой выступило сокращение уровня сбыта, что предопределило необходимость изменения сбытовой стратегии, ее переориентации на онлайн-формат. Если для оптовых и розничных глобальных торговых компаний такой переход не стал принципиально новой стратегической задачей, так как тренд онлайн-торговли на протяжении последних лет является актуальным, а в кризисный период лишь усилился, то для ряда отраслей это стало серьезной пробле-

мой, что определяется отраслевой спецификой их деятельности. Для пострадавшей в период пандемии сферы услуг переход на удаленный формат торговли попросту неосуществим, так как некоторые услуги предполагают присутствие потребителя в месте их оказания. В этой связи компании были вынуждены ориентировать свои стратегии на максимально возможное сокращение издержек с целью сохранить бизнес до момента снятия ограничений. Примерами наиболее пострадавших отраслей сферы услуг, компании которых работают на глобальном уровне являются туризм, отрасль развлечений, отрасль общественного питания и ряд других.

Согласно методологии академика В. Л. Квинта рассматривается алгоритм формирования стратегии, который можно адаптировать к глобальным компаниям в условиях кризисных ситуаций (рис.).

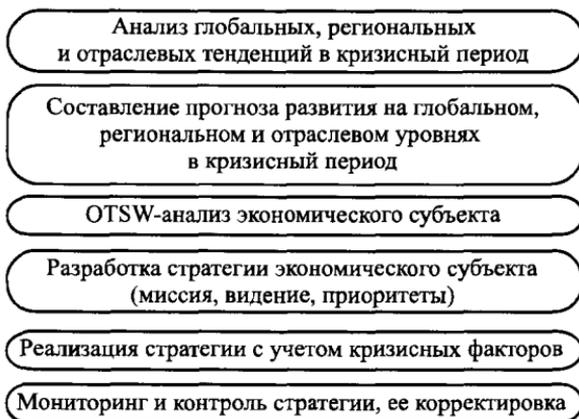


Рис. Алгоритм формирования стратегии глобальной компании в кризисных условиях [1]

На первом этапе компания проводит анализ глобальных, региональных и отраслевых тенденций развития с учетом кризисных условий [1, 2]. Особую ценность при таком анализе для компаний, имеющих глобальные бренды имеет стратегический опыт других организаций. Нередки случаи, когда многие компании заимствуют друг у друга стратегические подходы, оказавшиеся эффективными на различных рынках. Анализ региональных тенденций важен с той позиции, что глобальные компании должны учитывать особенности регионов, в которых присутствуют их бренды. Ключевыми параметрами выступают:

- емкость рынка (уровень потенциального спроса на продукцию/услуги);
- динамика продаж конкурентов;
- общий уровень лояльности аудитории к отраслевой продукции;
- актуальность каналов сбыта (оффлайн, онлайн);
- уровень социальной вовлеченности потребительской аудитории и т. д.

На основе полученных данных компания составляет стратегические прогнозы развития для конкретных рынков. Эта информация в последствии будет являться основой для разработки стратегической документации и стратегических планов развития. Прогнозы, как правило, должны составляться на длительный период времени, но в условиях кризиса и нестабильной рыночной конъюнктуры глобальным компаниям целесообразно составлять среднесрочные и краткосрочные прогнозы, которые основаны на актуальных данных, полученных в ходе анализа.

На третьем этапе проводится полноценный OTSW-анализ [3], в рамках которого сопоставляются прогнозные данные и актуальная информация о возможностях и угрозах деятельности компании, ее сильных и слабых сторонах для каждого отдельно взятого рынка. OTSW-анализ позволяет получить подробную картину того, как компания сможет себя позиционировать на рынке с учетом факторов внешней среды, и какие факторы внутренней среды сможет использовать в качестве основополагающих конкурентных преимуществ.

После проведения OTSW-анализа компания может переходить к формированию/изменению своих стратегических документов — миссии и видения. Миссия представляет собой представление организации для внешней среды и всех внешних заинтересованных групп. Формулировка миссии должна давать четкое представление внешней среды о том, для чего функционирует организации на рынке и какую пользу ее существование несет обществу. В условиях кризиса миссии многих глобальных компаний могут быть пересмотрены в пользу реализации различных социальных целей функционирования.

Стратегическое видение по большей части ориентируется на внутреннюю среду организации. Видение представляет собой общую философию функционирования компании с глобальными брендами на рынке. Видение в большей степени связано с актуальными целями и задачами компании, ее экономическими и социальными ориентирами, которые осознает руководство и персонал компании. Видение предполагает под собой разработку конкретных стратегических приоритетов,

а в условиях кризиса, эти приоритеты по большей части должны носить антикризисный характер.

Компания позиционирует себя как ведущий во всем мире холдинг в области производства и реализации товаров роскоши (luxury goods). Стратегический успех компании достигается за счет следующих элементов:

1. Децентрализованная организационная структура. Компания использует децентрализованный подход и наделяет свои бизнес-направления самостоятельностью с целью повышения скорости принятия стратегических управленческих решений относительно сбыта, маркетинга, товарного ассортимента. Такой подход ускоряет работу всей группы LVMH и позволяет оперативно реагировать на конъюнктурные изменения на рынке. Так же децентрализация выступает как инструмент мотивации для сотрудников группы, позволяя им реализовывать свой профессиональный потенциал.

2. Вертикальная интеграция. Для повышения эффективности цепочек создания ценности группа LVMH использует стратегическую вертикальную интеграцию, контролируя процессы производства и продвижения продукции на рынке, используя в том числе принадлежащие компании сети сбыта. Такой подход связан со спецификой бренд-портфеля компании — большинство ключевых брендов относятся к категории роскоши, что требует полного контроля качества при реализации продукции на рынке.

3. Устойчивые производственные «ноу-хау». Стратегическое видение компании ориентируется на обеспечение долгосрочного лидерства на рынке. Для достижения этой цели группа LVMH уделяет большое внимание сохранению используемых производственных технологий, в том числе технологий, относящихся к категории невозпроизводимых. Именно эти технологии являются основным критерием успеха брендов группы на рынке и качественно выделяют продукцию компании среди других товаров. Примерами таких технологий являются используемые в производстве инновационные материалы (оптическое волокно), технологии дополненной и виртуальной реальности (AR/VR), которые применяются в мобильных приложениях компании и ряд других.

4. Развитие человеческого капитала [4, 5]. Как и для многих других компаний для группы LVMH важную роль играет персонал организации. Для этого компания реализует целый комплекс мероприятий, направленных на развитие человеческого капитала, начиная от процесса адаптации к отраслевой специфике, заканчивая поддержкой после

окончания работы в группе, помощи в дальнейшем трудоустройстве на основе системы рекомендаций.

5. Создание синергетических эффектов между брендами группы [6, 7]. Занимаясь производством и реализацией товаров роскоши, компания занимается активным изучением профилей целевых аудиторий. Маркетинговые исследования, которые проводятся группой LVMH на различных рынках, подтверждают, что большая часть потребительской аудитории склонна приобретать продукцию сразу нескольких брендов группы.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
4. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в индустрии 4.0 // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 3 (61). С. 181–184.
5. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // *Экономика в промышленности*. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326.
6. *Хворостяная А. С., Квинт В. Л.* Разработка стратегии развития инновационно-инвестиционного проекта в индустрии моды // *Administrative Consulting*. 2018. № 2 (8). С. 36.
7. *Хворостяная А. С.* Fashiontech: инновационные технологии, меняющие стратегии развития агентов индустрии моды // *Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии*. М., 2018. С. 250–252.

К ЗАДАЧЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЕЕ МЕСТА В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

Воробьев Алексей Андреевич

Аннотация. Настоящая работа исследует связь между существующими в современных PR-исследованиях моделями разработки рекламных кампаний и основами теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта. Кроме того, автор формулирует основные предпосылки применения, место и алгоритмы анализа эффективности рекламного инструментария в процессах стратегирования, используя в качестве эмпирической базы статистику рекламных кампаний своего работодателя — компании, работающей в отрасли вакуумной техники.

Ключевые слова: рекламные стратегии, медиастратегирование, медиарекламный рынок.

ON THE TASK OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ADVERTISING TOOLS AND DETERMINING ITS PLACE IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S STRATEGY

Alexey A. Vorobyev

Abstract. This work explores the relationship between the models for developing advertising campaigns that exist in modern PR studies and the foundations of the theory of strategy and the methodology of strategizing by academician V. L. Kvint. In addition, the author formulates the main prerequisites for the use, place and algorithms for analyzing the effectiveness of advertising tools in strategizing processes, using the statistics of advertising campaigns of his employer, a company operating in the vacuum technology industry, as an empirical base.

Keywords: advertising strategies, media strategizing, media advertising market.

Значимость рекламы для современного общества сложно переоценить. Она представляет собой явление многогранное, противоречивое и разноплановое. С одной стороны, речь может идти о рекламной отрасли, представляющей собой один из ключевых секторов экономики.

С другой стороны, реклама как часть стратегии фирм по-прежнему остается ключевым инструментом манипулирования информационным контекстом принятия решений субъектами экономики. При этом основным каналом доставки рекламы промышленных товаров до их потребителя является медиаконтент, в который эта реклама встроена [1]. Производство рекламы можно рассматривать как пример креативной индустрии, во многом родственной киноиндустрии (хотя и отличающейся в ряде ключевых пунктов). Наконец, рекламу можно рассматривать как социальный институт *suígeneris*, напрямую связанной с инновационными процессами, происходящими в обществе: именно реклама «ответственна» в значительной степени за информирование потребителей о появлении инновационного продукта и за убеждение и формирование у них не существовавшей ранее потребности в этом продукте. Иными словами, именно рекламе отводится ключевая роль на финальных этапах инновационного процесса, связанных с внедрением инновационного продукта на рынок [2].

Так или иначе, задачу разработки рекламной стратегии фирмы необходимо рассматривать в контексте общей задачи разработки стратегии фирмы. Сам факт возникновения формируемого медиа глобального информационного контекста принятия решений, ставит вопрос о дополнении любых стратегических документов «медийным» разделом (и включении соответствующих методов его разработки в общую теорию стратегии и методологию стратегирования). Существующие в современной литературе методы разработки долгосрочных рекламных кампаний имеют много пересечений с актуальными постулатами теории стратегии и методологией стратегирования [3–5]. Наиболее классической является RACE-модель [6], предложенная Дж. Марстоном в 1963 г. Согласно этой модели, разработка рекламной кампании состоит из четырех этапов, первые буквы названий которых составляют ее название в соответствии с популярным в теории связей с общественностью правилом названий-акронимов:

1. Research (исследование или аналитический этап);
2. Action (планирование);
3. Communication (реализация);
4. Evaluation (оценки результатов).

На этапе исследования определяются проблемы, с которыми сталкивается фирма, и возникающие перед ней возможности. Именно на этом этапе закладывается информационно-аналитическая основа кампании, необходимая для реализации дальнейших этапов. Именно в рамках этого этапа проводятся определение проблемы и возможности и закла-

даются предварительные формулировки целей, идей и концепций будущей кампании. Во многом этот этап аналогичен начальным шагам процесса стратегирования, на которых проводится оценка внешней и внутренней среды объекта стратегирования. Традиционные работы по теории маркетинга именно в этот этап помещают SWOT-анализ рекламируемого объекта, однако с точки зрения теории стратегии более корректным считается начинать анализ с внешней среды, а именно с выявления и оценки возможностей и угроз [3], что, в частности, дает возможность эффективнее подготовиться к потенциальным угрозам, осмыслить и использовать потенциальные возможности. Лишь затем рекомендуется проводить соответствующий этапу сканирования внутренней среды объекта стратегирования анализ сильных и слабых сторон [4].

Стратегическая природа разработки рекламных кампаний становится еще более очевидной, если принять во внимание второй ее этап в RACE-модели Марстона, а именно Action, или этап планирования. Задачи, решаемые на этом этапе, пересекаются с задачами, встающими перед стратегом, определяющим миссию и видение стратеглируемого объекта [4]. Согласно ключевым работам в теории и практики PR, основной задачей этапа планирования рекламной кампании является заложить ее основу, отвечая на вопрос «Где мы хотим быть» [7]. На данном этапе на основе поставленных клиентом задач, осмысления собранной на первом этапе информации на основе имеющихся в распоряжении клиента ресурсов (ключевые для теории стратегии и методологии стратегирования временные и ресурсные ограничения) формулируются и планируются реальные на данный временной период цели и намечаются пути их достижения. С другой стороны, задачами второго этапа являются целеполагание и постановка реальных целей для коммуникационной активности марки, что в методологии стратегирования также принято относить к этапу разработки концепции стратегии.

На успешность ведения бизнеса в России, в наше время, очень сильно влияет реклама и рекламный инструментарий. Планирование их использование и реализация подобного плана — задачи третьего этапа RACE-модели, на котором уже происходит разработка тактики и имплементация принципов организации кампании. Рекламные инструменты представляют собой средства достижения поставленных перед рекламной кампанией коммуникационных целей. Их совокупность формирует коммуникационную платформу, которая содержит в

себе основные принципы донесения рекламного сообщения до целевой группы и саму структуру данного сообщения.

Рекламный инструмент — это средство, часть коммуникационной платформы, используемая для привлечения внимания общества к определенной фирме, товару, человеку. К используемым в практике автора рекламным инструментам можно отнести следующие.

1. Контекстная реклама. Это инструмент, работающий по принципу создания рекламной кампании на одной из онлайн-платформ: YandexDirect, GoogleAdWords. Задача специалиста по стратегическим рекламным коммуникациям, использующего данный инструмент, — это обучить рекламную программу, на какую поисковую фразу (контекст) должен срабатывать алгоритм и появляться реклама определенного типа. В параметрах рекламной кампании можно учесть очень много контекстов, таких как: возраст, место жительства, мобильное устройство, ПК, интересы, платежеспособность. Грамотная настройка рекламной кампании ведет к огромному количеству продаж при минимальных затратах.

2. Создание инфоповодов. Точечное воздействие на определенную группу людей, путем влияния на них через средства массовой информации. Например: скидка на определенный продукт в супермаркете для пенсионеров с 12:00 до 17:00 в будние дни. Иной пример: прогрев аудитории блогера в Инстаграм, путем создания «липовой» ситуации, выходом из которой стало приобретение определенного продукта.

3. Система ложных скидок. Система скидок психологически влияет на желание человека купить товар дешевле (даже если вчера он стоил столько же без скидки). В основе этого инструмента лежит использование поведенческих искажений, эксплуатирующих зависимость принятия решений от контекста — как физического, так и информационного, формируемого как раз рекламными инструментами [7].

4. Звонки и рассылка на холодную аудиторию. Информирование интересующей нас базы клиентов о скидках или появлении новых товаров и акциях, например: звонки из банков с информацией о появлении новых услуг.

В своей практике по большей части автор использовал ведение рекламной кампании на платформе YandexDirect, а также звонки и рассылки на холодную аудиторию.

Финальным этапом разработки рекламной кампании является Е-этап — оценка результатом, evaluation. Фактически, этот этап мог бы «перекликаться» с концепцией стратегии выхода, однако в данном аспекте подход Марстона не вполне соответствует теории стратегии и

методологии стратегирования. Оценку эффективности рекламной кампании и механизмы обратной связи с потребителем необходимо сразу продумывать при написании стратегии. Тем не менее, обычно оценка осуществляется через маркетинговые качественные и количественные исследования, которые традиционно проводятся в течение и/или по завершению рекламной кампании [6]. Выводы, которые делаются после рекламной кампании, апостериори говорят о ее эффективности кампании. Результатом разрабатываемого вначале, но реализуемого после кампании четвертого этапа является сохранение текущей стратегии, либо ее корректировка с последующим изменением различных тактик.

Целью автора в его исследовании является разработка методологии априорного анализа эффективности рекламных инструментов на примере их влияния на оборот компании. Эмпирическую основу для исследования составляют данные, собранные автором лично для компании, работающей в сфере вакуумной техники. Для этой отрасли особенно высокую значимость имеет рекламная поддержка рыночной деятельности фирм и стратегии ее развития. Проведение исследования предполагает последовательное решения пяти задач:

- 1) описание цели исследования;
- 2) выбор инструментов исследования;
- 3) сбор базы данных;
- 4) применение инструментов исследования к базе данных;
- 5) анализ результата.

Выводы, которые могут быть сделаны по итогам исследования, и их анализ в стратегическом контексте позволят приблизить существующие модели и методы разработки рекламных кампаний к методологии стратегирования, так как стратегическая природа данного процесса в свете изложенных ранее аргументов может считаться подтвержденной. Учитывая широкое признание мировой экономической общест-венностью работ академика В.Л. Квинта по теории и методологии стратегирования, который посвятил стратегированию более 45 лет, также можно считать обоснованным применение данной методологии и ее теоретического базиса в качестве основы для исследования. При этом структурно стратегический подход к разработке рекламных кампаний можно рассматривать как пример задачи медиастратегирования на корпоративном уровне [8].

Список литературы

1. *Вартаков С. А.* Модели экономического влияния рекламы: первичные эффекты // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2020. № 4. С. 61–85.
2. *Медынский В. Г.* Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.
3. *Quint V.* Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. London; Sydney: Routledge, 2015.
4. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
5. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
6. *Marston J. E.* The nature of public relations. New York: McGraw-Hill, 1963.
7. *Крылов А., Зуенкова О.* Рекламная стратегия: постановка задачи и оценка эффективности, некоторые аспекты // Петербургский рекламист. 2003. № 3–5.
8. *Вартаков С. А.* Стратегический подход к анализу медиасистемы России: к определению миссии, ценностей и приоритетов // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 173–189.

СТРАТЕГИРОВАНИЕ БОРЬБЫ С ЦИФРОВЫМ РАЗРЫВОМ КАК НОВОЙ ФОРМОЙ СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА

*Минина Галина Андреевна,
Прончев Геннадий Борисович*

Аннотация. В XXI веке, когда ценность информации остро ощущается, появляется новая форма социального неравенства — цифровой разрыв. В работе обоснованы его актуальность и дискуссионная проблематика, а также предложены подходы к решению.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, общество, цифровой разрыв, социальное неравенство.

STRATEGIZING TACKLING THE DIGITAL DIVIDE AS A NEW FORM OF SOCIAL INEQUALITY

*Galina A. Minina,
Gennady B. Pronchev*

Abstract. In the 21st century when the value of information is really high a new form of social inequality so-called digital divide is emerging. The work explains its relevance and debatable issues and proposes approaches to its solution.

Keywords: strategy, strategizing, society, digital divide, social inequality.

Введение. Социальное неравенство уже долгое время является главенствующей формой социальной стратификации. Представляя из себя ничто иное, как борьбу за ресурсы, социальное неравенство делит общество на страты в зависимости от обладания экономическими благами группой людей и индивидов в отдельности. Информационные технологии в постиндустриальном обществе представляют собой наиболее востребованные ресурсы. Большинство стран мира стремятся увеличить темпы развития информационной сферы общества. Например, в Российской Федерации лето 2017 года было ознаменовано принятием национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации». Следствием проекта было создание множества электронных сервисов, которые действительно облегчили жизнь гражданам, ускорили многие процессы. В связи с этим ценность информационных технологий и ресурсов в российском обществе резко возросла, как и

во многих других цивилизованных странах мира, что подчеркивает **актуальность** изучения доступности информации и информационных технологий. Но так ли они доступны всему населению Земли?

Целью исследования избран поиск стратегических решений в борьбе с цифровым разрывом как новой формой социального неравенства. Для достижения цели будут решены следующие задачи: 1) определить типы цифрового разрыва, доказав, что информация сегодня как никогда стала объективной социальной ценностью с коммерческими свойствами; 2) убедиться, что доступность к информации и информационным технологиям являются социальной привилегией, а цифровой разрыв стал реальностью наших дней; 3) предложить стратегические пути и подходы к решению проблемы цифрового разрыва.

Объектом исследования становится современное общество, а предметом исследования — ограниченность доступа разных членов современного общества к информационным ресурсам, или цифровой разрыв. Новизна исследования заключается в обосновании проблемы цифрового разрыва как нового дискуссионного явления, а также выработке подходов к ее решению.

Методической базой исследования стали работы отечественных и зарубежных современных ученых в области стратегирования В. Л. Квинта [1], М. В. Мирославской, А. А. Козырева [2], социологии Э. Робертс [3], а также доступные материалы с официальных сайтов средств массовой информации, административных органов и другие.

Типы цифрового разрыва. Такое явление, как ограниченность доступа к различным информационным ресурсам, называется «цифровой разрыв» (от англ. digital divide). Выделяют три типа цифрового разрыва [4]:

1. **Гендерный разрыв.** Речь идет о разнице в доступности информационных технологий населению по демографическому признаку. По данным СМИ [5], количество мужчин, использующих интернет в развитых странах, превышает аналогичное количество женщин на 21%. В развивающихся странах эта цифра достигает 52%.

2. **Социальный разрыв.** Создание интернет-форумов по интересам делит общество на группы, усиливает социальную стратификацию, а несвязанные с ними индивиды остаются в стороне и не могут пользоваться всеми благами сети Интернет, присвоенных группами.

3. **Разрыв всеобщего доступа.** Некоторые страны мира отстают от других по качеству информационного обеспечения, Интернет-соединения, а цифровая грамотность населения довольно низкая. Это не

позволяет жителям этих местностей пользоваться всеми доступными информационными технологиями.

Информация — объективная ценность с коммерческими свойствами. В постиндустриальном обществе цифровой разрыв может наблюдаться как между государствами разных эшелонов, так и внутри субъектов одного государства. Постиндустриальное общество окончательно оформилось после научно-технической революции на рубеже XX–XXI столетий. Этот тип общества характеризуется компьютеризацией, преобладанием сферы услуг в экономике, автоматизацией производства. Люди убедились, что *информация является объективной ценностью*. Она стала важным фактором производства и наиболее востребованным товаром. Например, такие корпорации, как Google, Microsoft, Яндекс, являющиеся представителями информационно-компьютерного бизнеса, — сегодня это наиболее высоко капитализированные компании.

Как и прочие ресурсы, ценная информация, являющаяся хорошо структурированными «большими данными» (Big Data) количественно ограничена, становясь предметом конкуренции на рынке. Обладание информацией определяется не только покупательной способностью, но и техническими навыками, и практическими знаниями экономического агента: большая часть информации представлена на принятом сегодня lingua franca — английском языке. В связи с этим покупателю необходимо не только обладать денежными средствами, но и владеть иностранным языком на высоком уровне. Зачастую информация представлена не только в виде текста, но и в виде кодовых программ, чертежей. Сами продавцы информации не заинтересованы в разъяснении значимости или смысла продукта покупателю, что способствует появлению вспомогательного обучающего продукта, имеющего в связи со всем этим повышенный спрос и зачастую представленного на том же языке, что и предмет торга. Все это, в свою очередь, порождает дополнительный спрос на информационную продукцию и saniрует покупательские ряды.

Социальная привилегия ИТ-доступности. Специфика спроса и предложения на информацию и ИТ-технологии подтверждает, что цифровой разрыв наглядно иллюстрирует «проблему Севера и Юга» в условиях современного открытого общества, где доступ к информационным технологиям рассматривается как новая социальная привилегия, а соответственно и как часть новой формы социального неравенства.

Концепция, противостоящая социальному неравенству, — социальная справедливость. Основной задачей сторонников идеи социальной справедливости является устранение препятствий для получения доступа к ресурсам, равномерного их распределения между всеми нуждающимися.

Можно предложить следующие пути решения проблемы **цифрового разрыва** [3]:

- предоставление всеобщего доступа;
- увеличение количества общественных центров доступа, поддержка уже существующих;
- высоко квалифицированный технический персонал;
- *изменение общественного отношения к технологиям.*

Устранение цифрового разрыва будет иметь следующие последствия [6]:

- упрощение поиска работы через сеть Интернет;
- развитие новых экономических навыков;
- интенсивное развитие бизнеса.

Цифровой разрыв — реальность наших дней. Наличие цифрового разрыва в нашей повседневной жизни демонстрируют следующие примеры из средств массовой информации. Согласно информационному агентству РБК [7], студент Омского института водного транспорта Алексею Дудололадову во время дистанционного обучения в 2020 году приходилось забираться на восьмиметровую березу, чтобы получить доступ в Интернет для посещения онлайн-занятий. «В 2006 году у нас, в селе Мангут, буквально в 16 километрах от нас, поставили телефонную вышку, и связь у нас появилась. С тех пор практически ничего не поменялось», — рассказывает Алексей в интервью РБК [8]. Дудололадов заявляет, что зимой связь есть «хоть какая-то», а весной она совсем пропадает. Администрация Большесафонинского сельского поселения, где проживает студент, заявила, что в настоящее время ресурсов для решения проблемы с Интернетом нет. Этот пример подтверждает наличие цифрового разрыва в России и препятствий для его устранения.

Больше половины американских граждан не имеют доступа к Интернету из дома. Среди причин такого ограничения называют высокую цену интернет-соединения и низкую конкуренцию между провайдерами, в свою очередь приводящую к дороговизне. По данным Центра общественного контроля США [9], стоимость интернет-соединения в Штатах в 3,5 раза превышает аналогичную во Франции. Также французские пользователи Интернет могут выбрать себе любого провайдера

ра, которых у них, в среднем, семь, в то время как в США большинство потребителей выбирают из двух провайдеров. Вдобавок, Центр обнаружил сговор между телекоммуникационными компаниями по разделению районов в целях недопущения конкуренции с более чем еще одним альтернативным провайдером [10]. Приведенный пример хорошо иллюстрирует наличие проблемы цифрового разрыва даже в развитых странах мира.

Дополняя друг друга, приведенные факты подтверждают, что стоимость доступа к Интернету в России намного ниже, чем в западных странах, а его скорость выше. Однако зачастую российское Интернет-покрытие крайне нестабильно: за чертой города оно если и работает, то со значительными перебоями.

Отражение проблемы цифрового разрыва в современной культуре. Проблема цифрового разрыва нашла свое отражение и в массовой культуре. Так в фильме Кристофера Нолана «Интерстеллар» главный герой Купер в исполнении Мэттью Макконахи отправляется вместе с командой ученых в космическую экспедицию с целью найти новую планету, пригодную для жизни. Чтобы пойти на этот отважный поступок, герою пришлось претерпеть множество лишений, но самое главное из них — потеря связи с семьей и любимой дочерью. Согласно сюжету, технологии еще не продвинулись настолько, чтобы посылать сигнал из дальнего космоса на Землю, но вот сигнал с родной планеты корабль принять мог: Купер регулярно получал видео-сообщения от родных, но никак не мог на них ответить, в связи с чем его психологическое состояние во время экспедиции резко ухудшилось. Отсюда справедливо предположение, что цифровой разрыв может пагубно влиять на человека и его психику. Идя от противного, можно сделать вывод, что *решение проблемы цифрового разрыва позитивно отразится на психологическом состоянии всего общества в целом.*

Однако вышеприведенный пример идет в отрыве от реальности, ведь фильм, по сути, является научной фантастикой. Обратимся теперь к бытовой комедии. Казахский фильм «Аким» рассказывает о молодом сыне состоятельного гражданина, которого отправили работать главой — акимом — в сельское поселение. По приезду в аул молодой человек выясняет, что сотовая связь там не работает из-за отсутствия сотовой вышки. Прочих удобств в селе тоже не было: представитель местных властей объяснил, что средств в бюджете на прокладку труб и проводов нет. Став хорошим управляющим, аким сам оплатил установку вышки. Благодаря появившемуся Интернету жители узнали, что отсутствие водопровода финансово выгодно главе региона, который

также является владельцем компании, занимающейся коммерческой перевозкой воды, поставляемой в аул. Данный пример показывает, что *решение проблемы цифрового разрыва облегчает поиск ответов на острые вопросы.*

Объединил в себе обе вышеописанные идеи любительский комедийный видеоролик «Russian Cyberpunk Farm» [11], ставший популярным на видеохостинге YouTube осенью 2020 года. По сюжету четырех с половиной минутного ролика, центральный персонаж, Николай — рязанский фермер-молочник. В его хозяйстве имеется несколько предоставленных государством андроидов, которые помогают ему вести дела. В целом на ферме множество технологий: дроны, летающие машины, роботы, солнечные антенны и прочие средства автоматизации производства. Омрачает только одно: плохое Интернет-соединение и отсутствие других жителей, кроме Николая, что подтверждает озабоченность людей проблемой цифрового разрыва, которую не получится решить даже после колоссального развития технологий.

Заключение. Подводя итог, важно подчеркнуть, что при всей новизне, непривычности и неполной осознанности проблемы, цифровой разрыв — это новая форма социального неравенства. Во-первых, он ограничивает одни группы людей в том, к чему другие имеют свободный доступ — к Интернет-соединению. Во-вторых, цифровой разрыв дает одним людям привилегии над другими: Интернет открывает доступ ко множеству источников информации и дохода, но по-прежнему не всем. В-третьих, цифровой разрыв пагубно влияет на качество жизни людей, ставших его жертвой и ограниченных в информационных ресурсах. Из этого можно сделать вывод, что бороться с цифровым разрывом необходимо: во-первых, как и с любой другой формой социального неравенства; во-вторых, в силу объективных особенностей как с уникальной проблемой, «симптоматически». Необходимо выработать стратегию борьбы с цифровым разрывом, в том числе в рамках госуправления.

Важным инструментом обеспечения устойчивого развития в стране становятся сегодня технологические коррективы качества товаров и услуг, снижение отрицательного влияния на окружающую среду с учетом изменений в ценностях населения [1, с. 15]. Так как «современный уровень развития информационных технологий позволяет контролировать такие факторы в реальном времени» [1, с. 15], снижение цифрового разрыва через расширение доступа общества к информации и информационным технологиям должно стать важной задачей в рамках государственной стратегии социально-экономического развития стра-

ны. Стоит поддержать подход, заключающийся в том, что меры и рекомендации по ликвидации цифрового разрыва должны быть учтены «в программе «Цифровизация для устойчивого развития», и он будет в определенной мере способом нахождения компромисса между государством, бизнесом и гражданином» [2, с. 65].

Список литературы

1. *Квинт В.Л., Окретиллов В.В.* Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 3. С. 1–16.
2. *Мирославская М.В., Козырев А.А.* Цифровая экономика как инструмент устойчивого развития // Управленческое консультирование. 2021. № 3 (147). С. 58–69. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-58-69
3. *Roberts E.* Digital Divide. URL: <https://cs.stanford.edu/people/eroberts/cs181/projects/digital-divide/start.html> (дата обращения: 23.09.2021).
4. *Steele C.* What is the Digital Divide? // Digital Divide Council. 22 February 2019. URL: <http://www.digitaldividecouncil.com/what-is-the-digital-divide/> (дата обращения: 30.09.2021).
5. The gender gap in internet access: using a women-centred method // Web Foundation. 10 March 2020. URL: <https://webfoundation.org/2020/03/the-gender-gap-in-internet-access-using-a-women-centred-method/> (дата обращения: 28.09.2021).
6. *Mracek K.* What Is the Impact of the Digital Divide? // Federal Reserve Bank of St. Louis: the official website. 7 November 2018. URL: <https://www.stlouisfed.org/open-vault/2018/november/impact-of-digital-divide> (дата обращения: 01.10.2021).
7. РосБизнесКонсалтинг: официальный сайт. URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 23.09.2021).
8. Власти ответили пожаловавшемуся на интернет с березы омскому студенту // РБК. 12.11.2020. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfree-news/5fad651e9a79472b032a5ceb> (дата обращения: 23.09.2021).
9. The U.S. Social Security Administration: the official website. URL: <https://www.ssa.gov/> (дата обращения: 30.09.2021).
10. The Centre for Public Integrity: the official website. URL: <https://publicintegrity.org/> (дата обращения: 28.09.2021).
11. «Russian Cyberpunk Farm»: видеоролик. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8HZ4DnVfWYQ> (дата обращения: 01.10.2021).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

Новиков Александр Павлович

Аннотация. Анализ стратегических возможностей цифровой трансформации Москвы позволит оценить эффекты от реализации стратегических приоритетов, связанных с цифровыми технологиями и использовать этот опыт при разработке стратегий в других регионах РФ. Работа базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: стратегия, стратегические возможности, цифровизация, цифровая экономика, OTSW-анализ, Москва.

STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR MOSCOW'S DIGITAL DEVELOPMENT

Alexander P. Novikov

Abstract. An analysis of the strategic opportunities for Moscow's digital transformation will make it possible to assess the effects of the implementation of strategic priorities related to digital technologies and use this experience when developing strategies in other regions of the Russian Federation. The work is based on the theory of strategy and methodology of strategizing of Academician V. L. Kvint.

Keywords: strategy, strategic opportunities, digitalization, digital economy, OTSW analysis, Moscow.

Цифровизация представляет собой концепцию экономической деятельности, основанную на цифровых технологиях, внедряемых в разные сферы жизни и производства человека. Один из показателей успешной глобальной цифровизации — это открытая информация, которая меняет социальные, политические и экономические процессы и приводит к улучшению качества жизни. Уже сегодня цифровые технологии применяются в быту, на производстве, в бизнесе, в государственных структурах.

В России для обеспечения ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере разработан ряд стратегических документов: Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.; Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [1, 2].

Как отмечает основоположник отечественной школы стратегирования академик В. Л. Квинт, «стратеги всегда должны искать экспонентно развивающиеся инновационные идеи и выяснять методы и организационные формы, позволяющие быстро реализовать их в процессе стратегирования» [3, с. 39–40; 4, с. 378]. Цифровая трансформация может стать таким механизмом реализации стратегических приоритетов регионального развития и позволит регионам достигнуть долгосрочные цели развития.

Обоснование стратегических приоритетов — важный этап разработки стратегии, определяющий ее дальнейшее внедрение и эффективность полученных результатов [3–5]. Именно поэтому так важно использовать те стратегические возможности, которые появляются вместе с развитием цифровой экономики и определить стратегические приоритеты цифрового развития для каждого региона РФ [6].

Лидером среди субъектов РФ является город Москва. Москва на протяжении последних лет активно развивает цифровую среду, внедряет инновации в различные сферы жизни города, создает электронные сервисы для горожан и бизнеса. Лидерство города Москвы, исходя из полученных данных, базируется на непрерывном совершенствовании своей программы «Информационный город», начиная с 2012 года. Помимо этого, Москва активно работает с федеральным центром, её представители входят в экспертные группы, созданные при АНО «Цифровая экономика», ряд направлений, которые предусмотрены в федеральной программе «Цифровая экономика России», в городе Москве уже тестируются на уровне конкретных бизнес-кейсов, что также вносит вклад в лидерство данного субъекта.

Согласно теории и методологии стратегирования В. Л. Квинта, необходима оценка эффектов от реализации стратегических приоритетов развития цифровых технологий [7]. Это могут быть как экономические эффекты в виде роста дохода, так и общественные эффекты в виде улучшения экологической ситуации. Анализ процессов цифровизации Москвы позволит оценить эффекты от реализации стратегических приоритетов развития цифровых технологий и использовать этот опыт при разработке стратегических приоритетов в других регионах РФ.

Рассмотрим более подробно процессы цифровизации в Москве. Агентство Tholops ежегодно производит оценку трансформации цифровых сервисов в глобальном масштабе, и по итогам представляет два ключевых рейтинга — топ100 «супергородов» и топ50 «цифровых стран» планеты. Москва заняла 18 место в глобальном рейтинге цифровой трансформации городов Top100 Super Cities Services Globalization

Index (TSGI) в 2020 году международного консалтингового агентства Tholons. За год Москва улучшила свою позицию сразу на пять позиций (23 место в топ100 рейтинга TSGI 2019) за счет цифровизации и инноваций¹. Рейтинги формируются на основе оценки тенденций в доставке и потреблении услуг по итогам опросов поставщиков и потребителей сервисов, а также на основании исторических, статистических и экономических данных от правительств, исследовательских институтов и агентств, финансовых органов.

Несколько лет подряд Москва входит в десятку лидеров по индексу онлайн-услуг по городам мира (Local Online Service Index).

Москва является лидером рейтинга среди субъектов РФ, который разрабатывает Московская школа управления СКОЛКОВО, что связано, не только с высоким уровнем развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), но и уровнем развития кадров и высокими затратами на информационные и коммуникационные технологии по сравнению с другими регионами.

Обязательный элемент разработки стратегии — анализ, который проводится специальными стратегическими методами. Один из таких методов SWOT-анализа, который позволяет разделить все факторы на следующие четыре группы: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Академик В.Л. Квинт предлагает использовать метод OTSW-анализа (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses), то есть начать с анализа внешних факторов — возможностей и угроз, и затем перейти к анализу внутренних факторов — сильных и слабых сторон анализируемого объекта, поскольку «важно быстро (быстрее конкурентов) уметь воспользоваться новыми, и часто неожиданными, возможностями и непредвиденными обстоятельствами» [4, с. 457]. В *таблице* представлен OTSW-анализ цифрового развития города Москвы.

Эффекты от реализации стратегических приоритетов цифрового развития распространяются на различные сферы жизни человека и повышают уровень жизни человека [8]. Рассмотрим более подробно направления связанные со стратегическими возможностями цифровизации.

1. *Уровень благосостояния и занятость.* Цифровизация предоставляет жителям новые рабочие места в третичном секторе экономики и новые возможности трудоустройства, в т.ч. возможность удаленной работы, позволяющей зарабатывать больше, получая доступ к новым рынкам труда.

¹ URL: https://www.cnews.ru/news/top/2020-08-06_moskva_podnyalas_na_pyat

OTSW-анализ цифрового развития города Москвы

Возможности	Угрозы
Новые способы заработка, самореализация; доступ к информации; доступ к новым технологиям; новые виды рекламы через социальные сети и т. д.; возможность выхода на новые рынки, развитие бизнеса с использованием цифровых платформ	Копирование продуктов и рост продаж товаров-заменителей, кибермошенничество, кража личной информации; снижение спроса на городской транспорт, рестораны и торговые центры
Сильные стороны	Слабые стороны
Фактор «столицы»; программа «Умный город-2030»; высокий уровень развития сферы ИТ; возможность удовлетворения индивидуальных потребностей в различных сферах жизнедеятельности; возможности удаленной работы; упрощение платежей и электронный документооборот	Высокая стоимость аренды и покупки недвижимости; высокие затраты на высококвалифицированные кадры; коррупция и бюрократия в некоторых сферах; слабый приток новых клиентов из-за высокой конкуренции; инерционность мышления

Источник: составлено автором

2. *Уровень расходов.* Развитие цифровых сервисов позволяет экономить деньги на товарах и услугах, но в тоже время стимулирует потребление новых товаров и услуг.

3. *Уровень образования и человеческого капитала.* Доступ к образовательным и информационным ресурсам позволяет совершенствовать знания и навыки пользователей, тем самым увеличивая их конкурентоспособность на рынке труда.

4. *Общая удовлетворенность жизнью.* Цифровизация способствует увеличению разнообразия, качества и скорости получаемых услуг, повышает безопасность транзакций и личную безопасность при получении услуг, экономит время на получение товаров и услуг и на перемещения.

5. *Свободное время и характер его использования.* Цифровые сервисы экономят время жителей путем предоставления доступа к информации об общественном транспорте, возможности заказа такси, товаров и услуг на дом, удаленного получения государственных и прочих услуг.

6. *Уровень загрязнения окружающей среды.* Цифровые сервисы могут способствовать оптимизации перемещений жителей и товаров в городе, снижая уровень выбросов парниковых газов от транспорта.

7. *Наличие и качество социальных связей.* Цифровые сервисы обеспечивают пользователей новыми способами взаимодействия и общения, в т.ч. с жителями других городов. Создаются условия для форми-

First steps in strategizing

рования кругов общения по сферам интересов, а не по признаку места проживания.

В Москве реализуется проект «Умный город-2030», который описывает все сферы жизнедеятельности городской агломерации, от городской среды и экономики до безопасности и деятельности цифрового правительства. Он носит концептуальный характер и описывает приоритеты развития цифровых технологий в Москве и цели, которые должны быть достигнуты.

Ценности и интересы человека являются главным ориентиром всех стратегических преобразований. Цифровизация является универсальным, современным инструментом, обеспечивающим достижение стратегических приоритетов социально-экономического развития Москвы и других регионов. Цифровизация затрагивает все стороны жизни и деятельности человека, и при наличии выверенных стратегических приоритетов цифрового развития позволяет улучшить уровень жизни каждого человека.

Список литературы

1. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 // СПС «КонсультантПлюс».
2. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/28653/> (дата обращения: 28.11.2021).
3. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
4. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012. 626 с.
5. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
6. *Власюк Л. И.* Стратегические направления цифровой трансформации экономики Кузбасса // Теория и практика стратегирования: сб. избр. науч. статей и материалов IV Международной научно-практической конференции (Москва, 20 февраля 2021 года) / под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: НИТУ МИСиС, 2022. С. 114–119.
7. Стратегирование цифрового Кузбасса. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. 434 с. (Библиотека «Стратегия Кузбасса»).
8. Цифровизация в малых и средних городах России // ВШЭ. 2018. URL: <https://files.data-economy.ru/cipr/YtaxiHSE.pdf>

О ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ

Калинин Владимир Сергеевич

Аннотация. Исследование роли отраслевых трендов при принятии стратегических инвестиционных решений в период глобальной экономической неопределенности.

Ключевые слова: инвестиционная стратегия, анализ трендов, портфель финансовых активов.

ABOUT MAKING STRATEGIC INVESTMENT DECISIONS IN THE STOCK MARKET

Vladimir S. Kalinin

Abstract. The study of the role of the industry trends in making strategic investment decisions in a period of global economic uncertainty.

Keywords: investment strategy, trend analysis, portfolio of financial assets.

В период глобальной экономической неопределённости инвесторы могут осуществлять сверхприбыльные финансовые вложения, способные принести доход, значительно превышающий среднерыночные показатели, при условии использования грамотно разработанной инвестиционной стратегии. В то же время они могут потерять все имеющиеся в их распоряжении средства в результате принятия ошибочных инвестиционных решений по причине выбора неверной методологической базы для анализа рынка и составления инвестиционного портфеля.

В последние десятилетия под воздействием глобализации происходит интернационализация рынков ценных бумаг, способствующая ускорению темпов международного перемещения капитала. Таким образом, национальные рынки ценных бумаг становятся составными частями мирового рынка, торговля на котором ведётся непрерывно [1, с. 323–331].

Портфельными инвестициями называют долгосрочные вложения в различные финансовые активы с целью сохранения и преумножения имеющихся в распоряжении экономического субъекта денежных средств. Желание компенсировать возможные убытки по одним ценным бумагам доходами от других обуславливает то, что инвесторы обычно не вкладывают все средства в один актив, а стремятся осуществлять инвестиции в определённую совокупность различных ценных бумаг. Следовательно, основной стратегический принцип

формирования портфеля — это стремление к оптимизации соотношения доходности и рисков, недостижимых для отдельно взятой ценной бумаги. Портфель характеризуется соотношением доход/риск, роль же стратегии должна состоять в том, чтобы улучшить этот показатель в долгосрочной перспективе [2, с. 1583].

Каждый конкретный участник рынка ценных бумаг определяет личные стратегические приоритеты, в соответствии с которыми он стремится к минимизации рисков, максимизации роста дохода или капитала, возможности быстрой продажи активов по близкой к рыночной цене (высокой ликвидности). То есть, перед началом составления портфеля каждый инвестор определяет желаемый уровень доходности, исходя из индивидуальной склонности к риску. Уровни доходности и риска ценных бумаг зависят не только от успешности функционирования организации, являющейся их эмитентом. Так, инвестору стоит учитывать, что в условиях глобализации уровень доходов, приносимых конкретным финансовым активом, определяется, в числе прочего, средней доходностью национального и мирового фондовых рынков, при этом уровень совокупного риска зависит, в том числе, от национальной и глобальной составляющих [3, с. 120].

Необходимо сказать, что у каждого инвестора есть возможность в рамках анализа рынка пользоваться показателями динамики различных индексов, структура каждого из которых уникальна и составлена на основе определенного принципа из акций ряда компаний. Так, каждому инвестору, на мой взгляд, необходимо периодически анализировать рейтинг инвестиционной привлекательности отраслей на основе соответствующих отраслевых индексов, являющихся взвешенными по рыночной капитализации показателями стоимости наиболее ликвидных долевых ценных бумаг российских акционерных обществ, экономическую деятельность которых можно отнести к соответствующим секторам экономики [4, с. 222]. Стоит отметить, что анализ статистических показателей способствует более точному соотнесению ожидаемых перспектив и возможных рисков.

Целью отраслевого анализа является определение темпов развития отраслей и перспектив их изменения, прогнозирование норм доходности и риска, исследование потенциальных возможностей и угроз развитию. При этом каждый инвестор определяет, в какой фазе производственного цикла пребывает интересующая отрасль и каковы ее финансовые перспективы.

Исследование инвестиционной привлекательности различных отраслей экономики позволяет оценить потенциал и риск инвестирования в ценные бумаги эмитентов, представляющих разные сферы хозяйственной деятельности. Динамику развития рынка ценных бумаг наиболее точно отражают составляемые по итогам ежедневной торговли индексы, рассчитываемые на основе котировок акций наиболее капитализированных российских компаний. Основными являются индексы ММВБ и РТС. Причем первый рассчитывается в рублях, а второй в долларах США.

Стоит отметить, что инвесторы зачастую пользуются стратегией индексного фонда. Ее суть заключена том, что структура портфеля должна соотноситься с избранным индексом, который отображает состояние рынка в целом или одного из его сегментов. При этом виды и пропорции включаемых в портфель долевых ценных бумаг определяются согласно взятому за ориентир индексу [5, с. 148].

Анализируя графики, отображающие национальные отраслевые тренды отечественного фондового рынка, я рассмотрел наиболее капитализированные отрасли народного хозяйства. Так, на *рисунке 1* изображена динамика развития нефтегазовой и металлургической отраслей, при этом отчётливо видна смена тренда, заключённая в значительном увеличении доходности металлургической отрасли и снижении — нефтегазовой.

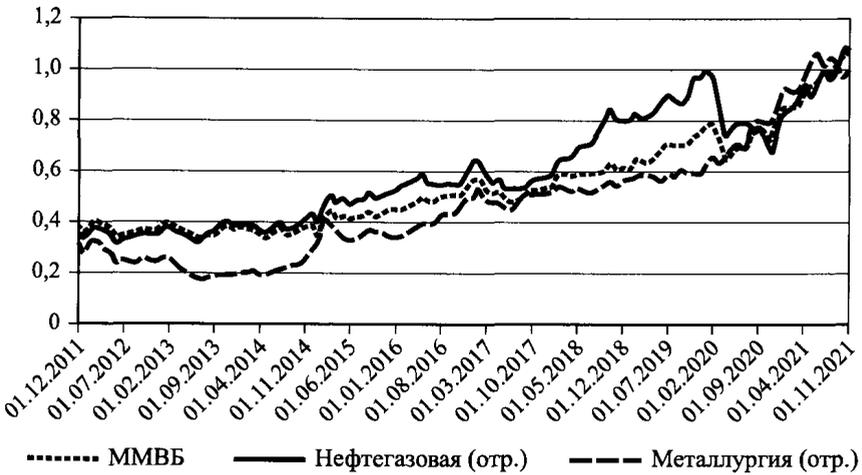


Рис. 1. Тренды фондового рынка РФ (нефтегазовая, металлургическая отрасли)

Источник: составлено автором на основе [9]

Далее следует график (*рис. 2*), отображающий доходность потребительского сектора экономики, существенно превысившего среднерыночные показатели в 2020 г., а также финансового сектора, в котором наблюдаются позитивные тенденции, связанные с привлечением дополнительных финансовых средств, благодаря увеличению уровня вовлеченности гражданского населения в процессы сохранения и преумножения имеющихся сбережений за счёт вложений в фондовые активы.

Стоит отметить, что в настоящее время национальный фондовый рынок России имеет относительно отлаженную инфраструктуру и находится в состоянии активного роста. Так, ежегодно начинают исполь-

зоваться новые финансовые инструменты, и все больше предприятий и организаций становятся заинтересованы в реализации возможностей, предоставляемых рынком ценных бумаг [6, с. 124].

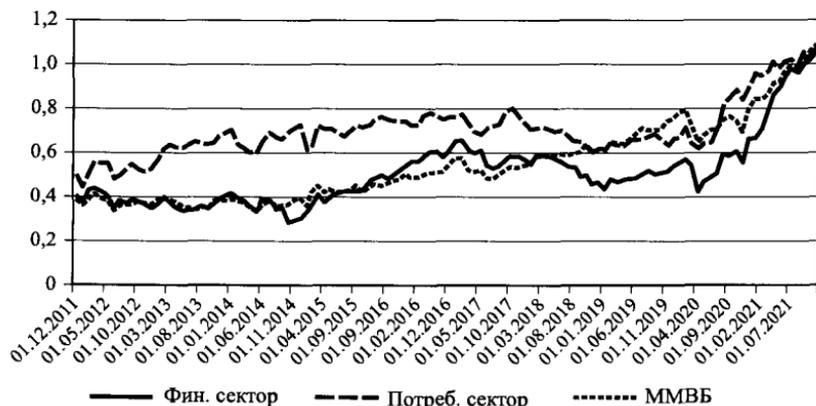


Рис. 2. Тренды фондового рынка РФ
(финансы, потребительский секторы)

Источник: Составлено автором на основе [9]

Ф. Н. Ахмедов считает, что после приобретения финансовых активов основной задачей инвестора «становится поддержание оптимального состава портфеля с учетом изменений на рынке ценных бумаг». По его мнению, необходимо отслеживать «признаки возникновения негативных тенденций на рынках, вошедших в структуру портфеля ценных бумаг», а также проводить мониторинг финансового положения организаций-эмитентов, что может способствовать принятию оптимальных решений «о ротации рыночного портфеля ценных бумаг в соответствии с актуальной ситуацией, сложившейся на фондовом рынке» [7, с. 21].

Высокая волатильность, особенно в кризисные периоды, весьма негативно отражается на инвестиционных стратегиях, поскольку существенно сокращает временной горизонт стратегирования. В этой связи важны усилия по сбалансированному регулированию финансового рынка, что отмечается в работах профессора К. Л. Астапова [8].

В заключение, хочу отметить, что перед началом разработки стратегии необходимо осуществить прогнозирование развития глобального и национального фондовых рынков, а также осуществить прогноз развития конкретных отраслей народного хозяйства. После составления необходимых прогнозов следует приступать непосредственно к разра-

ботке инвестиционной стратегии на финансовом рынке, при этом целесообразно опираться на методологию стратегирования, разработанную Иностранным членом РАН профессором В. Л. Квинтом [1].

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас, 2012.
2. *Колясникова Е. Р.* Формирование портфеля с учетом различных мер риска и индивидуального отношения инвестора к риску // *Экономический анализ: теория и практика.* 2017. Т. 16. № 8 (467). С. 1583–1596.
3. *Каковкина Т. В.* Моделирование портфельных инвестиций в условиях глобализации // *Наука и современность.* 2016. № 49. С. 118–123.
4. *Боровкова В. А., Боровкова В. А.* Рынок ценных бумаг: 2-е изд., обновл. и доп. СПб.: Питер, 2008.
5. *Подкопаева М. О., Федорищева О. В.* Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Оренбургский гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2012.
6. *Губанова Е. В., Соловьева С. В., Соколова И. С.* Использование финансовых инструментов при формировании эффективного портфеля ценных бумаг // *Вестник НГИЭИ.* 2016. № 9 (64). С. 123–137.
7. *Ахмедов Ф. Н.* Формирование оптимального портфеля ценных бумаг // *Финансовая аналитика: проблемы и решения.* 2014. № 10. С. 19–25.
8. *Астапов К. Л.* Стратегия развития финансового рынка в условиях кризиса: анализ и рекомендации // *Экономический анализ: теория и практика.* 2021. № 11 (20).
9. Официальный сайт биржевого холдинга «Московская биржа». URL: <https://www.moex.com/>

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В РЕГИОНЕ

Шевченко Кристина Владиславовна

Аннотация. В статье представлены основные элементы концепции стратегирования занятости населения в регионе. Основой исследования являются методология стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В.Л. Квинта, научные монографии и статьи в области стратегирования развития трудовых ресурсов и занятости населения д.э.н. И.В. Новиковой и других ученых.

Ключевые слова: стратегирование, занятость населения, тренды и приоритеты.

THE MAIN ELEMENTS OF THE EMPLOYMENT STRATEGY IN THE REGION

Kristina V. Shevchenko

Annotation. The article presents the main elements of the concept of employment strategizing in the region. The research is based on the methodology of strategizing of a Foreign member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor V. L. Kvint, scientific monographs and articles in the field of strategizing labor resources and employment of the population, Doctor of Economics, I. V. Novikova and other scientists.

Keywords: strategizing, employment, trends and priorities.

Стратегия имеет важную роль в развитии региона. Правильно разработанная и реализуемая стратегия позволит сформировать четкое видение картины будущего [1].

«Стратегирование занятости населения в регионе является важнейшим инструментом управления человеческим капиталом на предприятии, в регионе, на национальном и глобальном уровнях. Отсутствие четкой стратегии может привести к неэффективному использованию ресурсов и многочисленным затратам» [4].

В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В.Л. Квинта «стратегирование — процесс разработки и реализации стратегии» [2].

Таким образом, к основным элементам стратегии относятся: стратегические возможности (тренды), стратегические интересы, страте-

гические приоритеты, конкурентные преимущества, миссию, видение и эффективность. Основываясь на методологию стратегирования развития трудовых ресурсов д.э.н. И. В. Новиковой, на рисунке представлены базовые элементы, которые необходимо выявлять, исследовать и разрабатывать при стратегировании занятости населения в регионе [1–3, 6].

«Стратегические возможности занятости населения в регионе — это возможности, основанные на выявленных глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендах» [3].

Для занятости населения важно выявление стратегических возможностей, потому что основной эффективной стратегией является своевременное использование появляющихся и быстро исчезающих глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов.

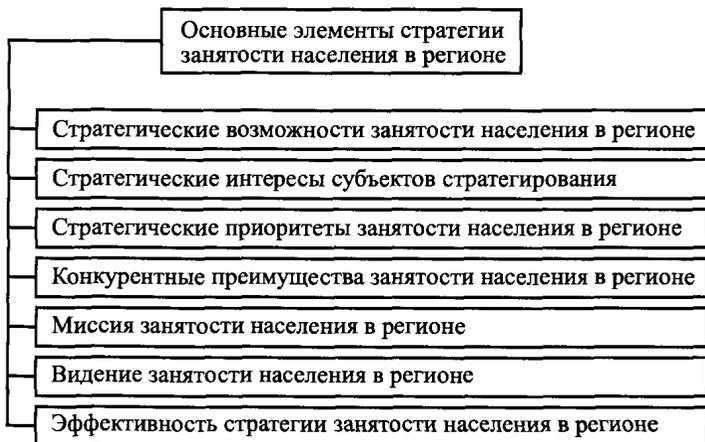


Рис. Основные элементы стратегии занятости населения в регионе

Источник: составлено автором на основе методологии стратегирования В. Л. Квинта и И. В. Новиковой

«Стратегические интересы — это интересы объекта стратегирования, которые он хочет достичь в результате реализации стратегии» [6]. Для занятости населения важно выявление и согласование ценностей и интересов всех субъектов стратегирования, так как определение реальной ситуации позволит сформировать такие приоритеты, которые будут не только соответствовать трендам, но и отвечать потребностям региона.

«Стратегические приоритеты занятости населения в регионе — это квинтэссенция ценностей и интересов (организации, региона), которая

определяется с учетом выявления глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов, а также оценки конкурентных преимуществ» [3].

Для занятости населения важно правильное выявление приоритетов, потому что они принимаются к реализации только, если обладают конкурентными преимуществами, а также основываются на выявленных и согласованных стратегических интересах всех участников стратегирования, с учетом выявления глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов.

«Конкурентные преимущества занятости населения в регионе — это то, что делает объект стратегирования выигрышным в конкурентной борьбе: наличие стратегического мышления, инновационной мотивации, уникальной корпоративной культуры, эффективного человеко-машинного взаимодействия и т. д.» [6].

Для занятости населения важно выявление конкурентных преимуществ, так как необходимо определить сильные и слабые стороны региона, провести анализ его внутренней стороны. Важно определить то, что данный регион делает лучше всех (или может этого добиться в ближайшее время), с точки зрения технологий, затрат, ресурсов, времени и т. д.

«Миссия занятости населения в регионе — информация во вне организации с целью повышения общественного благосостояния» [3].

Для занятости населения важно правильно сформулированная миссия — это гарантия того, что стратегия получит признание и поддержку, а следовательно, повысится вероятность ее полной реализации и достижения заявленных в ней показателей эффективности.

«Видение занятости населения в регионе — информация, направленная во внутрь организации, о векторе с целью повышения благосостояния стратегизируемых объектов» [6].

Для занятости населения важно четко сформулированное видение, так как оно отражает информацию, которая показывает всем участникам разработки и реализации стратегии занятости населения, какие их интересы будут в конечном счете удовлетворены. Основным результатом, отраженным в видении, является достижение повышения качества и уровня жизни участников данной стратегии.

«Эффективность занятости населения в регионе — это комплексный показатель изменения общественного, духовного и экономического благосостояния объекта в результате реализации соответствующей стратегии» [3].

Для занятости населения важно определение критериев и оценка показателей эффективности, необходимо оценивать экономическую и общественную эффективности. Оценка эффективности показывает степень достижения согласованности между интересами всех участников стратегирования и соответственно вероятность полной реализации стратегии» [6].

Конечной целью реализации любой стратегии (глобальной, национальной, региональной, отраслевой, корпоративной и личностной) по методологии В. Л. Квинта является повышение качества и уровня жизни человека.

Таким образом, методологически правильно построенная стратегия занятости населения в регионе является важнейшей частью управления человеческим потенциалом. Каждый элемент в стратегировании важен и имеет свое место и роль. Важно четко и последовательно соблюдать прохождение всех этапов стратегирования занятости населения в регионе, и разработка необходимых элементов делает стратегию методологически верной, практически применимой и результативной.

Список литературы

1. *Kvint V.* Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York; London; Sydney: Routledge, 2015. 520 p.
2. *Квнт В. Л.* Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
3. *Новикова И. В.* Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65.
4. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326.
5. *Новикова И. В.* Элементы концепции стратегии занятости населения в цифровой экономике // Мягкие измерения и вычисления. 2019. № 10 (23). С. 58–63.
6. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами: учебник. М.: КНОРУС, 2022. 178 с. (Магистратура).
7. *Коваленко А. В.* Исследование национальной и региональной занятости населения в экономике России: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2004.

АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ ЧРЕЗВЫЧАЙНОМУ ПЕРИОДУ

Петрова Полина Михайловна

Аннотация. В статье анализируются национальные и региональные аспекты стратегии противодействия чрезвычайному периоду на рынке недвижимости. Теоретической основой исследования, в первую очередь, служит теория стратегии и методология стратегирования д.э.н., профессора В.Л. Квинта. В работе также рассматриваются и анализируются исследования таких экономистов, как Ч. Киндлбергер, Р. Алибер, И.В. Новикова, М.К. Алимуратов, Н.А. Станик, В.И. Глотов, А.Р. Бахтизин, М.И. Волкова.

Ключевые слова: чрезвычайный период, стратегические приоритеты, глобализация, стратегия выхода.

ASPECTS OF THE STRATEGY TO COUNTERACT THE CONTINGENCY PERIOD ON THE REGIONAL REAL ESTATE MARKET

Polina M. Petrova

Abstract. The article presents the national and regional aspects of the strategy to counteract the emergency period in the real estate market. The theoretical basis of the research is primarily the theory of strategy and the methodology of strategizing Doctor of Economics, Professor V. L. Kvint. The paper also examines and analyses works of economists such as C. Kindlberger, R. Aliber, I. V. Novikova, M. K. Alimuradov, N. A. Stanik, V. I. Glotov, A. R. Bakhtizin, M. I. Volkova.

Keywords: contingency period, strategic priorities, globalization, exit strategy.

Региональный рынок недвижимости взаимосвязан с несколькими направлениями разработки и реализации государственной стратегии, в том числе с социальным, экономическим, технологическим. Однако роль социальной стратегии и ее воздействия на динамизм и характер изменения рынка жилья первостепенна, поскольку любые потрясения и шоки, касающиеся цен на жилье и его доступности, скажутся на социальной стабильности государства, материальном и эмоциональном благополучии населения [1].

Целью исследования является определение наиболее эффективных, по мнению автора, национальных и региональных стратегических ин-

струментов противодействия возникновению чрезвычайного периода, оценка возможных сценариев функционирования экономической системы в этот период и выхода из него. Под чрезвычайным периодом понимается период необоснованного роста цен на рынке, характеризующийся избыточными инвестициями, обусловленными долгосрочными спекулятивными ожиданиями инвесторов. В работе приводятся некоторые методы стратегического анализа по выявлению признаков возникновения чрезвычайного периода на рынке недвижимости, которые затрагивают как рынок жилья, так и фондовый [6]. Необходимость рассмотрения этих рынков обуславливается фактом, что исторически чрезвычайный период на рынке недвижимости сопровождается кризисом на рынке акций [5]. Феномен рассматривается в теории и на практике на примере разных стран, крупных регионов и городов, столкнувшихся с данным явлением. *Актуальность* исследования заключается в том, что глобальный тренд глобализации повышает вероятность возникновения и способствует расширению рассматриваемого чрезвычайного периода в связи с активизацией международного движения капитала и развитием глобальной финансовой системы. Система стратегии, согласно методологии профессора В.Л. Квинта (*рис.*), представляет собой последовательную интеграцию стратегий разных уровней [2].



Рис. Система стратегии

Источник: [2]

Из этого следует, что стратегический приоритет региона должен соответствовать глобальным и национальным интересам для достижения положительного результата для всех сторон [3]. При этом, важнейшим стратегическим приоритетом, в случае возникновения рассматриваемого чрезвычайного периода на рынке недвижимости, является стратегическая экономическая безопасность и надежность для инвесторов, компаний, которые оказались вовлечены в данный чрезвычайный период. Реализуемые национальные и региональные стратегии должны способствовать созданию эффективных систем идентификации признаков возникновения чрезвычайного периода с целью его предотвращения, а также оценки различных сценариев функционирования экономической системы в этот период и выхода из него [4]. Стратегия повышает скорость выявления рассматриваемого экономического периода «и позволяет принимать эффективные скоординированные стратегические решения для их ликвидации» [4]. Стратегия выхода из чрезвычайного периода только в том случае может считаться эффективной, если она способствует последовательной стабилизации рынка с учетом фактора времени, как детерминирующего. Стабилизация рынка должна происходить, согласно методологии профессора В. Л. Квинта, на трех уровнях [4]:

- «на глобальном уровне, на котором устраняются последствия и барьеры выхода из чрезвычайного периода;
- на национальном уровне, где формируется оценка посткризисных условий;
- на региональном уровне, на котором происходит адаптация объекта стратегирования к новой нормальности».

В качестве *результатов* данной статьи автором выделены наиболее эффективные, на его взгляд, национальные и региональные аспекты стратегии противодействия рынка недвижимости чрезвычайному периоду. Исследование показало, что наиболее эффективные стратегические решения носят превентивный характер. К примеру, для минимизации вероятности возникновения чрезвычайного периода на рынке недвижимости необходимо предоставление населению привлекательных инвестиционных альтернатив на разных типах рынков: банковском, фондовом и так далее. Если идентифицировать признаки возникновения чрезвычайного периода на начальном этапе не удалось, одним из эффективных стратегических решений для снижения потока избыточных инвестиций может стать законодательное влияние на рынок, например, налоговое обложение спекулятивных продаж жилья до истечения определенного периода времени владения им.

Список литературы

1. *Глотов В. И., Бахтизин А. Р., Волкова М. И.* Социальная напряженность в субъектах Российской Федерации. Анализ причин и последствий // Федерализм = Federalism: Теория. Практика. История. 2019. № 4. С. 142–160.
2. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
3. *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.
4. *Квинт В. Л.* Абрис стратегии как новой междисциплинарной науки и ее роль в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды // Телеканал «Онлайн Дискуссионная площадка МГУ „Диалог о настоящем и будущем“». 25.05.2021. URL: <https://expert.msu.ru/strategy> (дата обращения: 10.12.2021).
5. *Киндлбергер Ч., Алибер Р.* Мировые финансовые кризисы: мании, паники и крахи // CPPM. 2011. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovye-finansovye-krizisy-manii-paniki-i-krahi> (дата обращения: 10.12.2021).
6. *Станик Н. А.* Кризисы на рынке ценных бумаг: характерные черты и методы ранней идентификации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

СТРАТЕГИИ В ДРЕВНЕКИТАЙСКОЙ ТРАДИЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Гринеv Сергей Александрович

Аннотация. Статья посвящена анализу основных стратегических установлений как базе китайского мироощущения и управления, одного из корней современных концепций стратегирования.

Ключевые слова: стратегии и их эволюция, китайская стратегематика, концепция стратегирования В. Л. Квинта.

STRATEGIES IN THE ANCIENT CHINESE MANAGEMENT TRADITION

Sergey A. Grinev

Abstract. The article is devoted to the analysis of the main strategic institutions as the basis of the Chinese attitude and management, one of the roots of modern concepts of strategizing.

Keywords: strategies and their evolution, Chinese stratagematics, V. L. Kvant's concept of strategizing.

Одним из возможных способов постановки позитивного целеполагания и определения этапов, последовательности по решению той или иной проблемы, стоящей перед обществом, является феномен стратегии, существующий, как в теоретико-методологическом, научном измерении, так и в формах практической реализации и исполнения.

Действительно, настоящее время отмечено наличием многочисленных концептуально-доктринальных документов, как теоретико-методологического, так и прикладного характера, обозначенных в качестве «стратегии» или семантически близкого к ней понятия. Кроме того, существует вполне обоснованное мнение о том, что накопленный, за достаточно длительный период «стратегийный» опыт позволяет говорить о становлении не только относительно самостоятельной теории, но и научной отрасли, обладающей всеми индикативными признаками (объект, предмет, научное сообщество, понятийно-категориальный аппарат, выявленные закономерности и т. д.).

В этой связи представляется целесообразным и вполне актуальным исследование историко-философских основ и гносеологических кор-

ней теории стратегии, как в теоретической, так и в прикладной плоскости.

Известно, что философская наука и история ее становления, более или менее адекватно отражает эволюцию человечества непосредственно или в «снятом» виде (Г. Гегель) в различные темпоральные периоды: Античность, Возрождение, Новое и Новейшее время.

В этой связи «стратегия» и «стратегирование» как объект историко-философского исследования представляется актуальным и необходимым. Здесь мы отдаем себе отчет в том, что античный и восточный морально-этический универсализм, представляющий некий отрезок, так называемого «осевого времени» (К. Ясперс), обосновывая протонаучные подходы к поиску соответствующего идеала не в полной мере соответствует современным представлениям о стратегии вообще или в частных ее проявлениях.

При этом справедливости ради, отметим, что изначально стратегия понималась в качестве искусства полководца и уже в древние времена являлась полиномичным понятием (от конкретного военного плана до способов обеспечения безопасности) именно в силу универсализма античного знания.

Здесь весьма показательным является один из первых трактатов греческого полководца IV в. до н.э. Энея Тактика «О перенесении осады» [1], где автор рассматривает сугубо военные проблемы, связанные с осадой полисов, но и обеспечение безопасности государств того времени — осуществление единомыслия среди осажденных граждан. Общественный опыт обороны городов, а также обеспечения безопасности полисов, обозначенных в качестве «стратегем» в античный период встречаются достаточно часто. При этом весьма показательным является труд латинского теоретика полагавшего, что при всей схожести феномены «стратегия» и «стратегема» принципиально между собой различны (Фронтин). «Все, что полководец совершает по заранее обдуманному плану, надлежащим образом, со всей официальностью и постоянством, это будет считаться стратегией, а если это лишь по видимости так, то это стратегематы. Сила этих последних, заключающихся в искусности и ловкости, полезны и при обороне, и при наступлении» [2, с. 118].

Следующим описанием стратегии как важного элемента управления, прежде всего армией, отстоящим во времени, в период угасания западно-римской империи и подъема восточной, является «Стратегикон» византийского императора Флавия Тиберия Маврикия [3].

Анализируя данный документ, отметим, что его содержание, как, впрочем, подобных работ эллинизма, расширяется проблемами не только военного характера, но и фрагментами социально-психологического, этнического, идейно-мобилизационного и даже пропагандистского плана. «Стратегия изучает использование в ходе генеральных сражений условий времени и места, неожиданных действий и различных военных хитростей, направленных на обман врага, без чего невозможно достичь желаемых целей» [3, с. 64]. Именно данные параметры в стратегиях античности вариативно расширились, трансформируясь из сугубо милитарных наставлений оперативного содержания в более развернутую систему мер и действий перспективного характера.

Весьма схожую ситуацию можно наблюдать при рассмотрении иных стратегических «образцов» в рамках восточной, особенно китайской философской традиции, например, Кун-цзы (Конфуция), Мо-Цзы и Сунь-Цзы.

По иным основаниям и в других условиях, включая темпоральные, философские, политические и «стратегемные» трактаты Востока в своей семантике отличаются ярко выраженной морально-этической императивностью и троичной языковой логикой.

У Конфуция мы можем обнаружить общий принцип создания той или иной стратегии: «Когда очевидно, что цель недостижима, не изменяйте цель — изменяйте свой план действий» [4]. Очевидно, что одной из причин создания стратегии в качестве позитивного целеполагания Мо-Цзы считал: «Если правитель решает трудные дела страны (планируя их. — С. Г.), он может быть уверен в себе, он непременно достигнет того, к чему стремится» [5, с. 71].

Особый интерес исследователей, как Запада, так и Востока, вызывает трактат Сунь-Цзы «Искусство войны» (453–403 до н.э.), название которого говорит само за себя, но содержание которого имеет не только военный, но и философско-психологический смысл, где в 13 главах помимо военных стратегий рассмотрены «рецепты» выхода из конфликтных ситуаций. Очевидно, данный труд содержит теорию, так называемых пяти факторов — путь (единство между народом и государством), небо (учет времени), земля (учет местности, пространства), полководец (ум и беспристрастность); закон (порядок и организованность войска) [6, с. 13].

При этом, представляется правомерным, иероглифические идиомы Сунь-Цзы рассматривать не только в военном, но и в философском, а также в управленческом контексте. Например, первую стратегему «обмануть императора, чтобы он переплыл море» можно интерпретиро-

вать как «скрыть истинную цель и сбить противника с толку». Кроме того, стратегема 23 «дружить с дальним и воевать с ближним», на наш взгляд, можно понимать следующим образом: если все враги, то следует выявить ближних — явных, а дальние, тайные враги, могут быть временными союзниками [6, с. 13].

Детальный анализ всех стратегем Сунь-Цзы, выходит за рамки статьи, однако знакомство с ними убеждает в том, что они (как и конфуцианство) воздействовали на китайское стратегическое мышление, фиксируя важность «непрямых» действий для достижения поставленных целей не только милитарных, но и политических, экономических, управленческих и т. п.

По-видимому, в этой связи возможно обнаружить некоторые «следы» стратегемности в основополагающих принципах даже современного китайского менеджмента в широком его понимании:

- «исправления имен»» (Конфуций) — управление как процесс исправления «неверного» хода явлений;
- «отрывающихся врат» — временная цикличность событий;
- «гармонии» и опосредованного воздействия;
- «нравственных основ» и точечного влияния;
- «имитационные» и латентные действия.

На наш взгляд, востребованностью и особым вниманием к стратегическим исследованиям объясняется «бум стратегиматики» в Китае, где «Словарь китайских стратегем» в двух томах вышел в 1993 и 1995 годах. Известно, что еще в 1988 году вышла книга Х. Ф. Зенгера «Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать» с целью популяризации их на Западе, не имевшего подобной традиции из-за отсутствия ранее китайских источников в силу их секретности.

В соответствии с объявленным целеполаганием, а также в силу ограниченного объема статьи, мы вынуждены завершить исследование основ теории стратегии уже рассмотренным временным периодом. Помимо это представляется, что философия Нового времени, «классическая» (прежде всего, немецкая) философия, XIX и XX веков, включая современную, по рассматриваемой проблематике, требует, на наш взгляд отдельного исследования. Однако, вполне оправданным выглядит предположение о том, что эволюция различных стратегических доктрин от военного дела и искусства, достижения поставленных целей постепенно трансформировалось в некий вариант универсального знания, как сугубо теоретического, так и имеющего прикладное применение. При этом несомненно, что представители указанных философских направлений, начиная с Р. Декарта, Б. Спинозы, Г. Гегеля

и других, включая марксизм, внесли определенный вклад в развитие теории стратегии и ее ключевых компонентов. К этому следует добавить стратегические идеи и приемы Н. Бонапарта в победе над врагом в решающем сражении, введя его в заблуждение, а также «теорию войны» К. Клаузевица, идеи генерала Г.Жомини.

Резюмируя истоки постепенно складывающейся теории стратегии, отметим, то под последней изначально понимались различные уловки и применение военной хитрости. Это в конечном счете предопределило понимание стратегии в качестве способа достижения сложной цели при существенном ограничении ресурсов.

При рассмотрении некоторых образцов стратегий на Западе и древних стратагем на Востоке, мы отмечали их востребованность и актуальность в современных реалиях. Наиболее четко это просматривается в существующем «буме» и чрезвычайной популярности наследия Конфуция, Мо-цзы и Сунь-цзы в Китае. При этом концепции стратегии и соответствующий процесс их формирования и развития являются объектом научного исследования, что наблюдается и со стороны научного сообщества в России.

Одним из подходов актуализации концепции стратегии характерен для авторов, акцентирующих внимание на китайской традиции: «именно китайская историческая и философская традиция... позволяет извлечь на обозрение факты наиболее раннего применения стратегемных уловок» [7, с. 234]. Несмотря на то, что в эллинско-римском мире стратегемы достаточно активно использовались, но их совокупность не рассматривалась как вариант рациональной науки о войнах и искусстве их ведения, в отличие от византийского периода.

По-видимому, в том числе и на основании вышеотмеченного, сторонники подобного подхода акцентируют свое внимание на феноменах «стратегемы», «стратагемности» и «стратагематике». «Стратагемность — это комбинационный сплав стратегии как искусства руководить общественной борьбой с умением использовать скрытые для противника тактические приемы, обусловленные стратегическим мышлением и соответствующим стилем поведения с целью одержания победы над противником» [8, с. 113]. При этом отмечается, что «российская стратагематика как наука о стратагемах только начинает разрабатывать свой понятийно-категориальный аппарат, выстраивать теорию стратагемного мышления и разработку методологических приемов... выявлять и налаживать связи с другими социальными науками» [8, с. 114].

В данном случае очевидным и значимым вариантом актуализации теории стратегии с обстоятельным анализом ее корней, включая философские, являются работы основателя научной школы стратегирования, ее теории и методологии академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта.

Некоторые наиболее важные авторские подходы В. Л. Квинта, на наш взгляд, заключаются в следующем: «лейтмотивом... исследования являются не только разработка теории стратегии и выявление ее философских корней и исторического прошлого, но также и выработка важнейших стратегических рекомендаций для организаций и их лидеров с целью изначального использования в процессах принятия корпоративных, государственных и военных краеугольных решений. Практические рекомендации, сделанные на основе этих исследований, особенно полезны для сохранения достигнутых успехов, преодоления трудностей и продвижения к новым приоритетам в сложном глобальном конкурентном мире и рыночном пространстве» [9, с. 16]. Здесь исследование философского наследия в его широком смысле несомненно представляет собой основу теории стратегии и концепции стратегирования, поскольку они «как любая теория должна изучаться от ее первоначальных истоков» [9, с. 16]. При этом процесс стратегирования как мыслительный, отражает его в качестве единого целого, несмотря на различия между философским и стратегическим мышлением, где последнее ведет к формированию неделимого стратегического самосознания, согласованного с философским мировоззрением. Исходя из того, что ключевым звеном «новой» науки является «стратегия, как теоретическая концепция, в отличие от большинства других наук, находится на начальных этапах своего развития» [9, с. 16]. В. Л. Квint предлагает «интегрированную и нестрогую» дефиницию стратегии: «мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности» [9, с. 18].

В работах В. Л. Квинта заложены основы нового направления научного знания в современной гуманитаристике, обладающего не только теоретической значимостью, но и существенным прикладным эффектом. Элементами и процессуальными этапами функционирования теории стратегии, согласно данной оригинальной концепции, является: «прогнозирование — стратегирование — планирование».

Как отмечено выше, изначальным этапом формирования стратегии является прогнозирование в рамках управляемых объектов, где важной составляющей помимо собственно прогностической технологии (на основе соответствующих методов) является анализ динамики и

цикличности, например, социально-экономического развития общества. Обращает на себя внимание, что «цикличность» или принцип «открывающихся врат» является базовым в восточной стратегемности, а также стратегического менеджмента вообще.

На ранних этапах своего развития «стратегия» и «стратегемность» были представлены аналогичными по названию или смыслу трактатами по военному искусству и таланту полководца и уже тогда имели полиномичную семантику от конкретного плана штурма или обороны до обеспечения мер безопасности. При этом в античных стратегиях эволюция осуществлялась путем расширения содержания от оперативных военных наставлений до сложной системы мер перспективного характера, включая этнический, идейно-мобилизационный, психологический и пропагандистский контексты.

Особенный их расцвет связан с появлением стратагемных трактатов Древнего Китая, которые в идиоматической форме содержали элементы универсальности применения конкретных стратегем к любой ситуации по реализации любой цели. Это, на наш взгляд, является основной причиной популярности древнекитайских текстов в настоящее время.

Постепенно складывающаяся база теории стратегии понималась в качестве уловок и военных хитростей, что предопределила одно из пониманий стратегем в качестве эффективного способа достижения сложных целей или их совокупности путем «непрямых» действий с существенным ограничением ресурсов.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // *Управленческое консультирование*. № 1 (85). 2016. С. 15–21.
2. *Тактик Эней.* О перенесении осады // *Военная мысль Античности*. СПб., 2002. С. 5–59.
3. *Фронтин С. Ю.* Стратегемы: Военные хитрости / пер. с лат. А. Б. Рановича. М.: Белые альвы, 2003. 158 с.
4. *Стратегикон Маврикия* / изд. подгот. В. В. Кучма. СПб.: Алетей, 2004. 242 с.
5. *Федосов А.* Понимать Конфуция // *Проза.Ру*. URL: <https://proza.ru/2015/08/09/799> (дата обращения: 20.11.2021).
6. *Антология мировой политической мысли: в 5 т. Т. 1: Зарубежная политическая мысль: истоки и эволюция / редкол.: А. А. Мигولاتев (отв. ред.) и др.* М.: Мысль, 1997. 830 с.

7. *Сунь-Цзы. Искусство войны* / пер. Н. И. Конрад. М.: Яуза, 2019. 304 с.
8. *Спешнев Н. А. Дискуссия об этнопсихологии китайцев* // Восток-Запад: историко-литературный альманах 2005–2006 гг. / под ред. В. С. Мясникова. М.: Восточная литература, 2006. С. 231–259.
9. *Овшинов А. Н. Стратегематика — философия не прямых действий (новые подходы по ее осмыслению)* // Гуманитарий Юга России. 2019. Т. 8. № 1. С. 103–117.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Стародубцева Анна Станиславовна

Аннотация. Работа посвящена развитию методологии разработки стратегии для малого бизнеса. Основой исследования является методология стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н. профессора В.Л. Квинта. Показано, что без владения данной методологией достижение целей по развитию малого предпринимательства может быть невыполнимо.

Ключевые слова: методология, стратегия, малое и среднее предпринимательство.

STRATEGIC ASPECTS OF SMALL BUSINESS STATE SUPPORT

Anna S. Starodubtseva

Abstract. The article is devoted to the development of a methodology for developing a strategy for small businesses. The basis of the study is the methodology of strategizing of the Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor V. L. Kvint. It is shown that without mastering this methodology, achieving the goals for the development of small business may be impossible.

Keywords: methodology, strategy, small and medium business.

Рост малого и среднего бизнеса — одна из ключевых задач, которую нужно решить в рамках достижения национальных целей, поставленных Президентом РФ.

Согласно данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), по состоянию на конец 2020 года количество субъектов МСП в России не только не увеличилось по сравнению с 2016 годом, но и снизилось более чем на 100 тыс.¹ [7].

Вместе с тем, согласно «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»², стратегическим ори-

¹ Реестр системных проблем российского бизнеса. Доклад президенту РФ. 2020. 38 с. URL: <http://doklad.ombudsmanbiz.ru/2020/3.pdf> (дата обращения: 18.12.2021).

² Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в РФ на период до 2030 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/jFDd9wbAbApXgEiITNaXHveytq7hfPO96.pdf> (дата обращения: 18.12.2021).

ентиром является увеличение доли малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте в 2 раза (с 20 до 40%), что будет соответствовать уровню развитых стран. Ежегодный прирост должен составлять 1% и более.

В 2020 году, исследовательское агентство CBInsights¹ проанализировали более 100 умерших малых бизнесов и выделили 20 главных причин провалов: отсутствие спроса, закончились деньги, неподходящая команда, вытеснение конкурентами, неверное формирование цены, отсутствие бизнес-модели, слабый маркетинг, игнорирование потребителей, не уместность продукта, потеря фокуса, отсутствие страсти к делу, проблема с месторасположением, игнорирование связей, выгорание и отказ от изменений.

Проанализировав эти причины, можно сделать вывод, что к этой ситуации привело отсутствие грамотной стратегии развития.

Подавляющее количество владельцев малого бизнеса не придают значение стратегии, обосновывая ее отсутствие слишком быстрыми изменениями на рынке. На самом деле предприниматели просто не владеют знаниями о методологии разработки стратегии, поэтому и не могут применить на практике.

Владимир Львович Квинт отмечает, что в РФ термины «концепция», «стратегия», «стратегический план», «стратегирование» проходят как синонимы. Термины «приоритеты», «цели» и «задачи» проходят так же, как синонимы. Это говорит о том, что люди не изучали теорию стратегии, но они видят, что это модно и нужно. Если вы пойдете сегодня в любой регион России, все имеют стратегию, и никто ее не использует. То есть стратегии разработаны, а реально никто их не читает. Это не стратегии, они подготовлены без должной методологии, поэтому методологически они не выдерживают никакой критики [2].

Однако среди лучших условий по развитию бизнеса в первые три года жизни, лидирует США, согласно Отчета Global Entrepreneurship Monitor². Необходимо также отметить, что малые предприятия США вопросу стратегирования гораздо раньше стали уделять внимание.

Изучив программы поддержки малого предпринимательства по направлению обучения в РФ внимание вопросу формирования и разработки стратегии не уделяется, а ведь это является фундаментом при

¹ The Top 12 Reasons Startups Fail. 3 August, 2021. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> (дата обращения: 18.12.2021).

² Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства», Россия, 2019/2020. URL: https://gsom.spbu.ru/images/cms/menu/otchet_2020-red-2n-04-06.pdf

создании и развитии бизнеса. Для поддержки малого и среднего бизнеса предлагаются меры скорее тактические и оперативные, как для тушения пожаров, и ожидать в долгосрочной перспективе глобальных изменений от реализации этих мер не стоит.

Выводы. Владимир Львович Квинт в одной из статей использует цитату Карла фон Клаузевица, который описывает, почему восхищается королем Фридрихе II Великом: потому что, «имея ограниченные средства, он, тем не менее, преследовал великую цель и не предпринял ничего того, что он не мог бы достичь за пределами его сил» [2].

Можно связывать закрытия бизнесов с пандемией, а можно построить правильно стратегию развития бизнеса и достигнуть результатов вопреки внешним факторам. В этом и проявляется качество предпринимателя — умение мыслить стратегически.

Проанализировав варианты поддержки малого бизнеса для достижения поставленных национальных целей необходимо обратить должное внимание развитию стратегирования малого бизнеса.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Развитие преподавания и исследований теории и методологии стратегирования в МГУ // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции. М.: Издательство Московского университета, 2021. С. 19–24.
2. *Квинт В. Л.* Глобальный формирующийся рынок — влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. № 3 (72). С. 50–61.
3. *Юзбеков З. К., Амиров Р. А.* Квинтэссенция стратегии. к юбилею академика В. Л. квинта // Управленческое консультирование. 2019. № 2 (122). С. 104–109.
4. *Шамахов В. А., Косов Ю. В.* Обращение к истокам теории стратегии // Управленческое консультирование. 2017. № 9. С. 204–211.
5. *Kvint V.* Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. DOI: 10.4324/9781315709314
6. Портал «Мой бизнес». URL: <https://мойбизнес.рф/knowledge>
7. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/
8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ХОККЕЙНЫХ ЛИГ

*Равилов Радик Харисович,
Хворостяная Анна Сергеевна*

Аннотация. Исследованы подходы к разработке стратегий спортивных организаций. На примере национальных хоккейных лиг определены структурные элементы стратегий развития, выделены их отраслевые особенности, устанавливаются связи с методологией стратегирования.

Ключевые слова: спортивная организация, стратегия, методология стратегирования хоккейной лиги.

APPROACHES TO THE NATIONAL HOCKEY LEAGUES DEVELOPMENT STRATEGIES

*Radik K. Ravilov,
Anna S. Khvorostyanaya*

Abstract. Approaches to the development of strategies of sports organizations are investigated. Using the example of national hockey leagues, the structural elements of development strategies are identified, their sectoral features are highlighted, and links with the methodology of strategizing are established.

Keywords: sports organization, strategy, methodology of hockey league strategizing.

Индустрия спорта является крупным сектором глобальной экономики, в том числе связанный с креативной экономикой. Годовой бюджет клубов Континентальной Хоккейной Лиги (КХЛ) оценивается в 53 млрд руб. [1]. Доходы Национальной Хоккейной Лиги (НХЛ) в сезоне 2019 г. составили 5,09 трлн долл. и за последние 10 лет выросли почти в 2 раза [2].

В ближайшие 5 лет прогнозируется рост спортивной индустрии за счет: спонсорства и рекламы (на 8,4%), продажи медиаправ (10,1%), букмекерских проектов (13,7%), продажи билетов (7%), лицензирования и мерчандайзинга (8,6%) [3].

Темпы роста спортивной индустрии и интерес инвесторов к ней выше средних значений по мировой экономике. В таких условиях дальнейшее стратегическое развития и достижение высоких экономи-

ческих показателей спортивных организаций невозможно без использования стратегического подхода.

В современном мире стратегия является базовым инструментом стабильного и эффективного развития любой экономической системы [4]. Развитие организаций в спортивной индустрии должно осуществляться на базе стратегического подхода, который является результатом системного анализа внешней и внутренней среды объекта, верного определения конкурентных преимуществ, стратегических приоритетов и постановки целей.

Для спортивных организаций стратегический подход к управлению является новой тенденцией. В хоккее крупнейшие национальные лиги (НХЛ и КХЛ) не имеют полноценных и постоянно действующих стратегий развития, однако предпринимают попытки их разработать.

Отраслевая специфика разработки стратегий спортивных организаций в методологическом отношении изучена недостаточно. Анализ научных исследований по проблеме стратегирования в спорте показал, что представлены два подхода [5, с. 81]. Первый предполагает использование стандартных методик по разработке стратегий, как для любого коммерческого и некоммерческого субъекта (происходит формальная замена слова «компания» на «спортивная команда», «спортивная организация») [6, с. 121]. Второй подход предполагает попытку создания методики, адаптированной к спортивной индустрии и учитывающий ее специфику. Пока данный подход концентрируется на разработке маркетинговых стратегий спортивных организаций. [5, с. 81].

В процессе обобщения разных подходов, были сформированы специфические особенности стратегий спортивных организаций:

- миссия требует учета не только экономических, но и социальных ценностей;
- широта целей и решаемых задач;
- сложный анализ внешних и внутренних условий в силу разнообразия рынков и субъектов, с которыми связана спортивная организация;
- оперативность и эффективность в стратегировании в спортивной индустрии имеют особое значение;
- возможности развития в спорте скоротечны, условия быстро меняются;
- спортивный результат в спорте не менее важен, чем коммерческий успех.

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии, как социально-экономической среды. Эффективность спортивных событий не является случайной величиной. Важно принимать правильные стратегические решения, поскольку у большинства спортивных организаций нет времени или бюджета для долгого поиска решений проблем и концентрации ресурсов. Оперативность и эффективность в стратегировании в спортивной индустрии определяют коммерческих и социальных успех проектов. Кроме того, для спортивной индустрии характерна высокая конкуренция (это ключевая составляющая спорта). Если стратегия неэффективна, то конкурент очень быстро занимает лидирующую позицию.

Следует обратить внимание на большое количество целевых установок при разработке стратегии спортивной организации. Особенность спортивной индустрии заключается в решении не только коммерческих, но и социальных целей. Например, при разработке миссии спортивной организации требуется учесть роль спорта в конкретном сообществе.

В качестве дополнительной группы факторов, влияющих на разработку стратегий спортивной организации, следует назвать глобальные и национальные тренды. Назовем ключевые тенденции мировой индустрии спорта:

1. Всеобщая глобализация мирового спорта.
2. Высокий уровень конкурентных отношений в спорте.
3. Наблюдается регулярный рост количества спортивных событий.
4. В результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий произошло значительное расширение зрительской аудитории на спортивных событиях.
5. Резкое влияние коммерциализации на спорт в самых разных формах.

6. Прямым и очень сильным конкурентом индустрии спорта в борьбе за клиента стала в последние годы индустрия развлечений [7, с. 50].

В настоящее время все типы спортивных организаций имеют опыт разработки и реализации стратегий. Автором были исследованы и выделены следующие типы стратегий спортивных организаций:

- стратегии международных спортивных организаций;
- стратегии национальных федераций по видам спорта;
- стратегии развития спорта в отдельных регионах или странах;

First steps in strategizing

- стратегии развития национальных, региональных ассоциаций спортивных клубов. В эту группу входят стратегии НХЛ, КХЛ и других региональных хоккейных лиг.

Особенности стратегий спортивных организаций в хоккее заключаются в привлечении общественных объединений к их разработке. Цели стратегий спортивных организаций могут быть разноплановыми, часто коммерческие цели сочетаются с социальными и спортивными.

Международная федерация хоккея с шайбой (ИИФ) выпустила рекомендации для разработки стратегий национальных лиг и региональных ассоциаций. Целями стратегий в области развития хоккея должно являться продвижение, развитие и администрирование национальной хоккейной программы для игроков, команд и лиг разных возрастов.

Рекомендации ИИФ содержат предложения по следующим направлениям:

- административное развитие (стратегические приоритеты развития организации и персонала);
- развитие клубов (стратегические приоритеты развития отдельных хоккейных клубов, участников лиги);
- развитие тренеров;
- развитие материально-технической базы (стратегические приоритеты в области средств и ресурсов);
- стратегические приоритеты в области маркетинга и взаимодействия со СМИ;
- статические приоритеты, связанные с расширением лиги и включением в состав новых членов [8].

В НХЛ (NHL), как и КХЛ, отсутствует полноценная стратегия развития лиги, однако, традиционно разрабатываются стратегические планы развития с элементами классического стратегирования на 4 года [9].

Стратегии развития НХЛ начинаются с ситуационного анализа. Он включает анализ финансового отчета НХЛ за последние годы, выявление ключевых экономических трендов развития лиги. Для анализа используются индикаторы финансового типа: годовая прибыль, операционная прибыль, совокупный доход, стоимость франшиз НХЛ и пр. Анализ включает последовательное изучение экономических, технологических, культурных, социальных (вариант PEST-анализа и его вариаций) факторов внешней среды.

Важный этап анализа связан с исследованием источников поступления доходов лиги: продажа билетов, франшизы, рекламные контракты, права на трансляцию и пр. В стратегии НХЛ представлены не все обязательные элементы стратегии, она является несистемным документом, лишенным целостности.

Стратегии развития Канадской хоккейной лиги [10] и Австралийской хоккейной лиги [11] являются четко структурированными документами, включающими основные элементы стратегии (в том числе, видение, миссия, ценности, поиск приоритетов развития, цели и планы реализации приоритетов и др.). Для стратегий подобного типа характерно четкое определение ценностных установок и интересов заинтересованных сторон, иерархичность целей, формирование стратегических приоритетов на основе компромисса коммерческих и социальных целей.

Стратегии национальных хоккейных лиг часто сочетают комплекс финансовых, маркетинговых и социальных целей. При разработке стратегий хоккейных организаций важен системный подход, когда учитываются все ключевые элементы, составляющие единство: спортсмены, тренеры, зрители, менеджеры, гражданское общество, бизнес и пр. Поэтому цели стратегий хоккейных организаций могут быть нескольких уровней и должны согласовываться со стратегиями более высокого порядка (международные, национальные).

Список литературы

1. ЕУ оценила бюджет клубов КХЛ в 53 млрд руб. // РБК. 27.09.2018. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5bacadfe9a79478126177025> (дата обращения: 12.01.2022).
2. National Hockey League — total league revenue from 2005/06 to 2019/20 // Statista. 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/> (дата обращения: 12.01.2022).
3. Спортивная индустрия: перезагрузка // PwC Strategy. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/sport-survey-2020.pdf> (дата обращения: 12.01.2022).
4. Квинт В.Л., Бодрунов С.Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2021. 351 с.
5. Антушевич Е.В., Карчевская Е.Н. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации // Вестник ГГТУ имени П.О. Сухого. 2016. № 3. С. 80–86.
6. Ilić R. Strategic planning at sports organizations // Journal of Process Management. New Technologies. 2013. International vol. 1. No. 4. P. 113–121.
7. Lednev V. The sports industry: education in entrepreneurship and management // Journal of Modern Competition. 2017. Vol. 11. No. 4(64). P. 45–62.

First steps in strategizing

8. Guidelines for creating a national hockey development plan. URL: <http://www.fih.ch/files/Sport/Development/Background%20information%20and%20questions.pdf> (дата обращения: 12.01.2022).
9. A Strategic Plan To Reposition the NHL as America's number one Sport. URL: <https://delucajv.files.wordpress.com/2010/11/nhl-strategic-plan1.pdf> (дата обращения: 12.01.2022).
10. Strategic Plan 2017–2022. URL: <https://www.hnb.ca/images/hnb/Strategic-Plan-final-short-version-EN.pdf> (дата обращения: 12.01.2022).
11. IHA Strategic Plan 2020–2023. URL: <http://www.ihf.org.au/governance/ihf-strategic-plan-april-2020/> (дата обращения: 12.01.2022).

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ ИННОВАЦИОННОЙ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ В РОССИИ

Слинько Ирина Станиславовна

Аннотация. Развитие инновационной и предпринимательской активности играет основополагающую роль в усилении социально-экономического потенциала и обеспечении экономического роста страны, что приведет к положительным изменениям позиций России на глобальном рыночном пространстве и выходу на новые рынки в сфере наукоемких технологий. Основной целью работы является определение стратегической значимости и выявление взаимосвязи инновационной и предпринимательской активности в России. В качестве методологического инструмента был использован регрессионный анализ на основе теста Гренджера и векторной авторегрессии, в результате которого удалось определить последовательность и стратегическую взаимосвязь инновационной и предпринимательской активности в России. Было выявлено, что первоначально необходимо развивать предпринимательство, далее инновационную активность, и как следствие формируется экономический рост страны. В результате анализа было получено прямое влияние предпринимательской и инновационной активности на экономический рост.

Ключевые слова: инновационная и предпринимательская активность, экономический рост, стратегическая взаимосвязь.

STRATEGIC RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN RUSSIA

Irina S. Slinko

Abstract. The development of innovative and entrepreneurial activity plays a fundamental role in strengthening the socio-economic potential and ensuring the economic growth of the country, which will lead to positive changes in Russia's position in the global market space and entry into new markets in the field of high-tech technologies. The main purpose of the work is to determine the strategic importance and identify the relationship between innovation and entrepreneurial activity in Russia. Regression analysis based on the Granger test and vector autoregression was used as a methodological tool, as a result of which it was possible to determine the sequence and strategic relationship of innovation and entrepreneurial activity in Russia. It was revealed that initially it is necessary to develop entrepreneurship, then

innovative activity, and as a result, the economic growth of the country is formed. As a result of the analysis, a direct impact of the entrepreneurial and INN was obtained.

Keywords: innovative and entrepreneurial activity, economic growth, strategic relationship.

Актуальность темы исследования заключается в том, что развитие малого предпринимательства является ключевым звеном в становлении российской экономики, а инновационный потенциал бизнеса способствует внедрению новых товаров и услуг на рынке, что приводит к экономическому росту страны на глобальном рыночном пространстве. Предпринимательство играет роль новатора продукции, тем временем, как государство проводит активную финансовую поддержку бизнесу.

Целью данной работы является выявление стратегической взаимосвязи между предпринимательством, инновациями и экономическим ростом, для реализации которой были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить методологию и подходы к определению значения предпринимательской, инновационной активности и экономического роста;
- 2) проанализировать инновационную и предпринимательскую активность в России на глобальном уровне;
- 3) выявить стратегическое взаимодействие между предпринимательством, инновациями и экономическим ростом с помощью теста Грейнджера;
- 4) смоделировать продолжительность влияния факторов инновационной активности, предпринимательской активности и экономического роста.

Научная новизна заключается в том, что данное исследование позволяет определить предпринимательство, как первоначальную точку роста для увеличения экономического потенциала страны. В свою очередь внедрение инновационных разработок вдвойне усиливает этот эффект и способствует нахождению новых методов производства и выходу на новые рынки.

В научной литературе термин инновационная активность используется в работах Й. Шумпетера, который определяет инновационную активность, как комплексную характеристику, включающую восприимчивость потребителя к инновационному продукту и степень интенсивности действия по трансформации новаций. Инновационная активность также объясняется готовностью к обновлению основных элементов системы инноваций и условий их эффективного использования структуры и культуры [11, с. 122–127].

Согласно исследованиям Э. Фелпса, предпринимательская активность должна в себе сочетать также и инновационную активность, то есть с новаторскими и творческими способностями. Инновация, по его мнению, «новый продукт или метод, который получает массовое одобрение и принимается в своей отрасли промышленности или на своем рынке» [10, с. 106]. Это новшество в некотором роде изменяет практику бизнеса. Согласно теории и практики стратегирования, профессор В.Л. Квинт отмечает инновационную значимость в 15 правилах стратегического мышления, а именно «реализация инноваций может обеспечить огромные стратегические преимущества» [7, с. 132]. Придерживаясь данному подходу, Э. Фелпс указывал значимость инновационных продуктов в том, что именно они способствуют высокой занятости в обществе и экономическому росту страны.

Уровень инновационности российской экономики находится на низком уровне. В 2020 г. Россия заняла 47 место в рейтинге Глобального инновационного индекса [6]. Согласно проведенному анализу внутренней среды, к сильным сторонам инновационного развития России относятся: человеческий капитал и наука, патентная активность и расходы на НИОКР [12]. За последний год затраты на инновации России составили около 600 млрд рублей [10]. Большая часть отводилась на прикладные исследования, фундаментальную науку и эксперименты. Среди слабых сторон можно выделить: низкий уровень развития институтов регулирования права, экологическая неустойчивость инфраструктуры, слабый уровень инвестиционной активности, низкий уровень развития бизнеса, кластеров, технологий и экономики знаний, низкие показатели результативности креативной деятельности [10].

Стратегической угрозой малого предпринимательства в России в 2021 г. остается слабый спрос, он не восстановился до прежнего уровня. В наиболее выгодном положении оказались маркетплейсы, продающие различные виды продукции онлайн, например, такие как «Ozon», «Wildberries», сервисы по доставке готовой еды и продуктов питания, различные платформы для обучения. Например, объем заказов у «СберМаркета» увеличился с 5 тысяч заявок в день 2020 г. до 10 тысяч. Сервисы «Яндекс» также проявили себя с наилучшей стороны: по доставке еды, маркетплейсу, а также по новому проекту с Роснефть по бесконтактной заправке. В 2020 году акции компании выросли более чем на 40%, капитальная прибыль выросла на 356% [9].

Методология

Для реализации поставленных задач был использован регрессионный анализ на основе теста Гренджера, а также векторная авторегрессия. В данном тесте последовательно проверяются две нулевые гипотезы « x не является причиной y по Грэнджеру» и « y не является причиной x по Грэнджеру», что позволяет установить влияние одного фактора на другой [3, с. 9].

Далее была построена модель векторной авторегрессии и смоделирована продолжительность влияния факторов инновационной активности, предпринимательской активности и экономического роста.

Векторная авторегрессия — это выявление продолжительности факторов во времени, которые зависят от прошлых значений. Формула векторной модели авторегрессии имеет вид [1, с. 90]:

$$y_t = A_1 y_{t-1} + \dots + A_p y_{t-p} + B X_t + \varepsilon_t$$

Для интерпретации полученных оценок коэффициентов использовались функции импульсных откликов и графики разложения (Халецки) дисперсии, что позволило проследить (краткосрочную) динамику распространения во времени влияния внешних шоков [2, с. 113].

Результаты исследования

Таблица 1

Описание переменных. Выборка переменных охватывает период с 2000 по 2019 г.

Название блока	Код переменной	Описание переменной
Показатели, характеризующие инновационную активность	X1	Затраты на инновационные исследования, % от общих инновационных затрат
	X2	Объем экспорта высоких технологий (товаров и услуг), % от общего выпуска
	X3	Поступление патентных заявок (в единицах)
	X4	Численность персонала по исследованиям (чел.)
	X5	Удельный вес организаций осуществляющих инновационную деятельность (%) от общего количества
	X6	Объем инновационных товаров и услуг (млн руб.)
Показатели, характеризующие предпринимательскую активность	Z1	Средняя численность работников на малых предприятиях (чел.)
	Z2	Оборот малых предприятий (млрд руб.)
	Z3	Число малых предприятий (на 100 тыс. чел.)
Экономический рост	Y	ВВП России на душу населения (в текущих ценах, тыс. руб.)

Источник: Федеральная служба государственной статистики — Росстат

1. Проверка причинно-следственной взаимосвязи между инновациями и малым предпринимательством.

Таблица 2

Тест Гренджера на причинность (число малых предприятий на 100 тыс. чел. и затраты на инновационные исследования и разработки, млн руб.)

	f-statistic	prob
Z3 (число МП на 100 тыс. чел.)	5,42168	0,0343
X1 (затраты на инновационные исследования, %)	7,98647	0,0128

Источник: расчеты автора

Значимое двустороннее влияние Z3 (число малых предприятий на 100 тыс. чел.) и X1 (затраты на инновационные исследования, %). У обоих показателей вероятности составили 0,0343 и 0,0128, что меньше 0,05, следовательно, Z3 является причиной X1 и наоборот. С одной стороны, можно сделать вывод, что развитие малого предпринимательства влияет на увеличение затрат на инновационные исследования. Таким образом, малый бизнес выступает стратегически значимым инструментом в формировании инновационной экономики России. С другой стороны, разработка инновационных продуктов стимулирует развитие малого предпринимательства. Предприниматели инвестируют в новые инновации, которые увеличивают охват и разнообразие существующих продуктов и услуг.

Таблица 3

Тест Гренджера на причинность (число малых предприятий на 100 тыс. чел. и объем экспорта высоких технологий (товаров и услуг), %)

	f-statistic	prob
Z3 (число МП на 100 тыс.чел.)	0,12416	0,07295
X2 (объем экспорта высоких технологий, товаров и услуг, %)	10,9476	0,0048

Источник: расчеты автора

Было получено значимое одностороннее влияние, где X2 (объем экспорта высоких технологий, товаров и услуг, %) является причиной Z3 (число малых предприятий на 100 тыс. чел.). Таким образом, большинство технологических инноваций приводят к развитию новых бизнес-моделей. Увеличение экспорта инновационной продукции приводит к развитию рынка инноваций, что способствует увеличению предложения на данном рынке, росту малых предприятий. Обратная связь неверна, Z3 не является причиной X2, поскольку объем производства инновационной продукции, осуществляемый малыми пред-

приятными, имеет низкие значения, что оказывает недостаточное влияние на экспорт инновационных технологий, товаров и услуг. А также малые инновационные предприятия в России, возможно, больше ориентированы на внутренний рынок.

2. Проверка причинно-следственной взаимосвязи между инновациями и экономическим ростом.

Таблица 4

Тест Гренджера на причинность ВВП России на душу населения (в текущих ценах), тыс. руб., и удельный вес организаций, осуществляющих инновации, %

	f-statistic	prob
Y (ВВП России на душу населения (в текущих ценах, тыс. руб.))	0,91539	0,3539
X5 (удельный вес организаций, осуществляющих инновации, %)	12,7225	0,0028

Источник: расчеты автора

В данном случае видно прямое влияние удельного веса организаций осуществляющих инновации на ВВП России на душу населения, поскольку разработки НИОКР способствуют появлению и развитию новых продуктов, услуг и бизнес-моделей. Предприниматели инвестируют в организации, осуществляющие инновации, что приводит к выходу на новые рынки и предложению новых инновационных товаров и услуг, следовательно, происходит раскрытие инновационного потенциала страны и экономический рост.

3. Проверка причинно-следственной взаимосвязи между экономическим ростом и малым предпринимательством.

Таблица 5

Тест Гренджера на причинность средней численности работников малых предприятий, чел., и ВВП на душу населения (в текущих ценах), тыс. руб.

	f-statistic	prob
Z1 (средняя численность работников малых предприятий, чел.)	9,37778	0,0079
Y (ВВП России на душу населения (в текущих ценах, тыс. руб.))	2,03845	0,1739

Источник: расчеты автора

Было получено значимое одностороннее влияние средней численности работников малых предприятий на ВВП на душу населения. Таким образом, развитие малого предпринимательства влияет на увеличение занятости в экономике. Малое предпринимательство является один из главных факторов экономического развития, которое благодаря мобильности и адаптируемости к новым рыночным ситуациям создает новые рабочие места, что положительно влияет на экономический рост.

Далее была проведена оценка функции импульсного отклика и графика разложения дисперсии прогноза для инновационной и предпринимательской активности. Временная шкала была разделена на 10 периодов.

На *рисунке 1* представлено двустороннее влияние инноваций на предпринимательство, где первые 3 значения значимы. Следовательно, положительная реакция влияния затрат на инновационные исследования на число малых предприятий и наоборот достигает своего максимального значения, а именно положительного отклика через 3 года. Благодаря инновационным разработкам малый бизнес будет иметь большой потенциал к выходу на новые рынки. А сами предприниматели в свою очередь будут инвестировать капитал в инновационные разработки, что позволит увеличить потенциал научно-технического прогресса.

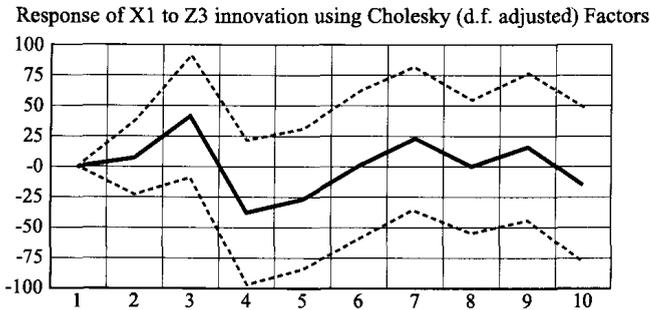


Рис. 1. Функции импульсного отклика инноваций на экономический рост
 Источник: расчеты автора

На *рисунке 2* прослеживается отрицательная реакция влияния затрат на инновации на экономический рост. В пределах рассматриваемого

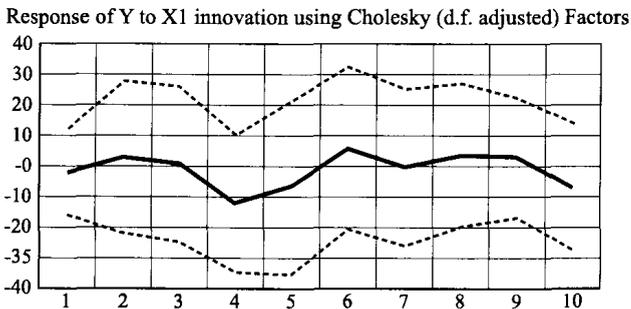


Рис. 2. Функции импульсного отклика предпринимательской активности (число малых предприятий) на экономический рост

Источник: расчеты автора

периода можно сделать вывод о том, что положительного эффекта стоит ожидать через 6 лет. Это объясняется в первую очередь тем, что инновационная деятельность является высокорисковой, а также эффект от затрат на инновации возникает с определенным лагом во времени.

По результатам расчетов был получен положительный эффект влияния числа работников малых предприятий на экономический рост, где положительный отклик достигает своего максимума на 2 год (рис. 3). Благодаря развитию инновационного потенциала малого предприятия, увеличивается и число сотрудников, что приводит к росту самого предприятия и его обороту. Наблюдается прямая зависимость: развитие малого предпринимательства приводит к экономическому росту.

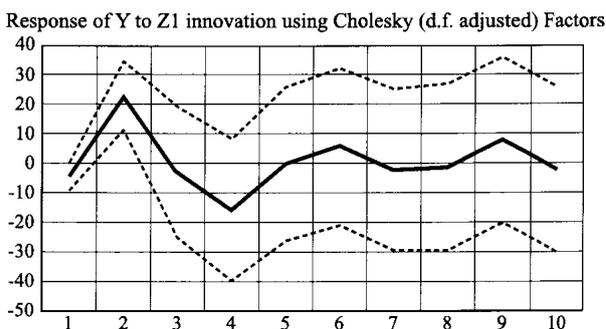


Рис. 3. Функции импульсного отклика средней численности работников малых предприятий на экономический рост

Источник: расчеты автора

Заключение

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что сформирована стабильная положительная двусторонняя зависимость инновационной и предпринимательской активности. Это показывает заинтересованность малых предприятий в развитии инновационной деятельности, что также предоставляет стратегические возможности для создания новых бизнес-моделей, продуктов и увеличение их ценности. В меньшей степени представлено положительное влияние инновационной активности на экономический рост, поскольку отклик происходит только через 6 лет. Таким образом, была получена последовательность, использование которой будет способствовать повышению эффективности экономики России: 1 этап — развитие и поддержка малого бизнеса; 2 этап — внедрение инноваций и развитие

инновационной деятельности; последовательная реализация двух этапов приведет к экономическому росту.

Низкие темпы инновационного развития страны, согласно Глобальному рейтингу инновационного развития, и высокие затраты на инновации свидетельствуют о слабой эффективности национальной инновационной системы, низком уровне развития и несогласованности финансовой, институциональной среды и т. д. Малый бизнес является главным источником нововведений, который дает новые решения и стимулирует инновационное развитие экономики. Научно-технический прогресс превращается в мощный импульс экономического развития, повышения конкурентоспособности продукции и услуг, а также способствует диверсификации деятельности, помогает подъёму производства в стране. Выявление данной последовательности является важным этапом для последующей разработки стратегических приоритетов социально-экономического развития России в области развития инноваций.

Список литературы

1. *Абакумова Ю. Г.* Применение векторных авторегрессий для исследования процентного канала трансмиссионного механизма монетарной политики Республики Беларусь // Экономика и управление. 2011. № 2. С. 88–93.
2. *Артамонов Н. В., Артамонов Д. В., Артамонов В. А.* Кредитные циклы: экономический анализ и выводы для России // Вестник МГИМО-Университета. 2014. № 2. С. 113–122.
3. *Банников В. А.* Векторные модели авторегрессии // Прикладная эконометрика. 2006. № 3. С. 9–17.
4. *Бухвальд Е. М.* Порочная двойственность государственной поддержки малого бизнеса // Мир перемен. 2019. № 2. С. 51–68.
5. *Вареник К. А.* Теория инноваций как ключевое направление научных исследований XX века // Научная статья. 2013. № 5. С. 398.
6. ГИИ — Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
7. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
8. РБК: новости в России и в мире. URL: <https://www.rbc.ru>
9. Статистика. Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru>
10. *Фелс Э.* Предпринимательство и новаторство в теории национальных инноваций // Экономика и математические методы. 2013. Т. 49. № 4. С. 105–110.
11. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М.: Эксмо, 2008.
12. Bloomberg Innovation Index 2020. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ЗНАЧИМОСТИ В Г. МОСКВЕ

Хабеева Мадина Крымовна,

Гринько Александра Сергеевна

Аннотация. Работа посвящена стратегированию социально-значимых инвестиционных проектов, а также оценке эффективности — финансовой и социальной — в городе Москве. Методологической базой исследования послужили работы основоположника теории стратегии и методологии стратегирования, д.э.н., профессора, иностранного члена РАН, Заслуженного работника высшей школы, Лауреата премии имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени Владимира Львовича Квинта.

Ключевые слова: стратегирование городской среды, инвестиционное проектное стратегирование, социально-значимые городские проекты.

STRATEGIC EVALUATION OF SOCIALLY IMPORTANT INVESTMENT PROJECTS IN MOSCOW

Madina K. Khabekova,

Aleksandra S. Grinko

Abstract. The paper is devoted to the strategizing of socially significant investment projects as well as the assessment of efficiency — financial and social — in the city of Moscow. The methodological basis of the study served as the works of the founder of the theory of strategy and methodology of strategizing, Dr. of Economics, professor, foreign member of the Russian Academy of Sciences V. L. Kvint.

Keywords: urban strategizing, investment project strategizing, socially significant urban projects.

Все большее значение для экономики и обеспечения высоких темпов социально-экономического развития приобретают инвестиционные проекты, имеющие социальную значимость. Их реализация призвана отвечать на вызовы функционирования различных социальных институтов и реализовать комплекс стратегических решений, направленных на положительное качественное и количественное изменение условий, в которых человек осуществляет свою жизнедеятельность.

Основоположник теории стратегии академик В.Л. Квинт в своих трудах большое значение придает понятию «качество жизни» [1–3]. По мнению автора исследования эффективные инвестиционные проекты, реализующиеся не только в г. Москве, но и по всей России, должны не только носить стратегический характер, но и обязательно приводить к повышению качества жизни населения страны.

Москва — один из крупнейших мегаполисов мирового масштаба. Москва является центральным местом, где сосредоточены все финансовые потоки и иностранные инвестиции, благодаря очень развитой инфраструктуре, значительному потенциалу потребителей, и статус столицы также играет важную роль. Около 15% всех инвестиций в основной капитал и около половины прямых иностранных инвестиций в стране сосредоточены в Москве [4].

Процесс оценки эффективности стратегических инвестиционных проектов проходит в два этапа [5].

На 1-м этапе должны рассчитываться все необходимые показатели, которые характеризуют эффективность (финансовую и социальную) проекта в целом. Должны быть рассчитаны социально-экономические результаты проекта. Под стратегической социальной эффективностью понимается положительное следствие реализации инвестиционного проекта для населения, которое выражается в повышении качества жизни с увеличением объема или предложения новых услуг, повышении доступности, своевременности и регулярности их предоставления.

На 2-м этапе должна рассчитываться эффективность участия других инвесторов в стратегическом проекте.

Проекты, связанные с благосостоянием граждан, касаются сразу нескольких целей устойчивого развития, в том числе таких ключевых, как «Искоренение нищеты», «Хорошее здоровье и благополучие», «Качественное образование», «Сокращение неравенства» и т. д. Стратегические эффекты от этих проектов, которые были разработаны и реализованы в Москве, были оценены в 2020 году, когда социально-экономические условия жителей города ухудшились в результате пандемии.

При реализации одного из крупнейших проектов «Москва — добрый город» некоммерческие организации, работающие в г. Москве, могут подать заявки на участие в конкурсе на получение грантов на реализацию социально-значимых инициатив.

В качестве стратегически важных участников проекта выступают следующие категории населения:

- люди с ограниченными возможностями;

First steps in strategizing

- люди старшего возраста;
- люди и семьи в кризисных и трудных жизненных ситуациях;
- многодетные семьи;
- трудные подростки и т. д.

Реализация любых социально-значимых проектов может сопровождаться различного рода рисками. В практике эффективного проектного управления с целью минимизации рисков используются различные управленческие подходы, направленные на идентификацию и классификацию рисков с целью минимизировать возможный ущерб от их проявления.

В *таблице* представлены основные виды рисков реализации социально-значимых проектов [6].

Таблица

**Виды рисков при реализации
социально-значимых проектов**

Признак	Вид рисков
По источнику	Политические Финансовые Информационные Социальные Технические
По масштабу	Общий Специфический
По времени воздействия	Постоянный Временный
По сфере воздействия	Внутренний Внешний Смешанный
По возможности регулирования	Управляемые Неуправляемый Условно-управляемый
По уровню последствий	Допустимый Критический Катастрофический

При реализации социально-значимых проектов классификация рисков дает возможность оценить потенциальные угрозы для проектов, которые, в том числе, могут существенно повлиять на их общий уровень эффективности.

Стоит отметить, что эффективность реализации социально-значимых проектов в существенной степени зависит от того, какие виды

рисков характерны для того или иного проекта, и какие меры применяются организацией для их сокращения.

Также необходимо учесть, что наиболее важным фактором успешной реализации стратегии являются трудовые ресурсы, обладающие высокими компетенциями в соответствующих отраслях [7].

В качестве заключения, автором были сформулированы следующие выводы:

- реализация социально-значимых проектов имеет определяющее значение для достижения целей социально-экономического развития;
- оценка эффективности социально-значимых проектов может осуществляться различными методами (оценка проводится в двух направлениях — экономическая и социальная эффективность);
- зарубежный опыт реализации социально-значимых проектов основывается на разработке стратегических структур и стратегических документов, содействующих взаимодействию государства и бизнеса;
- на примере социального проекта «Москва — добрый город» рассмотрена методика оценки и выбора проектов для реализации и проведена оценка трех проектов-заявок 2021 года на категорию «Малый грант» (до 1 млн рублей).

Качество жизни населения страны непосредственно зависит от реализации социально-значимых проектов в городах. Качественно разработанная и эффективно реализованная стратегия развития позволит улучшить качество жизни населения России.

Список литературы

1. *Квинт В. Л., Окретиллов В. В.* Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412.
2. *Квинт В. Л., Окретиллов В. В.* Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 3. С. 1–16.
3. *Квинт В. Л.* К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3.
4. Инвестиции в России. 2019: статистический сборник / Росстат. М., 2019. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13238> (дата обращения: 15.10.2021).
5. *Автономов А. С., Хананашвили Н. Л.* Оценка социальных проектов: учебное пособие / под общ. ред. А. С. Автономова. 2-е изд., стереотип. М.: Юрист, 2015. 238 с.
6. *Кияшко М. А.* Управление рисками социальных проектов // Форум молодых ученых. 2019. № 6 (34). С. 606–609.

First steps in strategizing

7. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0 // Экономическое возрождение России. 2019. № 3 (61). С. 181–184.
8. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ

*Хабеева Мадина Крымовна,
Джабраилова Фариза Якубовна*

Аннотация. Работа посвящена анализу теоретических и методологических основ разработки экологической стратегии крупных городов и городских агломераций.

Методологической базой исследования послужили работы основоположника теории стратегии и методологии стратегирования, д.э.н., профессора, иностранного члена РАН, Заслуженного работника высшей школы, лауреата Премии имени М.В. Ломоносова за научные работы I степени Владимира Львовича Квинта.

Ключевые слова: стратегическое развитие, экологическая стратегия.

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING A STRATEGY FOR THE ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT OF CITIES

*Madina K. Khabekova,
Fariza Y. Dzhabrailova*

Abstract. This paper analyzes the theoretical and methodological foundations for the development of environmental strategies of large cities and urban agglomerations. The methodological basis of the study served as the works of the founder of the theory of strategy and methodology of strategizing, Dr. of Economics, professor, foreign member of the Russian Academy of Sciences V. L. Kvint.

Keywords: strategic development, environmental strategy.

Одной из стратегических угроз развития современных городов является несоответствие темпов экономического развития, включая многочисленные отрасли городского хозяйства и объектов городской инфраструктуры и общего уровня экологической безопасности ввиду низких экологических стандартов используемого оборудования, техники и т.д. Это способствует ухудшению экологической обстановки, росту образования отходов производства и потребления, что негативно

сказывается на общем уровне безопасности жизнедеятельности городского населения на фоне растущей урбанизации и увеличения крупных городских агломераций.

Во многих странах, в том числе и в Российской Федерации, разрабатываются и реализуются многочисленные программы, направленные на обеспечение экологической безопасности в крупных городах и городских агломерациях, однако, ввиду отсутствия стратегического подхода к разработке подобных документов [1], многие из них демонстрируют низкую практическую эффективность и приводят к неэффективному расходованию бюджетных средств.

В работе, посвященной основам стратегии экологического развития России, авторы отмечают следующие принципы реализации экологической стратегии [2]:

1) принцип экологического лидерства, который заключается в позиционировании и реализации экологических интересов субъекта (государства, региона, города, компании) при формировании лидерской позиции относительно решения различных вопросов экологического развития;

2) принцип экологической приоритетности, предполагающий, что экология и экологическая ответственность являются базисным элементом качественной жизни населения как в настоящее время, так и в будущие периоды;

3) принцип согласованности, который ориентируется на то, что все стратегии субъектов (государства, региона, города, отдельных предприятий) должны быть согласованы между собой как по основным ценностям, так и по интересам;

4) принцип законодательной лояльности — все действующие нормативно-правовые акты должны включать в себя экологическую составляющую для всех физических и юридических лиц, взаимодействующих или оказывающих влияние на окружающую среду и экологию;

5) принцип экологического просвещения — включение экологической составляющей в научно-просветительскую и образовательную деятельность с целью увеличения охвата населения, посвященного в актуальные проблемы экологического развития;

6) принцип ответственности, который предполагает наличие четкой системы наказаний и штрафов за правонарушения в области экологии;

7) принцип открытости и прозрачности, ориентированный на наличие необходимого офлайн и онлайн-сопровождения и информационного обеспечения процесса реализации экологической стратегии развития;

8) принцип оперативности и своевременности — реализация экологической стратегии развития должна осуществляться в соответствии с установленными сроками.

Стратегическая концепция управления городской экологией имеет важное значение для повышения качественного уровня жизни городского населения. Академики В.Л. Квинт и В.В. Окрепилов также выделяют экологические интересы как часть многоуровневой национальной системы управления качеством и неотъемлемую часть национальных стратегий развития [4].

Рассматривая основные тенденции, которые необходимо учитывать при разработке стратегии экологического развития города, можно выделить следующие:

- изменение климата;
- загрязнение атмосферы, водных ресурсов и почвы;
- истощение природных ресурсов;
- снижение биоразнообразия;
- сокращение лесного покрова;
- рост объема отходов и сопутствующие проблемы их утилизации.

Подходы к определению и реализации стратегии экологического развития различных городов имеют существенные отличия, которые зависят от множества факторов, включая общие темпы социально-экономического развития отдельно взятого государства, его городов и городских агломераций, наличием опыта в области разработки и реализации стратегических концепций на уровне отдельных субъектов, включая города. Использование единой методологии стратегии позволит повысить как экономическую, так и социальную эффективность реализации таких документов и отдельных проектов.

Важно отметить необходимость применения сценарного подхода в стратегировании. В рамках методологии академика В.Л. Квинта разрабатываются несколько сценариев, учитывающие актуальные риски и ограничения по фактору времени, что в дальнейшем позволяет выбрать стратегический сценарий реализации стратегии экологического развития города или городского пространства, учитывающий возможности ресурсного обеспечения. Реализация такого подхода позволит более эффективно решать актуальные и перспективные экологические проблемы городов, что, несомненно, положительно скажется на общем уровне социально-экономического развития всего государства.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
2. Основы стратегии экологического развития России / под науч. ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательство Московского университета, 2021. 78 с.
3. *Квинт В. Л., Окрепилов В. В.* Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412.
4. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0 // Экономическое возрождение России. 2019. № 3 (61). С. 181–184.
5. Стратегирование экологического развития Кузбасса. Кемерово: КемГУ, 2021. 416 с. ISBN 978-5-8353-2797-3.

О СТРАТЕГИРОВАНИИ ПРИНЯТИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ E-COMMERCE КОМПАНИЯМИ

Хабурзаниа Кетэван Амирановна,

Астапов Кирилл Леонидович

Аннотация. Рассмотрены стратегические преимущества в принятии финансовых решений в секторе электронной коммерции, представлена методология стратегирования принятия финансовых решений, основанная на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: стратегирование, стратегические интересы, стратегия, финансирование, электронная коммерция.

ON STRATEGIZING FINANCIAL DECISION-MAKING OF E-COMMERCE COMPANIES

Ketevan A. Khaburzaniya,

Kirill L. Astapov

Abstract. The strategic advantages of financial decision-making in the e-commerce sector are considered, the methodology for strategizing financial decision-making based on the theory of strategy and the strategizing methodology of academician V. L. Kvint.

Keywords: e-commerce, financing, strategic interests, strategizing, strategy.

Финансовая стратегия компаний нацелена на эффективное использование ресурсов компании, достижение устойчивых положительных финансовых результатов, включая EVA. Компания должна исходить из интересов роста стоимости бизнеса, которая в идеале должна расти более высокими темпами по сравнению с конкурентами.

Решения о финансировании компании (банковское кредитование, поиск потенциальных инвесторов или венчурных фондов, выход на IPO, различные формы финансирования в сделках слияний и поглощений) определяются как этап развития компании, так и индивидуальной финансовой стратегий, что во многом предопределяет успех компании в целом. Стоит также отметить стратегическую необходимость учета фактора времени при принятии финансовых и инвестици-

First steps in strategizing

онных решений, которые нуждаются в привлечении денежных средств на долгосрочный период [1]. Например, при кредитовании компании в банках фактор времени определяет не только график платежей по текущим долгам. Целесообразно смотреть на финансовую стратегию в целом — может ли использоваться банковское кредитование для финансирования долгосрочных проектов (учитывая, что в условиях неопределенности компании могут выбрать стратегию замещения инвестирования в долгосрочные проекты аутсорсингом, а банковское кредитование обеспечит более высокую гибкость), либо наоборот, компании целесообразно ускоренно сокращать свои обязательства перед банками по сравнению с установленными обязательствами в договоре. Если организация нарушит условия по кредитным договорам, то в дальнейшем она может столкнуться не только с санкциями, но и с серьезными трудностями при привлечении финансирования в будущем, поэтому фактор времени и рисковость выбранной структуры финансирования должна рассматриваться не только исходя из коэффициентов ликвидности и платежеспособности, но и в более долгосрочной перспективе.



Рис. 1. Разработка финансовой стратегии

Источник: составлено на основе методики разработки финансовой стратегии компании В. Л. Квинта

Разработка финансовой стратегии состоит из взаимосвязанных между собой этапов (рис. 1). Ранее мы упомянули про составляющие

прогнозирования, которые предшествуют непосредственно процессу разработки стратегии и формируют так называемый базис для перехода на стадию стратегирования.

Уже в рамках стратегирования исследуются интересы участников данной разработки и самой фирмы, формируется миссия, которая представляет собой документ, который готовится один раз и, как правило, на долгосрочную перспективу, при условии, что в объекте нет никаких глобальных изменений. Направлена данная миссия на внешнего пользователя, и в ней отражены все ценности и интересы компании [2].

Несмотря на то, что главная цель большинства компаний — максимизация прибыли, тем не менее, компания должна приносить пользу обществу путем увеличения рабочих мест, создания полезного продукта и удовлетворения потребностей и интересов общества — то, что прописывается в миссии компании [3]. Более того, в современном обществе компании нередко ставят перед собой более широкие цели, связанные с экологией, социальными факторами, реализацией так называемых ESG-стратегий [4].

Если в процессе стратегирования учесть все вышеупомянутые моменты и соблюдать все этапы стратегирования, компания с большей вероятностью сможет добиться положительных результатов. Обоснованная и последовательная финансовая стратегия позволит компании опираться на стратегические преимущества и реализовывать возможности (опираясь и на OTSW-модель), которые будут направлять компанию в сторону успеха.

Финансовая составляющая является одним из основополагающих факторов успеха в создании и развитии бизнеса. Стратегический анализ источников финансирования на каждом этапе бизнес-процессов вносит существенный вклад для наращивания конкурентного преимущества, занятия ведущей роли в своей отрасли, формирование устойчивого бренда компании и роста стоимости бизнеса.

Необходимость в планировании финансирования требует четкого представления о самом бизнесе, понимании форм финансирования на каком этапе, особенностях технологических процессов и основных трендах. Множество компаний проходит через определённые этапы на пути своего роста, которые формируются в зависимости от их уровня развития.

Если рассматривать компании сектора e-commerce, стратегически данный сектор имеет свои особенности, которые требуют особого подхода. На начальном этапе компаниям данного рынка сложно финансировать разработки своих технологий самостоятельно, но и инди-

видуальные платформы не всегда позволяют добиться необходимого эффекта масштаба и привлечь достаточное число клиентов [5]. Для этого компании подключают различные связи, выстраивают партнерства, что позволяет оптимизировать финансовые вложения.

Прежде чем перейти непосредственно к видам финансирования, стоит отметить, что в e-commerce существует много успешных компаний как в мире, так и в нашей стране, которые являются достаточно популярными и успешными. В целом, если посмотреть на общую картину в данной сфере, по состоянию на 2021 год на долю онлайн-маркетов приходится наибольшая доля покупок через Интернет во всем мире. В последние годы статистика показывает огромный рост продаж электронной коммерции, а также прогнозируется рост этого рынка (рис. 2). В глобальном рейтинге сайтов розничной онлайн-торговли по посещаемости лидирует компания Amazon. Данная компания является главным игроком в сфере электронной коммерции из Сиэтла: возвращаясь к статистике, в июле 2020 года компания зарегистрировала 5,2 миллиарда посетителей.

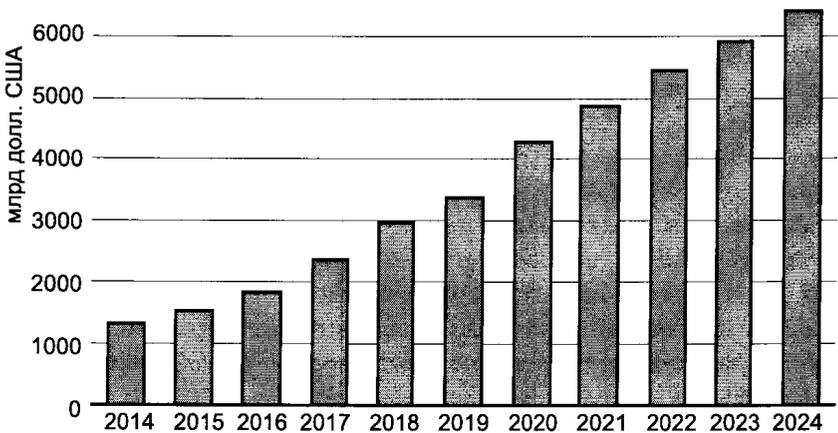


Рис. 2. Розничные продажи электронной коммерции в мире — тренд продолжается

Источник: составлено автором на основе данных [statista.com](https://www.statista.com)

Если рассматривать данный сектор с точки зрения валовой товарной стоимости, Amazon занимает третье место и уступает в этой гонке китайским конкурентам, а именно Taobao и Tmall. Стоит заметить, что обе платформы управляются компанией Alibaba Group, ведущим поставщиком услуг онлайн-торговли в Азии, основателем которой явля-

ется выдающийся бизнесмен Джек Ма (Ма Юнь) [6]. Помимо Amazon, на американском рынке также лидируют такие компании, как: eBay, Walmart и AliExpress. На российском рынке e-commerce основными игроками являются Ozon, Wildberries и Ситилинк. Данные компании за последние годы показывают положительные результаты относительно своего роста.

Достаточно перспективным на начальном этапе является создание объединенных платформ финансовыми компаниями и e-commerce [7]. Зачастую платформы становятся универсальными, предоставляя свои услуги как в сфере e-commerce, так и финансирования. По нашему мнению, государственное антимонопольное регулирование должно сохранять конкуренцию среди платформ, ограничивая число слияний и поглощений в секторе e-commerce.

Но как компании формируют свой капитал для того, чтобы генерировать свою прибыль и увеличивать свои продажи, занимая все большую долю в секторе? Стоит обратиться к особенностям финансирования компаний, изучить их источники дохода и понять, на чем строится их финансовая составляющая. На примере ведущих компаний данного сектора, можно выявить определенные тенденции.

Помимо инвестиционного финансирования, к которому фирмы активно прибегают, у компаний, на этапе зрелости, накапливаются собственные активы, которые достаточно сильно влияют на ее стоимость. Если мы рассматриваем электронную коммерцию, стоит отметить такой источник доходов, как комиссионные (проценты). Суть данного дохода заключается в том, что компания определяет процент, который будет взиматься с каждого проданного продукта на сайте компании. Устанавливается данный процент с учетом рыночного сценария и бизнес-целей компании.

Еще одним источником дохода выступает реклама. Интернет-компания широко используют данный вид и взимают плату с рекламодателей за возможность показа их рекламы на сайте.

Также особенность компаний данного сектора связана с тем, что компании электронной коммерции часто продают товары и услуги, которые являются продуктом других компаний. Сами сайты являются удобной площадкой для продажи этих товаров онлайн. Из-за высокого уровня конкуренции продавцы готовы платить больше, чтобы представить свои товары и услуги на самом высоком уровне, выбирая интернет-площадки, пользующиеся большим спросом и имеющие хорошую репутацию и доверие со стороны покупателей. Компании e-commerce выступают в роли связующего звена, а покупатели и продавцы встре-

чаются через сайт, в результате данной сделки электронная компания получает часть прибыли от совершения покупки на своем сайте.

Важным источником финансирования также может быть наличие выгодного партнерства. Сайты электронной коммерции могут сотрудничать с другими сторонними сайтами и выступать в качестве их партнеров. Таким образом, они перенаправляют посетителей на сайты своих партнеров по бизнесу и получают проценты, когда перенаправленный ими посетитель совершает покупку на стороннем сайте. Это довольно выгодный способ получения дополнительных доходов, поскольку он обладает рядом преимуществ, которые связаны с тем, что, например, компании не нужно беспокоиться о хранении, доставке и т. д.

Если отойти от подсчета дохода компании в денежном выражении, важно отметить, что такие аспекты, как ценность бренда, деловая репутация, доверие имеют особое стратегическое значение для успешности компании. Объединение усилий для чего-то подобного всегда является хорошим вариантом и может также косвенно увеличить денежную прибыль. Один из успешных примеров стратегического партнерства является коллаборация Amazon и Motorola. В мае 2016 года Motorola выбрала Amazon в качестве эксклюзивного партнера для продажи недавно выпущенных телефонов G4. Эта новость вызвала оживление среди покупателей и даже конкурентов и помогла Amazon получить преимущество над конкурентами [8].

Также важной частью источников финансирования компании связаны с совершением таких сделок, как покупка IT и их инновационных продуктов, которые в долгосрочной перспективе должны окупиться и оправдать ожидания компании. Компании электронной коммерции также инвестируют колоссальные финансовые ресурсы в склады, покупки компаний, связанных с обеспечением логистики, а также обработкой данных покупателей для использования данной информации в будущем.

Обладая высокой прибылью, компании могут прибегнуть к такому стратегическому решению, как диверсификация своего бизнеса, некоторые крупные компании e-commerce развиваются в новых для себя областях, как, например, предоставление финансовых услуг, создание интернет-банков и т. п.

Решение о потоках доходов компании и грамотном финансировании может дать лучшие результаты и оказаться более продуктивным, если компания разработает для себя стратегию, которая будет учитывать все нюансы, на которые, обычно, не обращают внимание в рамках традиционного подхода. Если компания будет иметь возможность реализа-

ции и использования максимального количества источников доходов, в этом случае компания сможет обеспечить себя достаточным капиталом и финансовой защитой на случай чрезвычайных ситуаций.

Список литературы

1. *Алимурадов М.К., Зиярова А.Л.* Методологические основы разработки отраслевых финансовых стратегий // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 78–79.
2. *Квинт В.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012. 389 с.
3. *Kvint V.* Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York; London: Routledge, 2015.
4. Основы стратегии экологического развития России: монография / под науч. ред. В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. М.: Издательство Московского университета, 2021. 78 с. (Серия «Экономическая и финансовая стратегия»).
5. *Асманов К.Л.* Стратегия использования региональных цифровых платформ для модернизации экономики Кузбасса // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 35.
6. *Coppola D.* E-commerce worldwide — statistics & facts // Statista. October 2021. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossier-chapter1>
7. *Асманов К., Юуфан Луу.* Implementation of Platforms' Strategy by Financial Companies in China and Russia // Управленческое консультирование. 2020. № 8.
8. *Bhalla M.* 6 Possible Revenue Streams for Entrepreneurs in Ecommerce Business // Semrush Blog. 2016. URL: <https://www.semrush.com/blog/6-possible-revenue-streams-for-entrepreneurs-in-e-commerce-business/>

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ

Хабурзаниа Этери Амирановна,

Алимурадов Мурад Камилевич

Аннотация. Рассмотрены стратегические преимущества слияний и поглощений в телекоммуникационной отрасли, представлена методология стратегирования сделок слияний и поглощений, основанная на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: сделки слияний и поглощений, M&A, стратегирование, стратегия, телекоммуникационная отрасль, телеком, стратегические интересы, эффективность.

STRATEGIC ADVANTAGES OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

Eteri A. Khaburzaniya,

Murad K. Alimuradov

Abstract. The strategic advantages of mergers and acquisitions in the telecommunications industry are considered, the methodology for strategizing mergers and acquisitions based on the theory of strategy and the strategizing methodology of academician V. L. Kvint.

Keywords: mergers and acquisitions, M&A, strategizing, strategy, telecommunications industry, telecom, strategic interests, efficiency.

Сделки слияний и поглощений являются одним из самых востребованных видов стратегий развития бизнес-среды [1]. Именно такой вид «совершенствования» стал для многих компаний эффективным методом повышения уровня собственной конкурентоспособности, рентабельности и стоимости. Активная информатизация общества, которая стала проявляться за счет массового распространения цифровизации по всему миру, способствовала увеличению значимости высокотехнологичных отраслей, одной из которых в настоящее время является «телеком». Наблюдается определенное стремление телекоммуникаци-

онных компаний к расширению сферы своего влияния, за счет стратегии входа на новые рынки сбыта или в сферы деятельности посредством сделок M&A (слияния и поглощения). В настоящее время одной из стратегических особенностей телекоммуникационных компаний является «увлеченность» интеграционными процессами, все чаще с целью получения доступа к инновациям, новым видам услуг, а также вложения в объединенные коммуникации, хранение данных и виртуальную безопасность. По мере развития и расширения высокотехнологичных отраслей (в т.ч. телекома), количество и роль сделок слияний и поглощений в отмеченных сегментах постепенно возрастает. Отличительной особенностью отрасли телекоммуникаций можно считать ее развитие «опережающими темпами относительно экономики в целом, обгоняя стадии общего развития многих стран» [2].

Идея масштабной информатизации и активной деятельности по технологическому развитию секторов экономики обсуждалась и была теоретически обоснована еще в прошлом веке, в том числе известным экономистом Й. А. Шумпетером, который утверждал, что «экономическое развитие напрямую зависит от внедрения новинок, инноваций» [3]. В целом, в структуре телекома, можно выделить два основных сегмента:

- 1) телекоммуникационное оборудование, с помощью которого процесс передачи информации стал возможен;
- 2) телекоммуникационные услуги, представляющие собой деятельность, «результатом которой является полезный эффект, обеспечивающий потребности по передаче и приему информации с помощью специального оборудования» [4].

Телеком имеет ряд специфических характеристик, к которым относятся [5]:

- 1) сильное государственное регулирование рынка телекоммуникаций;
- 2) высокая рентабельность деятельности;
- 3) постоянные структурные изменения.

Распространенной является стратегия активного государственного вмешательства в деятельность отрасли. В первую очередь, она активно применяется на формирующихся рынках, где существуют определенные ограничения на долю иностранного капитала в портфелях акций телекоммуникационных компаний. Подобные действия исходят из предположения о том, что увеличение доли ставит под угрозу стабильность целого государства. Специфичность и сложность регулирования отрасли, а значит и учет ее в качестве ключевого элемента в стратегии, предполагает рассмотрение трех основных аспектов: (1) наличие стро-

гих норм стандартизации телекоммуникационной продукции, ограничивающих их дифференциацию [6]; (2) постоянная корректировка существующей регулятивной среды из-за стремительных изменений в области ИКТ; (3) перманентная разработка «нового» продукта.

В процессе выстраивания корпоративной стратегии возникает выбор: перераспределять имеющиеся ресурсы для реализации внутреннего развития (более трудозатратный способ) или разместить долгосрочные капиталовложения на приобретение существующего бизнеса. В условиях насыщения рынка основным способом развития становятся сделки M&A, выступающие в качестве механизма расширения и укрупнения бизнеса, а также повышения его эффективности.

Наряду с преимуществами от предполагаемого приобретения, у данного типа стратегии расширения бизнеса существует и ряд недостатков (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки стратегий слияний и поглощений

Преимущества реализации стратегии за счет слияния/поглощения	Недостатки от реализации стратегии за счет слияния/поглощения
Возможность получения прорывного результата в краткосрочный период	Существенные финансовые затраты как на реализацию процедуры, так и на выплату различных видов компенсаций
Снижение конкурентного давления	Сложности с организационной культурой и персоналом
Получение доступа к таким стратегическим активам, как: технологии, персонал, ресурсы	Несовместимость корпоративных культур (особо актуально для трансграничных сделок)
Увеличение спектра услуг и клиентской базы	Высокие риски при реализации сделки (сложность с оценкой компании-цели)
Захват новых сегментов рынка (отраслевых и/или географических)	Трудности при объединении компаний после проведения сделки
Экономия на транзакционных издержках	

Источник: составлено автором

Ориентируясь на специфичность сделок M&A, осуществляемых в высокотехнологичных отраслях, стоит заметить, что целевые компании, относящиеся к сфере ИКТ (телекоммуникации, обработка данных и программное обеспечение) могут сохранять определенную независимость после их приобретения [7]. Согласно, например, ряду фундаментальных исследований McKinsey ([8]), можно определить ряд стратегических решений / направлений, которые выбирает компания при реализации подобной стратегии развития (табл. 2).

**Виды стратегий, применяемых компаниями
при реализации сделок M&A**

Стратегия крупных сделок / Large deal strategy	<p>Стратегия осуществления одной или нескольких крупных сделок M&A по цене, превышающей 30% от рыночной капитализации «покупателя»</p> <p>Подобные сделки становятся успешными, если:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. компания-инициатор относится к зрелой отрасли 2. «масштаб» — эффективный фактор повышения конкурентоспособности
Избираетельная стратегия / Selective strategy	<p>Стратегия осуществления не более двух сделок, возможно, со значительной рыночной капитализацией</p> <p>Главные характеристики «покупателей»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. участие в сделках M&A с позиции «копportunиста» (получение односторонних преимуществ) 2. отсутствие приверженности проактивной стратегии (M&A не запланированное действие)
Программная стратегия / Programmatic strategy	<p>Регулярное заключение множества сделок, составляющих высокий процент от рыночной капитализации «покупателя»</p> <p>Основная черта данного вида стратегии — использование конкретной практики на всех 4 этапах M&A: (1) стратегический поиск, (2) проведение сделки (в т.ч. комплексная экспертиза Due Diligence), (3) интеграция, (4) операционная модель сделки M&A.</p>
Тактическая стратегия / Tactical strategy	<p>Заключение множества мелких сделок M&A, не составляющих в совокупности значительной доли рыночной капитализации компании</p> <p>Основная цель проведения подобных сделок — расширения собственного продуктового портфеля и каналов сбыта</p>
Стратегия органического роста / Organic strategy	<p>Стратегия, не предусматривающая проведение слияний или поглощений целевых компаний</p> <p>Альтернатива стратегиям осуществления сделок M&A: развитие компании за счет наращивания собственных объемов производства</p>

Источник: составлено автором на основе изученных материалов McKinsey [8, 9]

Чем более схожи у компаний бизнес-модели, тем выше вероятность того, что интеграция будет успешна и результатом сделки станет создание наибольшей стоимости. Стратегическими преимуществами, обеспечивающими эффективность стратегирования сделок M&A являются:

- результатом сделки может стать более сильный синергетических эффект, причинами которого являются специфичность производственных процессов компаний, а также усиленный эффект от объединения клиентских баз [10];
- сделки M&A становятся удобным инструментом конкурентной борьбы;

- в условиях стремительных процессов цифровизации для некоторых компаний основным мотивом сделки становится расширение имеющейся базы знаний, позволяющее разнообразить линейку выпускаемых товаров [11]. В качестве примера подобной сделки можно привести слияние, произведенное в конце 2015 одной из самых крупных американских компаний Verizon с медийным конгломератом AOL. Стоит отметить, что компания Verizon рассматривает сделки M&A как часть своей стратегии развития и, как показывает ее положение на рынке, она ее удачно осуществляет [12];
- необходимо учитывать специфическую особенность рассматриваемой отрасли, где нематериальные активы играют значительную роль, что вызывает сложности в определении стоимости компании (в частности, на стадиях зарождения или в процессе ее развития).

Академик В. Л. Квинт дал современную интерпретацию термина «стратегия», которая звучит как: «Стратегия — это результат критического анализа внутренней и внешней среды, существующих прогнозов будущих условий, глубоких знаний и интуиции, направленное на формулирование и развитие доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации» [13]. В свою очередь под «стратегированием» подразумевается целый процесс «от разработки до реализации стратегии». Одной из главных характеристик в разработке стратегии является понятие «согласованности»: если стратегия на уровне компании не будет учитывать основные стратегии более масштабных иерархических уровней (региональные, национальная, глобальные), она окажется несостоятельной и неспособной к реализации [14].

Первым этапом методологии стратегирования M&A сделок является анализ глобальных и отраслевых трендов, отсутствие которого делает обоснование стратегических приоритетов и определение более детальных целей и задач непрым либо невозможным [15]. Телеком — быстроразвивающаяся отрасль, которая за короткий период времени доказала свою стратегическую значимость от уровня отдельного индивида (потребителя) до глобального. Сделки M&A в данном секторе способствуют стремительному преобразованию сервисных предложений со стороны компаний. Успех телекоммуникационных компаний от приобретений сводится к созданию новых стратегических конкурентных преимуществ. В то же время на любом этапе необходимо помнить о главной критерии, а именно о понятии «своевременности» в стратегировании. Далее стоит произвести декомпозицию и детализацию каждого из обоснованных и практических приоритетов в систему

качественных целей и количественных задач достижения показателей эффективности сделок компаний в сфере телекоммуникаций. Лидеры отрасли прекрасно понимают необходимость учета не только текущих ценностей и интересов, но и активно разрабатывать новые сервисные решения.

Сделки M&A в данном секторе способствуют стремительному преобразованию сервисных предложений со стороны компаний. Обеспечение людей качественным подключением к связи существенно влияет на уровень удовлетворения национальных, общественных и индивидуальных интересов. Приобретение стратегических конкурентных преимуществ в результате успешно реализованной M&A сделки приводит к достижению определенных приоритетов исключительно при учете факторов времени и ресурсной обеспеченности.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012. 626 с.
2. *Ефанов А. В.* Развитие телекоммуникационного рынка и проблемы совершенствования его регулирования в России: дис. ... канд. экон. наук. М., 2008.
3. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М.: Эксмо, 2007. 220 с.
4. *Поляков В. В., Щенин Р. К.* Мировая экономика и международный бизнес. 4-е изд. М.: Кнорус, 2015. 278 с.
5. *Яковлев И. А.* Инвестиции в телекоммуникации: необходимость и особенность // Креативная экономика. 2010. № 2. С. 13–19.
6. *Ефимушкин В. А.* Качество услуг связи: задачи национальной стандартизации // Телекоммуникации и транспорт. 2013. № 5. С. 39–44.
7. *Graebner M., Eisenhardt K.* Success and Failure in Technology Acquisitions: Lessons for Buyers and Sellers // *Academy of Management Perspectives*. 2010. No. 24(3). P. 73–92.
8. *McCurdy P. et al.* Practice makes perfect: What sets programmatic acquirers apart // *McKinsey Quarterly: Strategy & Corporate Finance*. 2019.
9. *Rudnicki J., Siegel K., West A.* How lots of small M&A deals add up to big value // *McKinsey Quarterly: Strategy & Corporate Finance*. 2019.
10. *Стерхов А. В.* Анализ и оценка финансовых показателей как фактор стоимости сделок слияний и поглощений в высокотехнологичных отраслях // Вестник, УрФУ. Серия Экономика и управление. 2013. № 2. С. 134–144.
11. *Скворцова И. В., Красовицкий А. Д.* Особенности сделок слияний и поглощений инновационных компаний на развитых и развивающихся рынках капитала // Корпоративные финансы = *Journal of Corporate Finance Research*. 2018. Т. 12. № 4. С. 86–98.

First steps in strategizing

12. Mergers and Acquisitions // Verizon. URL: <https://www.verizon.com/about/news-tag/mergers-acquisitions>
13. *Kvint V.* Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York: Routledge, 2015.
14. *Квинт В.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012.
15. *Алимурадов М. К., Зиярова А. Л.* Методологические основы разработки отраслевых финансовых стратеги // Управленческое консультирование. 2016. № 1. С. 78.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ: ОПЫТ КИТАЯ

Шкуратов Сергей Сергеевич

Аннотация. За последние 50 лет Китайская Народная Республика (КНР), в отличие от России, смогла совершить экономическое чудо и стать одной из самых быстроразвивающихся экономик в мире. В работе рассматриваются стратегические приоритеты развития малого бизнеса в России, опираясь на опыт Китая. Работа базируется на теории стратегии и методологии стратегирования академика В. Л. Квинта.

Ключевые слова: стратегия, стратегические приоритеты, малое предпринимательство, господдержка, Россия, Китай.

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN RUSSIA: THE CHINESE EXPERIENCE

Sergey S. Shkuratov

Abstract. Over the last 50 years People's Republic of China in contrast to Russia became one of the fastest growing economies in the world. The paper discusses the strategic priorities for the development of small businesses in Russia, based on the experience of China. The work is based on the theory of strategy and methodology of strategizing of Academician V. L. Kvint.

Keywords: strategy, strategic priorities, state support, small business, Russia, China.

Предприятия малого бизнеса играют важную роль в национальной экономике, так как способны обеспечить рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, обеспечить занятость и самореализацию. В современной российской экономике существует ряд проблем, препятствующих развитию малого бизнеса. Основными из них, по мнению самих предпринимателей, являются недостаток финансовых средств, большая отчетная нагрузка и существующий уровень налогообложения. В связи с пандемией коронавирусной инфекции (COVID-19) и последующими экономическими преобразованиями жизнеспособность многих малых предприятий находится под вопросом.

Современная Россия не могла позаимствовать опыт ведения частного бизнеса от предыдущего государства — СССР, советская модель экономики предусматривала наличие единственной формы собственности — государственной. Небольшое исключение составлял опыт принятия новой экономической политики (НЭП) в 20-х годах двадцатого столетия. Замечательные традиции дореволюционного купечества были почти безвозвратно утеряны, а порой сознательно уничтожены за годы советской власти. Поэтому единственный выход из положения — это обратиться к международному опыту введения малого бизнеса. Многие страны, такие как Италия, Сингапур, Южная Корея и Япония, пережили состояние «экономического чуда»: из слабых стран с преобладанием аграрного сектора они за короткий срок превратились в передовые, экономически сильные государства. Особенно впечатляют успехи КНР, которая за короткий срок стала мировой экономической державой. Как отмечает академик В. Л. Квинт: «Стратеги должны изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий» [1].

В связи с общностью некоторых аспектов развития России и Китая (социалистическое наследие плановых экономик, схожесть географических положений и т. д.), а также успешного экономического развития последнего, обратим внимание именно на данное государство и его подход к развитию бизнеса в стране.

Целью работы является разработка стратегических приоритетов развития сектора малого бизнеса посредством трансфера элементов модели экономического развития Китая.

Выделим основные особенности развития предпринимательства в Китае. Среди основных факторов, приведших к столь масштабным позитивным результатам в развитии китайской экономики, можно отметить проведенные в 1978–1999 годах реформы, суть которых сводилась к следующему:

1. Реформа в Китае осуществлялась не по чужим рецептам, а с учетом особенностей страны. Главный метод преобразований — эволюционное, поэтапное продвижение к рынку, а не обвальная хозяйственная либерализация. Изучив собственный и зарубежный опыт, правительство Китая пришло к выводу осуществления реформы по принципу: «Строительство социализма с китайской спецификой».

2. Реформа с самого начала была повернута лицом к человеку, его нуждам. Задачи удовлетворения основных потребностей населения в продовольствии и товарах широкого потребления стали приоритетны-

ми в деятельности вновь созданных хозяйственных структур: коллективные, единоличные, частные, совместные с иностранным участием.

3. В Китае использовался «двухколейный» подход — его суть состоит в том, что строительство рыночной колеи проходило параллельно с существующей плановой. Он предполагал следующее:

а) открытие свободного рынка без изменения при этом объемов государственных поставок по более низким плановым ценам;

б) постепенное изменение плановых цен с целью выхода на уровень рыночных. Был введен в конце 1978 года. Его суть в том, что высокие цены в промышленном секторе через государственное планирование снижались, а цены на сельскохозяйственную продукцию в результате всеобщей либерализации сельскохозяйственного сектора, росли. Как правило, при схождении двух видов цен «шок» не наблюдался.

Китай удивительным образом соединил достижения плановой экономики с либеральными рыночными отношениями. Одним из самых успешных развивающихся секторов экономики Китая является малый и средний бизнес, на которые приходится 80% произведенных товаров и услуг КНР.

Китайское правительство считает малые и средние предприятия важнейшим стимулятором экономического роста, оживления рынка и расширения возможностей трудоустройства. За последние 20 лет сектор малого бизнеса стал неотъемлемой частью китайской экономики и ныне энергично создает огромное количество рабочих мест и осваивает новые инновационные технологии.

Сектору малого и среднего бизнеса принадлежит 65% патентов, 15% технических новшеств и более 80% новой продукции Китая. На его долю приходится 46,2% налоговых поступлений всей страны и 62,3% общего объема экспорта Китая. При этом в категорию малых предприятий с числом, занятых до 100 человек, относится почти 99% предприятий.

Согласно теории стратегии и методологии стратегирования В. Квинта, стратегические приоритеты развития малого предпринимательства должны базироваться на конкурентных преимуществах, имеющихся у Российского бизнеса, а также быть поддержаны всеми видами ресурсов [1–3].

Сформулируем основные стратегические направления развития предпринимательства в России на основе опыта Китая с учетом специфики России, которые в дальнейшем могут быть трансформированы в стратегические приоритеты:

First steps in strategizing

1. Создание государственного финансового агентства для кредитно-денежной поддержки малого и среднего бизнеса. Для этого необходимо поступление целевых бюджетных средств через данное агентство для беспроцентного (либо мало процентного) кредитования малого бизнеса. Это необходимо потому, что существующая ставка по коммерческим кредитам в банках непомерно высока для малого бизнеса.

2. Создание системы государственных гарантий по кредитам малого бизнеса.

3. Увеличение срока возврата кредитов до 25 лет.

4. Создание государственных лизинговых агентств для выдачи предпринимателям кредитов в виде техники и оборудования на тех же льготных принципах как и денежные государственные кредиты.

5. Внесение изменений в действующее законодательство в части улучшения правового климата для малого бизнеса. Например, внесение изменений в закон о банкротстве банковских учреждений с целью перемещения категории предпринимателей в общей очереди возврата денежных средств из последней очередности во вторую вместе с категорией физических лиц. Речь идет о возврате оборотных денежных средств и депозитов при отзыве лицензии банков.

6. Принятие локальных нормативных актов в министерствах и ведомствах РФ, касающихся внеплановых проверок предпринимателей. Плановые проверки нужно свести до минимума.

7. Для предприятий малого бизнеса, которые помогают решать социальные вопросы населения (услуги в области здравоохранения, образования, фармацевтики, производства сельскохозяйственных культур и животноводства и т. д.) на территории конкретных муниципальных образований, разрешать использование муниципальных средств для полной или частичной компенсации расходов предпринимателя.

8. Создание государственных агентств, специализирующихся на закупке товаров, произведенных в сфере малого и среднего бизнеса по привлекательным рыночным ценам, и дальнейшего размещения этих товаров в крупных сетевых предприятиях розничной торговли.

9. Разработать в средствах массовых коммуникаций медиапроекты для создания положительного образа российского предпринимателя для стимулирования интереса активной части населения к малому бизнесу.

10. Пересмотреть Налоговое законодательство РФ в направлении уменьшения налоговой нагрузки для предпринимателей как в части

налога на прибыль, так и в части НДС, снижение акцизов, пошлин, налога на прибыль и др.

11. Создание государственного агентства по юридическому консультированию и защите прав предпринимателей.

12. Создание государственной Российской школы предпринимателей (возможно под эгидой Федеральной антимонопольной службы (ФАС)) с широкой филиальной сетью для повышения квалификации кадров малого бизнеса.

13. Распространить предложения президента РФ В. В. Путина о выделении земель в собственность переезжающим на Дальний восток для создания фермерским предприятиям на всю территорию России.

14. Внести изменения в уголовный кодекс об ужесточении ответственности чиновников за бюрократизм и волокиту в реализации прав предпринимателей. Необходимо также ввести суровые наказания для всех представителей власти вплоть до пожизненного заключения за рейдерские захваты предприятий и коррупционные схемы, которые уничтожают малые предприятия, что вызывают апатию у активной части населения и нежелание заниматься предпринимательской деятельности. Этот пункт очень важен, поскольку без этих требований сойдут на нет все остальные экономические мероприятия по стимулированию развития малого бизнеса. А это в свою очередь грозит потерей национальной безопасности.

Возникает закономерный вопрос об источниках финансирования государственных агентств, создаваемых в помощь предпринимателям и других предлагаемых стратегических инициатив. Согласно методологии В. Л. Квинта к реализации принимаются исключительно стратегические приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами и всеми видами ресурсов, включая трудовые, материальные, финансовые и инфраструктурные ресурсы.

Ответ достаточно простой. Источники показывают, что с 2000 года произошло заметное увеличение количество чиновников в аппаратах администраций всех уровней: с 500 тыс. человек до 2,4 млн человек [5, 6]. Причем увеличения ни ВВП, ни других показателей экономического развития за этот период не произошло. Поэтому мы можем сделать вывод о том, что эти 1,9 млн штатных единиц можно с легкостью сократить, а высвободившиеся денежные ресурсы перенаправить для создания государственных агентств, предложенных в этой главе. Крупный бизнес также должен поучаствовать в создании фондов и агентств в поддержку предпринимательства в России [6].

Реализация стратегических приоритетов по поддержке малого и среднего бизнеса приведет к улучшению экономической ситуации в стране. Всесторонняя и действенная поддержка предпринимателей привлекут к хозяйственной деятельности огромное количество предпринимчивых людей, особенно молодого возраста. Таким образом будет решена проблема трудоустройства молодых специалистов (а это категория наиболее предпринимчивая по своему статусу) тем более, что в настоящее время вузы не могут гарантировать трудоустройство. В свою очередь рост количества малых предприятий будет стимулировать создание рабочих мест для остальной части населения. Таким образом, будет решен вопрос о значительном сокращении безработицы. Напомним, что в Китае 70% городского населения работает именно в сфере малого бизнеса.

Разработка и реализация стратегии развития малого предпринимательства, согласно теории и методологии стратегирования В. Л. Квинта, приведет к улучшению демографической обстановки в стране, общественно-психологического климата в государстве, к увеличению ВВП и налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, а главное, уровня жизни населения страны.

Есть еще одна положительная сторона стимулирования предпринимательства. Это возможность провести безболезненное и быстрое импортозамещение на потребительском рынке РФ. Также могут произойти положительные сдвиги в соотношении городского и сельского населения в стране в сторону увеличения сельского населения за счет широкого движения создания фермерских хозяйств, что положительно отразится на уровне жизни населения отдельных регионов и страны в целом [4].

Использование опыта Китая для развитие малого предпринимательства в России позволит разработать стратегические приоритеты, способные существенно улучшить ситуацию в данной сфере, позволят получить экономические и общественные эффекты от их реализации.

Список литературы

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с. (Серия «Библиотека стратега»).
2. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с. (Серия «Библиотека стратега»).
3. *Квинт В. Л.* Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бюджет, 2012. 626 с.

4. *Власюк Л. И.* Размер городской агломерации и эффективность функционирования экономики региона // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87). С. 228–232.
5. *Волков Д. А.* Социально-экономические аспекты управления семейным предпринимательством в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011. 29 с.
6. Информационное агентство «Росбалт». URL: <http://www.rosbalt.ru/>

**ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО АБИТУРИЕНТАМ
ЗАВЕДУЮЩЕГО КАФЕДРОЙ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА,
ИНОСТРАННОГО ЧЛЕНА
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК,
ПРОФЕССОРА В.Л. КВИНТА**

Уважаемые абитуриенты!

Предлагаем Вашему вниманию уникальную и крайне востребованную магистерскую программу *«Экономическая и финансовая стратегия»*. Наше направление подготовки магистров — экономистов-стратегов высоко признано в мире.

Ректор Московского университета академик Виктор Антонович Садовничий отмечает: «Стратегия, разработка стратегии — важнейшее дело, обязанность любого общества... человечеству необходимо как на национальном, так и на глобальном уровне уметь анализировать прошлое и правильно организовывать лучшее будущее».

Директор Московской школы экономики академик А. Д. Некипелов подчеркивает, что «востребованность стратегирования все время нарастает: активно разрабатываются стратегии стран, городов, компаний, даже стратегии жизни людей. В каждом таком случае специалисты всякий раз возвращаются к исходному пониманию стратегии как целесообразного направления развития того или иного объекта в соответствии с имеющимися установками и ресурсами».

На все эти вызовы науки и практики отвечают учебники и книги профессоров и преподавателей нашей кафедры, опубликованные в России, Великобритании, Канаде, США и других странах. Наша уникальная магистерская программа по направлению *«Экономическая и финансовая стратегия»* готовит профессионалов в области экономической и финансовой стратегии для крупных корпораций, государственных и региональных органов власти и управления.

Программа предполагает изучение ряда дисциплин профессионального цикла, состоящего из специализированных авторских курсов. Наряду с базовыми курсами (теория стратегии и методология стратегирования, микро- и макроэкономика (стратегические аспекты), использование эконометрики в стратегировании, стратегическое про-

ектное финансирование, финансовая математика (в процессах стратегирования)) студентам предлагается комплекс дисциплин (например, стратегическое лидерство, стратегирование газо-промышленного комплекса, стратегирование туризма), позволяющих получить качественную подготовку на основе глубокой специализации в соответствии с их интересами.

Конкурентные преимущества программы:

- Растущий спрос со стороны рынка на специалистов в области экономической и финансовой стратегии и острая нехватка подготовленных профессионалов для этой сферы деятельности.
- Глубокая дифференцированность финансово-экономических и стратегических знаний и специализаций.
- Потребность в адаптации мирового опыта стратегирования в практику современных компаний и организаций.
- Повышение эффективности деятельности экономических и финансовых институтов России и их интеграция в мировую финансовую систему.

Наша кафедра сотрудничает с ведущими зарубежными университетами: Нью-Йоркским, Американским университетом (г. Вашингтон), Ласальским университетом (Пенсильвания), Фордемским университетом (Нью-Йорк), Университетом Альберты (Канада), Шанхайским университетом (Китай), Университетом Приморска (Словения) и др.

Поступив в Московскую школу экономики на программу *«Экономическая и финансовая стратегия»*, Вы получите уникальную возможность уже в процессе обучения участвовать в разработке реальных стратегий для предприятий, министерств, ведомств и региональных органов власти. Именно так Вы приобретете все необходимые знания и навыки профессиональных экономистов-стратегов.

По вопросам поступления на программу и получения более подробной информации, пожалуйста, обращайтесь по электронной почте: habekova@mse-msu.ru

**OPEN LETTER TO APPLICANTS FROM CHAIR,
ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY
DEPARTMENT AT LOMONOSOV MOSCOW STATE
UNIVERSITY'S MOSCOW SCHOOL
OF ECONOMICS, FOREIGN MEMBER
OF THE RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES,
PROFESSOR VLADIMIR L. KVINT**

Dear applicants!

We bring to your attention a unique and highly demanded master's program "**Economic and Financial Strategy**". Our direction of education for masters — economists and strategists is highly recognized in the world.

Rector of Moscow University, Academician Viktor Antonovich Sadovnichy notes: "Strategy, strategy development is the most important thing, the duty of any society... humanity needs to be able to analyze the past and organize a better future both nationally and globally."

Director of the Moscow School of Economics, Academician A. D. Nekipelov emphasizes that "the demand for strategy is growing all the time: the strategies of countries, cities, companies, even people's life strategies are being actively developed. In each such case, experts always return to the initial understanding of the strategy as an expedient direction for the development of an object in accordance with existing facilities and resources."

All these challenges of science and practice are answered by textbooks and books by professors and lecturers of our department, published in Russia, Great Britain, Canada, the USA and in other countries. Our unique master's program "**Economic and Financial Strategy**" prepares professionals in the field of economic and financial strategy for large corporations, state and regional authorities and administrations.

The program involves the study of a number of disciplines of the professional cycle, consisting of specialized authorial courses. Along with basic courses (theory of strategy and methodology of strategic planning, micro- and macroeconomics (strategic aspects), the use of econometrics in strategizing, strategic project financing, financial mathematics (in strategizing)), students are offered a range of disciplines (for example, strategic leadership, gas-industrial strategy complex, tourism planning), allowing to receive high-quality training on the basis of deep specialization in accordance with their interests.

Competitive advantages of the program:

- The growing demand from the market for specialists in the field of economic and financial strategy and the acute shortage of trained professionals for this field of activity.
- Deep differentiation of financial, economic and strategic knowledge and specializations.
- The need to adapt the global strategic experience into the practice of modern companies and organizations.

Our department collaborates with leading foreign universities: New York, American University (Washington), La Salle University (Pennsylvania), University of Fordham (New York), University of Alberta (Canada), Shanghai University (China), University of Primorska (Slovenia) and etc.

Having enrolled in the program "**Economic and Financial Strategy**" at the Moscow School of Economics, you will get a unique opportunity to participate in the development of real strategies for enterprises, ministries, departments and regional authorities already in the education process. That is how you will gain all the necessary knowledge and skills of professional economists and strategists.

With any questions you may have about the program, please email: habe-kova@mse-msu.ru

罗蒙诺索夫莫斯科国立大学莫斯科经济学院经济和金融战略系主任、俄罗斯科学院外籍院士弗拉基米尔-克温特教授致申请人的公开信

亲爱的申请者！

我们为您带来了一个独特和高度要求的硕士课程《经济和金融战略》。我们培养的硕士在经济学家和战略家的方向上一直在世界范围内得到高度认可。

莫斯科大学校长维克托·安东诺维奇·萨多夫尼奇院士指出：“战略，制定战略是最重要的事情，是任何社会的责任……人类在国家和全球层面都需要能够分析过去并正确组织更美好的未来。”

莫斯科经济学院院长，A. D. 涅基佩洛夫院士强调，“对战略的需求一直在增长：国家战略、城市战略、企业战略，甚至人们的生活战略都在积极发展。在每一种这样的情况下，专家总是回到对战略的最初理解，作为根据现有设施和资源开发对象的权宜之计。”

所有这些科学和实践的挑战都通过我们系教授和教师在俄罗斯、英国、加拿大、美国和其他国家出版的教科书和书籍来回答。我们独特的《经济和金融战略》硕士课程为大型企业、国家和地区当局和行政部门培养经济和金融战略领域的专业人员。

该计划涉及对专业周期的多个学科的研究，由专门的作者课程组成。除了基础课程（战略理论和战略方法、微观和宏观经济学（战略方面）、计量经济学在战略制定中的应用、战略项目融资、金融数学（在战略制定过程中），学生还可以学习一系列学科（例如，战略领导，天然气工业综合体的战略制定，旅游战略），使他们能够根据自己的兴趣接受基于深度专业化的高质量培训。

该计划的竞争优势

- 市场对经济和金融战略领域专家的需求不断增长，而这一领域训练有素的专业人员严重短缺。
- 金融、经济和战略知识与专业的深度差异化。
- 需要将全球战略经验融入现代公司和组织的实践中。
- 提高俄罗斯经济和金融机构的效率及其融入全球金融体系的能力。

我系与国外一流大学合作：纽约大学、美国大学（华盛顿）、拉萨大学（宾夕法尼亚）、福特汉姆大学（纽约）、阿尔伯特大学（加拿大）、上海大学（中国）、滨海边疆大学（斯洛文尼亚）等等。

通过参加莫斯科经济学院“经济和金融战略”课程，您将获得一个独特的机会，在课程学习过程中参与制定企业、部委、部门和地区当

局的真正战略。您将通过这种方式获得专业经济学家和战略家的所有必要知识和技能。

有关该计划的录取和更多详细信息，请通过电子邮件联系：
habekova@mse-msu.ru

**ТРУДЫ И КНИГИ СОТРУДНИКОВ КАФЕДРЫ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ
И КЛЮЧЕВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ
ШКОЛЫ ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ
И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ
В. Л. КВИНТА**

В честь 15-летнего юбилея *кафедры экономической и финансовой стратегии* МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова в настоящем сборнике публикуется список наиболее значимых трудов, научных монографий и иных книг авторства сотрудников кафедры экономической и финансовой стратегии и ключевых представителей школы теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта.

**Серия книг «Библиотека «Стратегия Кузбасса» —
Гран-при областного конкурса Кузбасса
«Лучшая монография-2021»**



Квint, В. Л. Концепция стратегирования: монография / В. Л. Квint. — 2-е издание. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. — 172 с.
ISBN 978-5-8353-2844-4
DOI: 10.21603/978-5-8353-2562-7



Концептуальное будущее Кузбасса: стратегические контуры приоритетов развития до 2071 г. 50-летняя перспектива: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. — 284 с.
ISBN 978-5-8353-2812-3
DOI: 10.21603/978-5-8353-2812-3



Новикова, И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике: монография / И. В. Новикова; под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. — 256 с.
ISBN 978-5-8353-2609-9
DOI: 10.21603/978-5-8353-2609-9



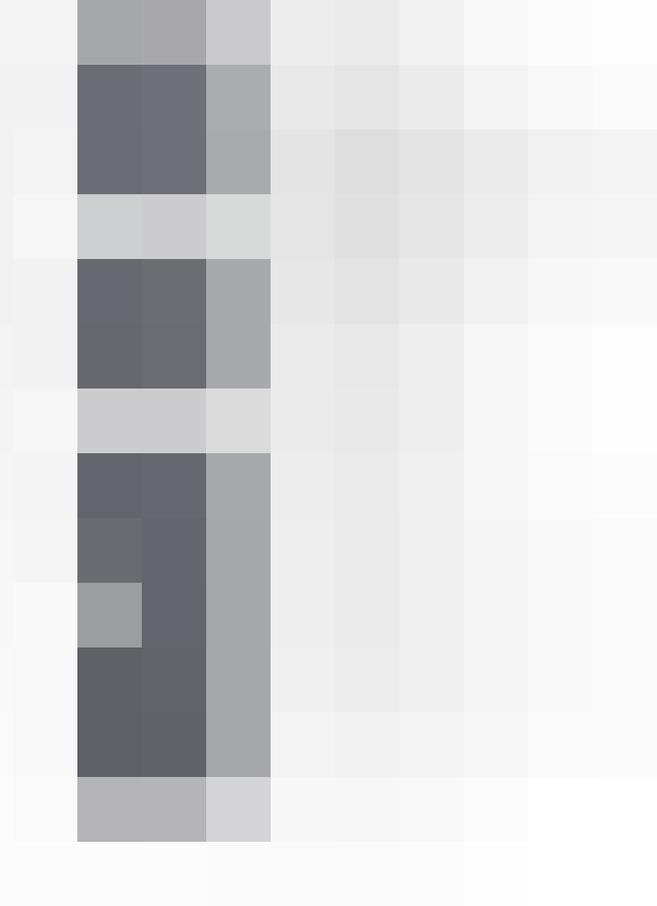
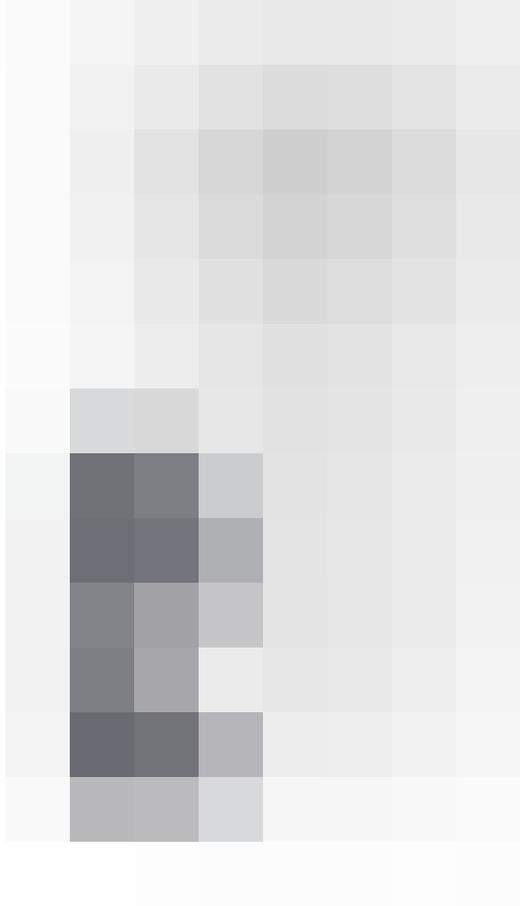
Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. — 456 с.
ISBN 978-5-8353-2642-6
DOI: 10.21603/978-5-8353-2642-6



Стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. — 372 с.
ISBN 978-5-8353-2724-9
DOI: 10.21603/978-5-8353-2724-9



Стратегирование экологического развития Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. — 416 с.
ISBN 978-5-8353-2797-3
DOI: 10.21603/978-5-8353-2797-3





Стратегирование водных ресурсов Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. — 388 с.
ISBN 978-5-8353-2725-6
DOI: 10.21603/978-5-8353-2725-6



Стратегирование цифрового Кузбасса: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. — 436 с.
ISBN 978-5-8353-2796-6
DOI: 10.21603/978-5-8353-2796-6



Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2021. — 372 с.
ISBN 978-5-8353-2718-8
DOI: 10.21603/978-5-8353-2718-8



Дипломом губернатора Кузбасса награждается авторский коллектив серии монографий «Стратегия Кузбасса» обладатель Гран-при в конкурсе «Лучшая монография 2021 г.» в номинации «Социально-экономические науки» Кузбасс, 2022 г.

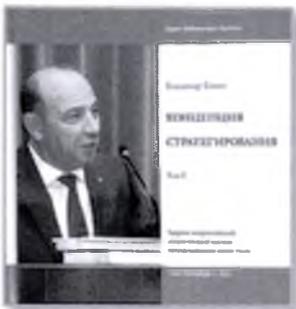


Дипломом губернатора Кузбасса награждается авторский коллектив монографии «Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса» за 1-е место в конкурсе «Лучшая монография 2020 г.» в номинации «Социально-экономические науки» Кузбасс, 2021 г.

Серия книг «Библиотека стратега»



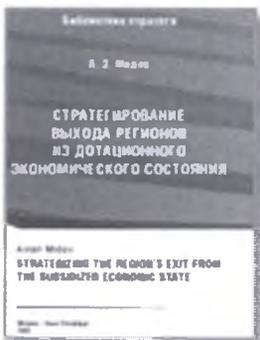
Квинт, В. Л. Концепция стратегирования.
Т. I / В. Л. Квинт. — 2-е издание. — СПб.:
ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — 132 с.
ISBN 978-5-89781-628-6 (т. 1)
ISBN 978-5-89781-629-3 (в 2 т.)



Квинт, В. Л. Концепция стратегирования.
Т. II / В. Л. Квинт. — 2-е издание. — СПб.:
ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — 164 с.
ISBN 978-5-89781-655-2 (т. 2)
ISBN 978-5-89781-629-3 (в 2 т.)



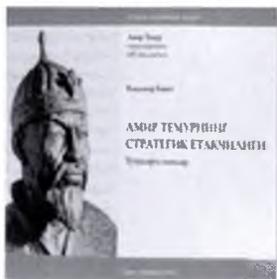
Квинт, В. Л. Амир Тимурдун чыгаан стратег катары улуулугу: мыйзамдык жоболор жыйнагына Баяндамалар / В. Л. Квинт. — Бишкек: КРСУнун басмасы, 2022. — 224 с. ISBN 978-9967-19-892-0 DOI: 10.36979/978-9967-19-892-0-2022 Кыргызстан



Мидов, А. З. Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния: монография / А. З. Мидов; под научной редакцией В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. — 166 с. ISBN 978-5-89781-727-6



Квинт, В. Л. Стратегии теории гуыраентаем. Инаелар Жоминий теоретикон куысты рауагдыл 200 азы саеххаесты фаедыл / В. Л. Квинт. — М.: Издательский Дом «Бюджет», 2021. — 52 с. ISBN 978-5-6046414-2-2, DOI: 10.34829/KARO.978-5-6046414-2-2 (на осетинском языке)



Квинт, В. Л. Амир Темурнинг стратегий етакчилиги: «тузуклар»га изохлар (сүзбоши, изохлар) / В. Л. Квинт. — Ташкент; СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 224 с. ISBN 978-9943-7207-4-9 DOI 10.5281/zenodo.5482696 Узбекистан



Kvint, V. Strategiczne przywództwo Amira Timura : komentarze do «kodeksu» / V. Kvint. — Wydawnictwo POZNANIE, 2021. — 287 s.
ISBN 978-83-953065-3-2
DOI: 10.53931/9788395306532
Польша



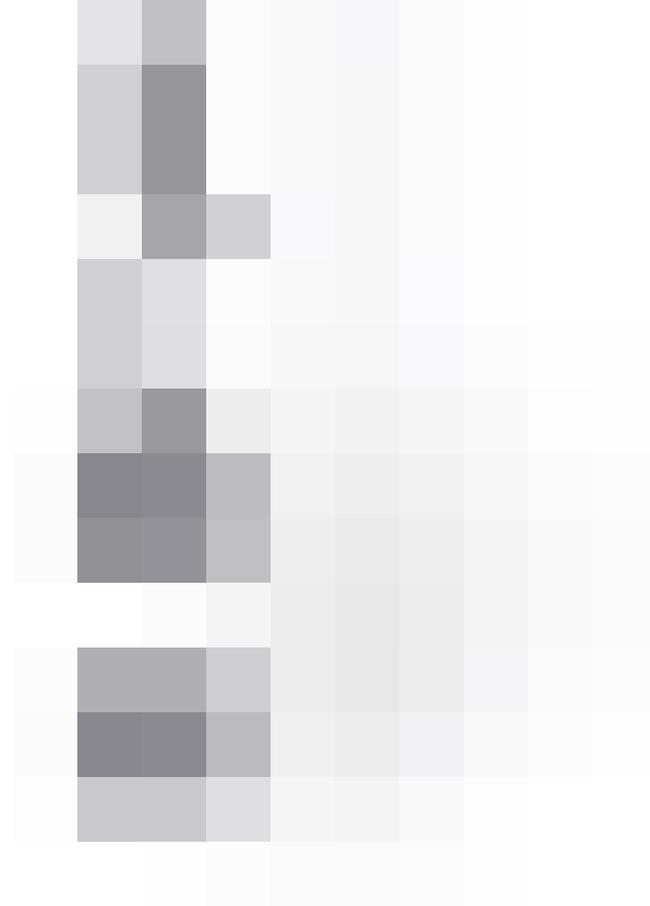
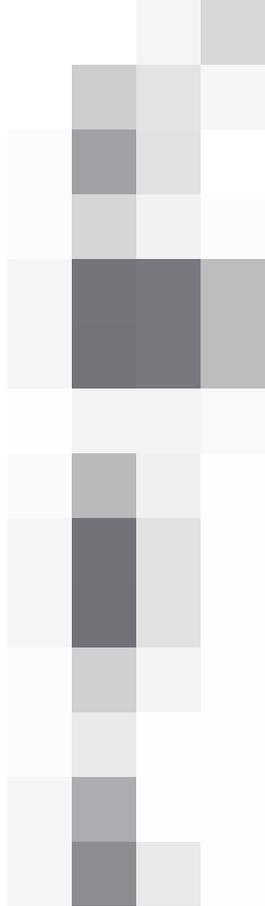
Квинт, В. Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарий к уложению (предисловие, комментарии). — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 204 с.
ISBN 978-5-89781-696-5
DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204



Мирзиёева, С. Ш. Ўзбекистонинг ижтимоий-иктисодий ривожланишининг стратегиялашининг методологик асослари: монография / С. Ш. Мирзиёева; академик В. Л. Квинт илмий тахрири остида. — Ташкент; СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 184 б.
ISBN 978-9943-7207-5-6 (узб.)
ISBN 978-5-89781-672-9
Узбекистан



Морозова, Ю. А. Стратегические приоритеты инновационного развития российского здравоохранения в условиях цифровизации: монография / Ю. А. Морозова. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 208 с.
ISBN 978-5-89-781-700-9





Цивилёв, С. Е. Стратегические приоритеты развития Кузбасса и управление процессами их реализации / С. Е. Цивилёв. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 52 с.

ISBN 978-5-89781-703-0

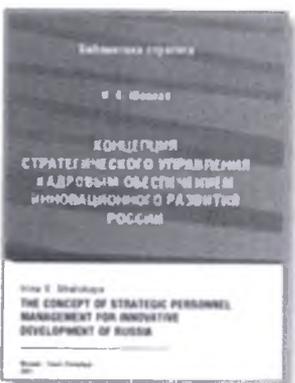
DOI: 10.22394/978-5-89781-703-0-1-52



Хворостяная, А. С. Стратегирование индустрии моды: теория и практика: монография / А. С. Хворостяная; под научной редакцией В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 272 с.

ISBN 978-5-89781-706-1

DOI: 10.22394/978-5-89781-706-1-1-272



Шацкая, И. В. Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография / И. В. Шацкая; под научной редакцией В. Л. Квинта. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. — 340 с.

ISBN 978-5-89781-720-7



Мирзиёева, С. Ш. Методологические основы стратегирования социально-экономического развития Узбекистана: монография / С. Ш. Мирзиёева. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — 184 с. ISBN 978-5-89781-672-9



Манаева, И. В. Формирование методологии стратегирования пространственного развития городов России: монография / И. В. Манаева. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — 400 с. ISBN 978-5-89781-689-7



Дудовцева, Ю. В. Стратегирование развития рынка гериатрических услуг: монография / Ю. В. Дудовцева. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2020. — 160 с. ISBN 978-5-89781-690-3





Квинт, В. Л. Концепция стратегирования.
Т. I / В. Л. Квинт. — СПб.: ИПЦ СЗИУ
РАНХиГС, 2019. — 132 с.
ISBN 978-5-89781-628-6 (т. 1)
ISBN 978-5-89781-629-3 (в 2 т.)



Квинт, В. Л. Концепция стратегирования.
Т. II / В. Л. Квинт. — СПб.: ИПЦ СЗИУ
РАНХиГС, 2020. — 164 с.
ISBN 978-5-89781-655-2 (т. 2)
ISBN 978-5-89781-629-3 (в 2 т.)



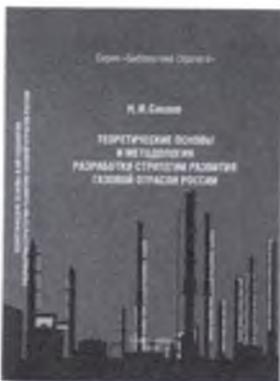
*Диплом лауреата Общественной премии
«Экономическая книга года» награждает
издание «Концепция стратегирования».*
Москва, 2019 г.



Садовнича, А. В. Стратегирование выставочно-ярмарочной деятельности: монография / А. В. Садовнича. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — 94 с. ISBN 978-589781-639-2



Хворостяная, А. С. Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды) / А. С. Хворостяная. — Ставрополь: Логос, 2019. — 202 с. ISBN 978-5-907258-02-0



Сасаев, Н. И. Теоретические основы и методология разработки стратегии развития газовой отрасли России: монография / Н. И. Сасаев. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2019. — 176 с. ISBN 978-5-89781-658-3





Kvint, V. Ku zrodloom teorii strategii: 200-lecie wydania pracy teoretycznej generała Jominieo / V. Kvint. — Lublin: TEKST, 2018. — 63 s.
ISBN 978-83-63693-29-9
Польша



Квint, В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие издания теоретической работы генерала Жомини (предисловие, комментарии) / В. Л. Квint. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2017. — 52 с.
ISBN 978-5-89781-584-5



Хабекова, М. К. Управление финансовыми технологиями в стратегировании инновационных систем: монография / М. К. Хабекова. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022.
Монография готовится к выпуску

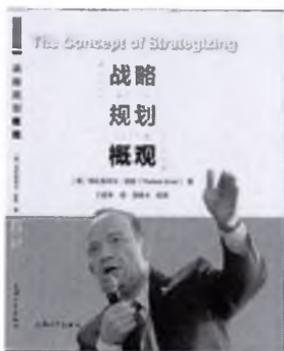


Гаврилина, Д. Н. Стратегирование малых инновационных предприятий: инфраструктура финансирования: монография / Д. Н. Гаврилина. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022.
Монография готовится к выпуску

**Концепция стратегирования В. Л. Квинта:
зарубежные издания**



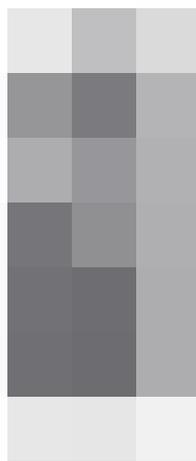
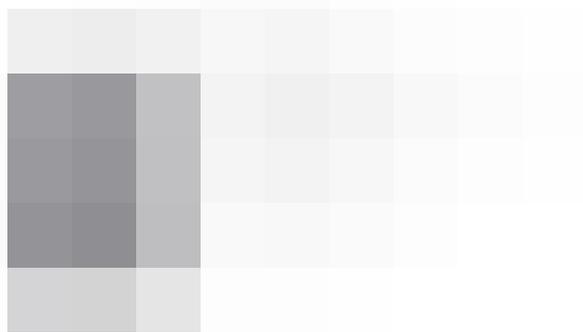
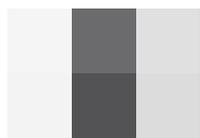
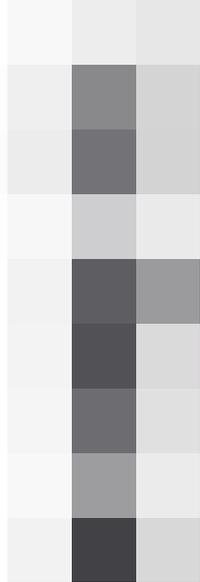
**Kvint, V. L. Konzepte der Strategie:
Impulse für Führungskräfte / V. L. Kvint. —
München: UVK Verlag, 2021. — 128 s.
ISBN 978-3-7398-3105-3
Германия**



**战略规划概观, The Concept of Strategizing /
(俄罗斯) 弗拉基米尔·昆特 著; 于爱华
译; 徐晓书校译. —上海: 上海大学出版
社, 2021.1
ISBN 978-7-5671-4149-0
Шанхай, Китай**



**Квинт, В. Л. Стратеги боловсруулах
концепц / В. Л. Квинт. — Улаанбаатар хот:
Монгол улсын шинжлэх ухаан технологийн их
сургууль, 2019. — 120 с.
ISBN 978-99978-67-90-2
Монголия**





Kvint, V. Teoretyczne i metodologiczne podstawy strategii / V. Kvint. — Warszawa: Wydawnictwo Posnancie, 2019. — 116 p. ISBN 978-83-953065-0-1
Польша



Kvint, V. Teoria dhe praktika e strategjisë (manual praktik) / V. Kvint. — Tiranë: Mediaprint, 2019. — 130 p. ISBN 978-9928-08-381-4
Албания



Квинт, В. Л. Стратегия жургузуунун теориясы жана практикасы (дайджест) / В. Л. Квинт. — Ош: Максимум, 2019. — 82 с. ISBN 978-9967-18-573-8
Кыргызстан

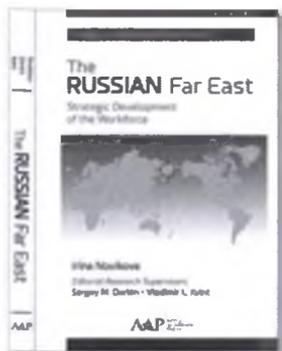


Квint, В. Л. Теория и практика стратегирования: дайджест / В. Л. Квint. — Тошкент: Тасвир, 2018. — 160 с. ISBN 978-9943-4003-7-5 Узбекистан



Kvint, V. Teorija in praksa strategije / V. Kvint. — Koper: Založba Univerze na Primorskem, 2017. — 64 s. ISBN 978-961-6984-97-3 Словения

Серия книг «Библиотека «Стратегия Дальнего Востока»



Burlington: Apple Academic Press, 2021. ISBN 978-1-77463-001-3 Canada Oxon: Apple Academic Press, 2021. ISBN 978-1-003-13215-8 UK

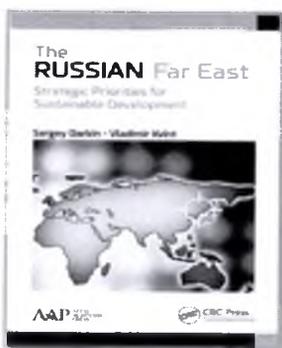




Новикова, И. В. Стратегическое развитие трудовых ресурсов Дальнего Востока России: монография / И. В. Новикова; под научной редакцией С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. — М.: Креативная экономика, 2019. — 158 с.
ISBN 978-5-91292-275-6
DOI: 10.18334/9785912922756



Глубоковский, М. К. Перспективы развития рыбохозяйственного комплекса России / М. К. Глубоковский, А. И. Глубоков, С. А. Синяков; под научной редакцией С. М. Дарькина, В. Л. Квинта. — М.: Креативная экономика, 2018. — 190 с.
ISBN 978-5-91292-229-9
DOI: 10.18334/9785912922299

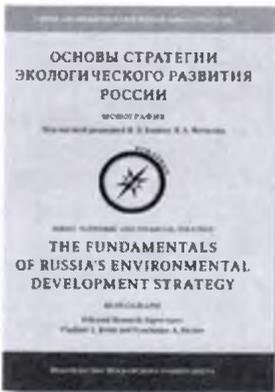


Darkin, S. The Russian Far East: Strategic Priorities for Sustainable Development / S. Darkin, V. Kvint. — Oakville: Apple Academic Press, 2016. — 166 p.
ISBN 978-1-77188-465-5
Canada Waretown: Apple Academic Press, 2016.
ISBN 978-1-77188-465-5
USA

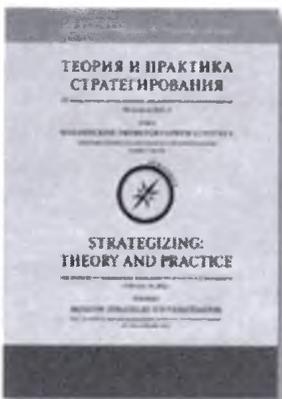


Дарькин, С. М. Стратегические приоритеты развития Дальнего Востока России / С. М. Дарькин, В. Л. Квинт, М. К. Алимуратов. — М., 2015. — 127 с. ISBN 978-5-9906874-0-0

**Серия книг «Библиотека
«Экономическая и финансовая стратегия»**



Основы стратегии экологического развития России: монография / под научной редакцией В. Л. Квинта, В. А. Фетисова. — Москва: Издательство Московского университета, 2021. — 78 с. ISBN 978-5-19-011631-1 DOI: 10.29003/10.29003/m2447.978-5-19-011631-1



Теория и практика стратегирования: IV Международная научно-практическая конференция (18 февраля 2021 г.). Том I: Московский университетариум стратега: сборник избранных научных статей и материалов конференции / под научной редакцией В. Л. Квинта. — М.: Издательство Московского университета, 2021. — 408 с. ISBN: 978-5-19-011618-2



Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции (20 февраля 2021 г.). Т. II. Горно-металлургический Университариум Стратега / под научной редакцией В. Л. Квинта. — М.: Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2022. — 142 с.
ISBN 978-5-907227-94-1,
ISBN 978-5-89781-715-3
DOI: 10.22394/978-5-89781-715-3-1-142



Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV Международной научно-практической конференции (25–26 февраля 2021 г.). Том III. Кузбасский университет стратега / под научной редакцией В. Л. Квинта. — Кемерово: КемГУ, 2021. — 205 с.
ISBN 978-5-8353-2754-6



Теория и практика стратегирования: III Международная научно-практическая конференция (25 февраля 2020 г.): сборник тезисов докладов / под научной редакцией В. Л. Квинта. — М.: Издательство Московского университета, 2020. — 184 с.
ISBN 978-5-19-011548-2

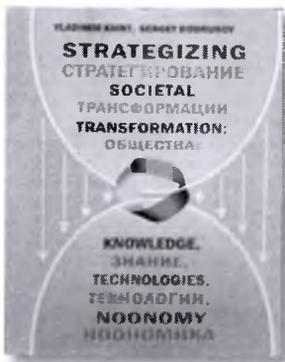
Монографии и учебники по теории стратегии и методологии стратегирования



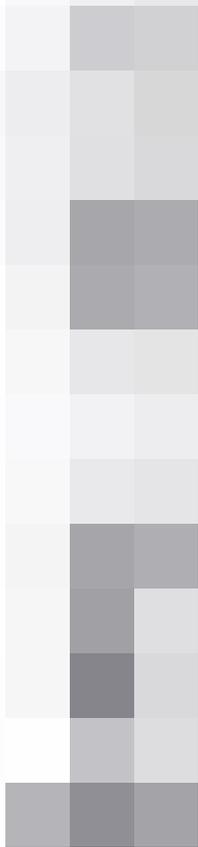
Новикова, И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами : учебник / И. В. Новикова. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2022. — 178 с. — (Магистратура).
ISBN 978-5-406-09449-5



Квint, В. Л. Стратегирование национальных и региональных инновационных систем: дайджест мировых практик для государственного и муниципального управленческого персонала / В. Л. Квint, А. В. Трачук, В. Д. Дзгоев. — М.: Издательский Дом «Бюджет», 2021. — 200 с.
ISBN 978-5-6046414-0-8
DOI: 10.34829/KARO.978-5-6046414-0-8



Квint, В. Л. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, нономика: монография / В. Л. Квint, С. Д. Бодрунов. — СПб.: ИНИР им. С. Ю. Витте, 2021. — 351 с.
ISBN 978-5-00020-083-4
(на русском и английском языках)





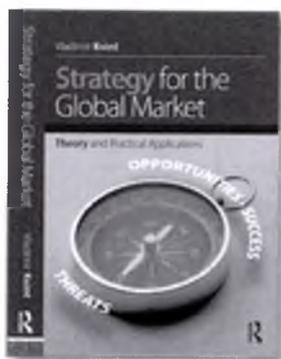
Квинт, В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов: открытая лекция / В. Л. Квинт; Северо-Западный институт управления РАНХиГС, 2018. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2018. — 28 с.
ISBN 978-5-89781-618-7



Экстремизм в современном мире / под общей редакцией А. И. Бастрыкина, В. Л. Квинта, В. П. Кириленко, В. А. Шамахова и др. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2018. — 444 с.
ISBN 978-5-89781-619-4
(на русском и английском языках)



Владимир Львович Квинт / составитель и автор вступительного слова к.э.н. М. К. Алимуратов, к.э.н. И. З. Чхотуа. — М.: Издательство Московского университета, 2018. — 240 с.: порт. — (Серия «Биобиблиография ученых: Экономика»).
ISBN 978-5-19-011340-2



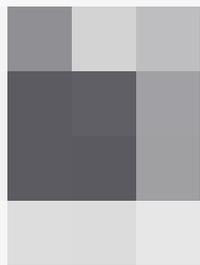
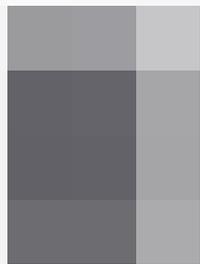
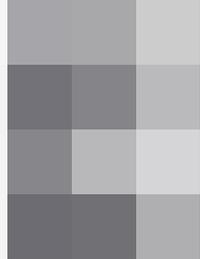
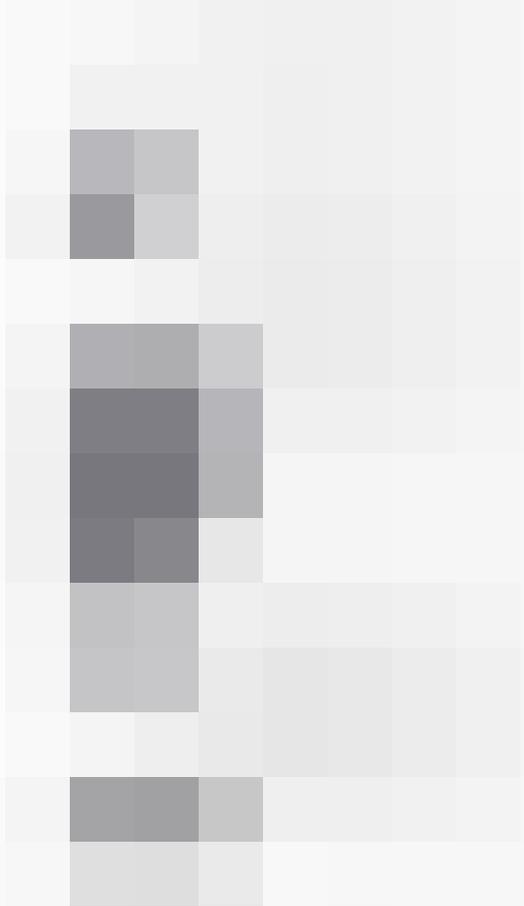
Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications /
V. Kvint. — New York: Routledge, 2016. —
520 p.
ISBN 978-1-138-89210-1
DOI: 10.4324/9781315709314
USA London: Routledge, 2016.
ISBN 978-1-138-89212-5
UK



Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications /
V. Kvint. — Australia: Taylor & Francis, 2016. —
519 p.
ISBN 9781315709314



Квнт, В. Л. Терроризм и экстремизм: стратегическое негативное воздействие на экономику: открытая лекция /
В. Л. Квнт; Северо-Западный институт управления РАНХиГС. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2016. — 32 с.
ISBN 978-5-89781-572-2.





Квинт, В. Л. Глобальный формирующийся рынок: открытая лекция / В. Л. Квинт; Северо-Западный институт управления РАНХиГС. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2015. — 27 с. —

(Серия «Профессорский клуб»).

ISBN 978-5-89781-536-4



Квинт, В. Л. Стратегирование в современном мире / В. Л. Квинт; Северо-Западный институт управления РАНХиГС. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2014. — 52 с.

ISBN 978-5-89781-510-4



Квинт, В. Л. Сравнение роли качества жизни и ценностей в стратегии развития стран с формирующимся рынком и Запада / В. Л. Квинт, В. В. Окрепилов. —

СПб.: СПбГПУ, 2013. — 60 с.

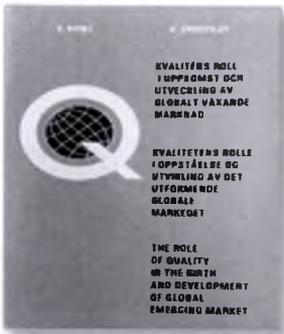
(на русском и английском языках)



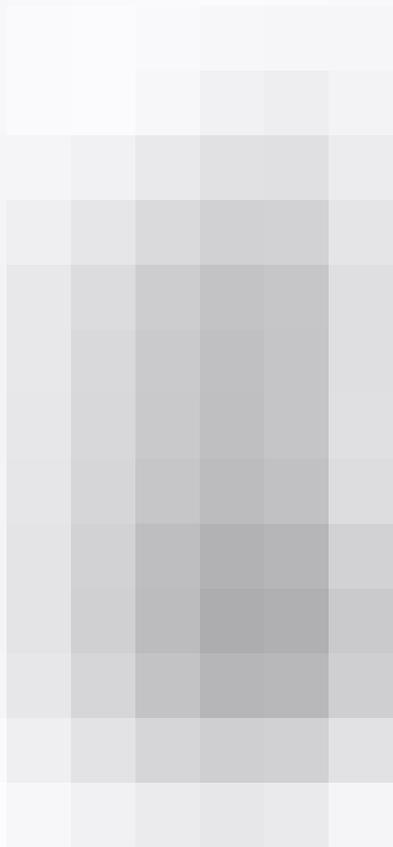
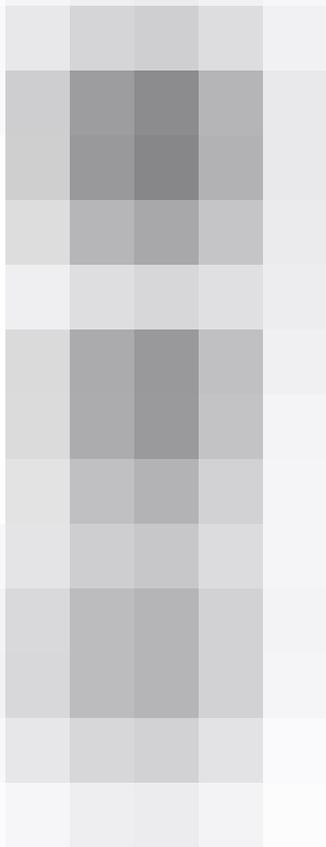
Phelps, E. Väst hotas av kraftmätning mellan värderingar / E. Phelps, V. Kvint, V. Okrepilov. — Stockholm: Institutet För Näringslivsforskning, 2013. — 36 s.
Швеция

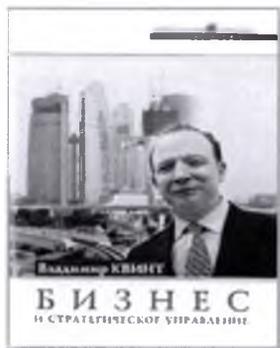


Квint, В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке / В. Л. Квint. — М.: Бизнес Атлас, 2012. — 627 с.
ISBN 978-5-9900421-6-2



Kvint, V. Kvalitetens roll i uppkomst och utveckling av globalt växande marknad = Kvalitetens rolle i oppståelse og utvikling av det utformende globale markedet = The role of quality in the birth and development of global emerging market / V. Kvint, V. Okrepilov. — Vid Sankt Petersburgs universitet för styrning och ekonomi, 2011. — 76 p.
(на шведском, финском и английском языках)





Квнт, В. Л. Бизнес и стратегическое управление / В. Л. Квнт; Северо-Западный институт управления РАНХиГС. — СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2010. — 36 с.
ISBN 978-5-7621-0583-5

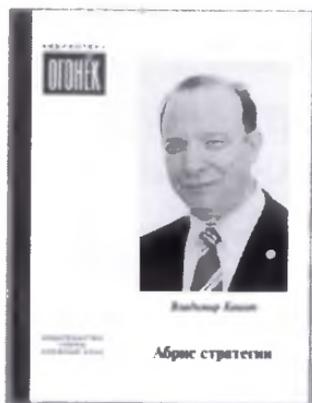


Kvint, V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics / V. Kvint. — New York: Routledge, 2009. — 488 p.
ISBN 978-0-415-98840-3
DOI: 10.4324/9780203882917 USA Oxon: Routledge, 2009.
ISBN 978-0-415-98840-7
UK



Владимир Львович Квнт / составитель и автор вступительной статьи М. К. Алимуратов. — М.: Издательство Московского университета, 2009. — 160 с.: порт. — (Серия «Биобиблиография ученых: Экономика»)
ISBN 978-5-211-05625-1

Квинт, В. Л. Абрис стратегии /
В. Л. Квинт. — М.: Огонёк-Терра, 2009. —
30 с. — (Библиотека журнала «Огонёк»).

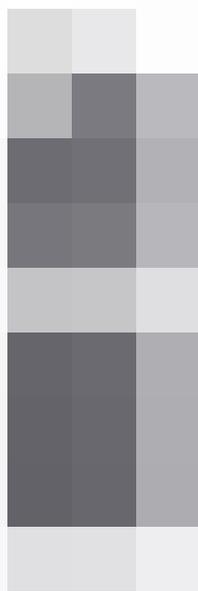
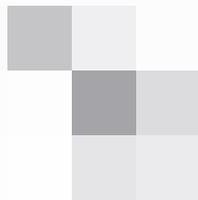
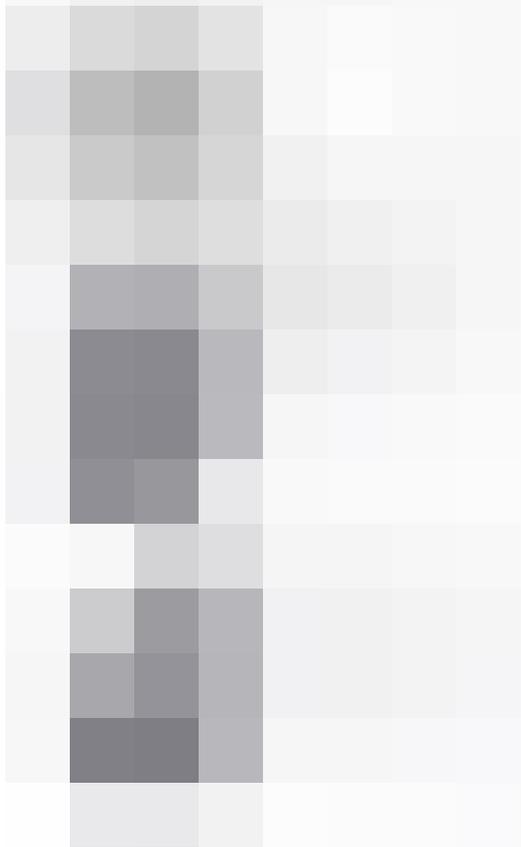


**Квинт, В. Л. Российская экономика:
состояние и перспективы посткризисного
развития / В. Л. Квинт. — СПб.: Издательство
Санкт-Петербургской академии управления
и экономики, 2011. — 12 с.**



**Квинт, В. Л. Россия: специфика кризиса
и тенденции посткризисного развития /**
В. Л. Квинт. — СПб.: Издательство
Санкт-Петербургской академии управления
и экономики, 2009. — 12 с.





Уникальный журнал по теории стратегии и методологии стратегирования



Стратегирование: теория и практика. — 2022. — Т. 2. — № 1
Strategizing: theory and practice. — 2022. — Vol. 2(1)
Кемеровский государственный университет.
185 с.
ISSN 2782-2435 (print)
ISSN 2782-2621 (online)
(на русском, английском и китайском языках)



Стратегирование: теория и практика. — 2021. — Т. 1. — № 2
Strategizing: theory and practice. — 2021. — Vol. 1(2)
Кемеровский государственный университет.
161 с.
ISSN 2782-2435 (print)
ISSN 2782-2621 (online)
(на русском, английском и китайском языках)



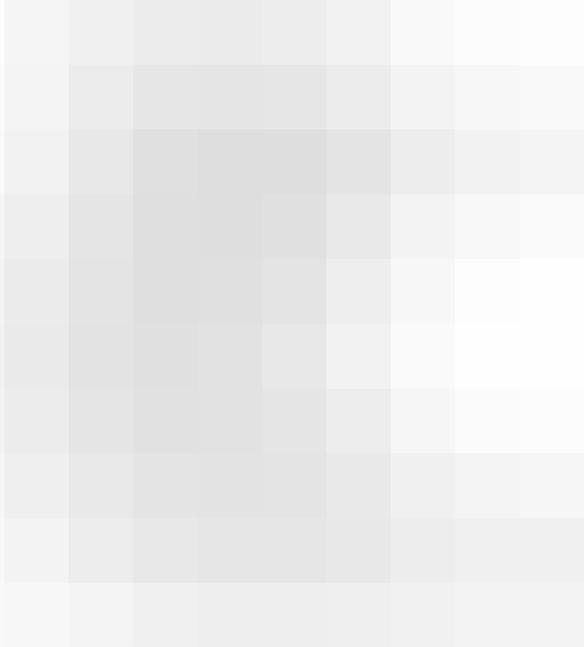
Стратегирование: теория и практика. — 2021. — Т. 1. — № 1
Strategizing: theory and practice. — 2021. — Vol. 1(1)
Кемеровский государственный университет.
139 с.
ISSN 2782-2435 (print)
ISSN 2782-2621 (online)
(на русском, английском и китайском языках)

**МАТЕРИАЛЫ СМИ О КАФЕДРЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ФИНАНСОВОЙ
СТРАТЕГИИ,
ЕЕ СОТРУДНИКАХ И ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ
И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ
В. Л. КВИНТА**

В честь 15-летнего юбилея *кафедры экономической и финансовой стратегии* МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова в настоящем сборнике публикуются материалы СМИ и рецензируемых журналов, посвященные месту и роли теории стратегии и методологии стратегирования в современном обществе и общественному вкладу связанных с кафедрой лиц.

**MEDIA MATERIALS ABOUT THE DEPARTMENT
OF ECONOMIC AND FINANCIAL STRATEGY,
ITS EMPLOYEES AND THE THEORY OF STRATEGY
AND STRATEGY METHODOLOGY
OF VLADIMIR L. KVINT**

In honor of the 15th anniversary of the **Department of Economic and Financial Strategy** of the MSE Moscow State University named after M. V. Lomonosov, this collection publishes materials from the media and peer-reviewed journals dedicated to the place and role of the theory of strategy and methodology of strategizing in modern society and social contribution persons associated with the department.



РОЛЬ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В. Л. КВИНТА В ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ СТРАТЕГИЙ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

Алабина Татьяна Александровна

Кемеровский государственный университет
Кемерово, Россия

Алтайский государственный университет
Барнаул, Россия
madam-alabina@yandex.ru

Аннотация. В цикле статей из двух работ раскрыта цель исследования как определение места концепции стратегирования Иностранного члена РАН — академика, доктора экономических наук, профессора В. Л. Квинта в системе экономических исследований стратегий за рубежом, в СССР и современной России на основе описания содержательной части и систематизации базовых концепций стратегирования и обзора зарубежных и отечественных региональных экономических исследований, а также выделения автором ключевых характеристик данной научной школы стратегии.

Объектом исследования выступают теории стратегий за рубежом, в СССР и современной России. **Предметом исследования** — концепция стратегирования В. Л. Квинта в системе экономических исследований по стратегии.

Методологический инструментарий включает в себя приемы и методы системного анализа, сравнительного анализа, логического анализа, принципы диалектико-материалистического метода познания и комплексного подхода при характеристике экономических исследований, методов обобщения и конкретизации. В описании исследования применен исторический подход и временное обобщение на основе ключевых вех развития экономических исследований по теории стратегии и методологии и практики стратегирования.

В качестве **результатов** второй статьи цикла представлены авторские характеристики и определена роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в системе экономических исследований. Показана практика стратегирования научной школы академика В. Л. Квинта как матричной организационной структуры, что говорит о её сложном иерархическом наполнении и горизонтально-вертикальных взаимосвязях между ключевыми элементами. Сделан **вывод** о ее неоклассичности и неклассичности (нетипичности) в науках о стратегии в виду того, что, с одной стороны, теория стратегии В. Л. Квинта является новой классической теорией, где классика становится частью современности науки о стратегии, в тоже время, с другой стороны, благодаря таким ее характеристикам как новизна, актуальность, универсальность, практико-ориентированность, простота, неповторимость и междисциплинарность не обременена громоздкими конструкциями классических исследований стратегии, которые отринуты, особенно с позиции практики формальных стратегий и других документов.

Ключевые слова: экономические исследования, неоклассическая стратегия, стратегирование, концепция стратегирования.

Для цитирования: *Алабина Т.А.* Роль концепции стратегирования В. Л. Квинта в экономических исследованиях стратегий и ее особенности // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 45–57.

THE ROLE OF THE CONCEPT OF STRATEGIZING BY V. L. KVINT IN ECONOMIC RESEARCH OF STRATEGIES AND ITS FEATURES

Tatiana A. Alabina

Kemerovo State University
Kemerovo, Russia

Altai State University
Barnaul, Russia
madam-alabina@yandex.ru

Abstract. The two-part series of articles reveals the **purpose of the research** as determining the place of the concept of strategizing of a Foreign Member of the Russian Academy of Sciences — Academician, Doctor of Economics, Professor V. L. Kvint in the system of economic research of strategies abroad, in the USSR and modern Russia on the basis of the description of the content and systematization of the basic concepts of strategizing and a review of foreign and domestic regional economic research, as well as the author's identification of the key characteristics of this scientific school of strategy.

The object of the research is the theory of strategies abroad, in the USSR and modern Russia. **The subject of the research** is the concept of V. L. Kvint's strategizing in the system of economic research on strategy.

The methodological tools include techniques and methods of system analysis, comparative analysis, logical analysis, principles of the dialectical-materialistic method of cognition and an integrated approach to the characterization of economic research, methods of generalization and concretization. The description of the study uses a historical approach and a temporary generalization based on the key milestones in the development of economic research on the theory of strategy and the methodology and practice of strategizing.

As the results of the second article in the series, the author's characteristics are presented and the role of V. L. Kvint's concept of strategizing in the system of economic research is determined. The article shows the practice of strategizing the academic school of science of V. L. Kvint as a matrix organizational structure, which indicates its complex hierarchical content and horizontal-vertical relation-

Media materials...

ships between key elements. It is **concluded** that it is neoclassical and non-classical (atypical) in the sciences of strategy, since, on the one hand, the theory of strategy of V. L. Kvint is a new classical theory, where the classics become part of the modern science of strategy, at the same time, on the other hand, due to its characteristics such as novelty, relevance, universality, practice-oriented, simplicity, uniqueness and interdisciplinarity, it is not burdened with the cumbersome constructions of classical strategy studies, which are rejected, especially from the point of view of the practice of formal strategies and other documents.

Keywords: economic research, neoclassical strategy, strategizing, the concept of strategizing.

For citing: *Alabina T. A.* The Role of the Concept of Strategizing by V. L. Kvint in Economic Research of Strategies and its Features // Administrative consulting. 2021. No. 9. P. 45–57.

QR-код доступа к тексту статьи на сайте журнала
«Управленческое консультирование»



ИССЛЕДУЯ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Козырев Александр Александрович

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
Северо-Западный институт управления
Санкт-Петербург, Россия
kosyrew@mail.ru

Аннотация. Стратегирование представляет собой актуальное и динамично развивающееся направление современных научных исследований, самостоятельную область экономических знаний в профессиональной сфере деятельности. Методологической основой исследований в этой области являются работы В. Л. Квинта и сформированной им научной школы стратегирования. Теория и практика стратегирования постоянно находится в центре внимания представителей данной научной школы. Разработка стратегии начинается с анализа прогнозов, изучения внешней и внутренней среды объекта стратегирования. Отличительной особенностью методологии стратегирования является использование метода OTSW-анализа. В рамках методологии стратегирования проводится стратегическая систематизация, категоризации и классификации национальных и региональных объектов стратегирования. Стратегирование новых областей и объектов требует проведения исследований в области национальных и региональных стратегий, научных и инновационных, экономических и финансовых, экологических, стратегий секторов экономики (отраслевых, образовательных, культурных), корпоративных стратегий. Активно развивающаяся область экономических знаний требует новых подходов к преподаванию теории и практики стратегирования школьникам, бакалаврам, магистрантам и аспирантам, а также молодым ученым. Развитие теории и методологии стратегирования создает новые эффективные подходы к принятию управленческих решений, трансформирует классические методы экономического анализа. Методология стратегирования оправдала себя во многих странах при использовании ее для создания и модернизации национальных, региональных и корпоративных стратегий.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование, методология, экономическое развитие, государственные стратегии, национальная экономика, региональная экономика, качество жизни.

Для цитирования: *Козырев А. А.* Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. № 13 (4). С. 434–447. DOI: 10.17073/2072-1634-2020-4-434-447

STUDY OF METHODOLOGICAL BASIS OF STRATEGIZING OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Alexander A. Kozyrev

Russian Academy of National Economy
and Public Service under the President
of the Russian Federation
Northwestern Institute of Management
Saint-Petersburg, Russia
kozyrew@mail.ru

Abstract. Strategizing is a dynamically developing trend of contemporary research and an autonomous branch of economic knowledge in the professional sphere. The methodological basis of the research in this field is the study of Vladimir L. Kvint and his scientific school of strategizing. The theory and practice of strategizing are the focal point of the representatives of this scientific school. Development of a strategy starts with analyzing forecasts and examining the inner and the outer environment of the object of strategizing. The peculiar feature of strategizing methodology is applying of the OTSW-analysis method. Strategizing methodology involves strategic systematization, categorization and classification of national and regional objects of strategizing. Strategizing of new regions and objects requires research in national and regional strategies, scientific and innovative, economic and financial, environmental strategies of economic sectors (sectoral, educational, cultural), corporate strategies. The rapidly developing branch of economic studies requires new approaches to teaching theory and practice of strategizing to school-children, bachelor students, master students and postgraduates as well as to young researchers. Development of theory and methodology of strategizing establishes new effective approaches to managerial decision-making, transforms classical methods of economic analysis. Methodology of strategizing has proved to be extremely successful and useful in many countries when applied for developing and modernizing national, regional and corporate strategies.

Keywords: strategy, strategizing, methodology, economic development, government strategies, national economy, regional economy, life quality.

For citing: *Kozyrev A. A.* Study of methodological basis of strategizing of social and economic development // Russian Journal of Industrial Economics. 2020. No. 13(4). P. 434–447 (in Russian). DOI: 10.17073/2072-1634-2020-4-434-447

QR-код доступа к тексту статьи на сайте журнала
«Экономика промышленности»



КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА ИССЛЕДОВАНИЙ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИИ

Козырев Александр Александрович

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
Северо-Западный институт управления
Санкт-Петербург, Россия
kosyrew@mail.ru

Аннотация. Показана определяющая роль исследований теории и методологии стратегирования для создания актуальных стратегий, в фокусе внимания которых находится человек и антропосфера в целом. Значимое место в развитии данного направления принадлежит научной школе иностранного члена РАН В. Л. Квинта и издаваемой под его редакцией серии монографий «Библиотека стратега». Цель исследования — показать генезис и методологический базис исследований теории и методологии стратегии для обоснования концептуальной схемы исследований теории и методологии стратегии. Основываясь на стратегическом императиве целостной системы стратегии, выделяются пять базовых областей для проведения актуальных исследований. В соответствии с предложенной классификацией анализируются исследования: теоретических основ стратегии, методологии стратегирования национального, регионального уровня, отраслей и секторов экономики, а также методологии стратегирования корпоративного и личного уровня. Намечаются направления возможных дальнейших исследований.

Ключевые слова: стратегия, теория стратегии, методология стратегирования, отрасль экономики, региональная стратегия, национальная стратегия.

Для цитирования: *Козырев А. А.* Концептуальная схема исследований теории и методологии стратегии // Экономическое возрождение России. 2022. № 2 (72). С. 110–122. DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122

CONCEPTUAL SCHEME FOR RESEARCH ON THE THEORY AND METHODOLOGY OF STRATEGY

Alexander A. Kosyrev

Russian Academy of National Economy
and Public Service under the President
of the Russian Federation
Northwestern Institute of Management
Saint-Petersburg, Russia
kosyrew@mail.ru

Abstract. The determining role of studies of the theory and methodology of strategizing for the creation of actual strategies, the focus of which is on a person

and the anthroposphere as a whole, is shown. A significant place in the development of this direction belongs to the scientific school of the foreign member of the Russian Academy of Sciences V. L. Kvint and the series of monographs "The Library of the Strategist" published under his editorship. The purpose of the study is to show the genesis and methodological basis of research on the theory and methodology of strategy to substantiate the conceptual scheme of research on the theory and methodology of strategy. Based on the strategic imperative of a holistic system of strategy, five basic areas are identified for current research. Following the proposed classification, studies are analyzed: the theoretical foundations of strategy, the methodology of strategizing at the national and regional level, industries, and sectors of the economy, as well as the methodology of strategizing at the corporate and personal levels. The directions of possible further research are determined.

Keywords: strategy, strategy theory, strategy methodology, sector of the economy, regional strategy, national strategy.

For citing: *Kozyrev A. A.* Conceptual scheme for research on the theory and methodology of strategy // Economic revival of Russia. 2022. No. 2(72). P. 110–122 (in Russian). DOI: 10.37930/1990-9780-2022-2-72-110-122

QR-код доступа к тексту статьи на сайте журнала
«Экономическое возрождение России»



КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ И МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В.Л. КВИНТА)

Шацкая Ирина Вячеславовна

ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский
технологический университет»
Москва, Россия
shatskaya@mirea.ru

Аннотация. Конкурентные преимущества — важная экономическая категория, пользующаяся пристальным вниманием у исследователей. Любой организации в целях разграничения с прочими участниками рынка требуется обладать отличительными характеристиками. Данное правило актуально и для образовательных организаций, которые функционируют на рынке образовательных услуг, характеризующегося стабильным повышением уровня конкуренции. Отсюда **актуальность** настоящего исследования обусловлена необходимостью поиска оптимальных методов решения проблемы конкуренции между образовательными организациями в системе высшего образования.

Целью исследования является раскрытие сущности конкурентных преимуществ образовательной организации, а также изучение факторов, способствующих их формированию и развитию. В соответствии с целью поставлены следующие **задачи**:

- проработать содержание конкурентных преимуществ образовательной организации;
- сформулировать факторы, характеризующие конкурентоспособность образовательной организации;
- выдвинуть рекомендации, связанные с формированием и развитием конкурентных преимуществ образовательной организации.

Теоретико-методологической основой исследования служат научные достижения отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта, в том числе образовательной организации. Научные выводы автора базируются на теории стратегии и методологии стратегирования выдающегося ученого В. Л. Квинта.

Для обоснования достигнутых результатов использовались совокупность научных методов и подходов: анализа и синтеза, обобщения, аналогии, научной теории.

В результате исследования на основе теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта раскрыта сущность конкурентных преимуществ образовательной организации как элемента ее стратегии. Сделан вывод о том, что конкурентные преимущества — существенный элемент стратегической

архитектуры, который, во-первых, обеспечивает результативность стратегии, во-вторых, является своеобразным фильтром в системе целенаправленного образовательной организации. Выдвинут ряд рекомендаций, связанных с управлением конкурентными преимуществами образовательной организации.

Ключевые слова: система образования, образовательная организация, конкурентоспособность образовательной организации, конкурентные преимущества, стратегия.

Для цитирования: Шацкая И. В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 3. С. 127–139. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-127-139

COMPETITIVE ADVANTAGES AS AN ELEMENT OF THE STRATEGY OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION (BASED ON THE V. L. KVINT'S THEORY AND METHODOLOGY OF STRATEGY)

Irina V. Shatskaya

MIREA — Russian technological university
Moscow, Russia
shatskaya@mirea.ru

Abstract. Competitive advantages are an important economic category that is receiving close attention from researchers. Any organization needs to have distinctive characteristics in order to distinguish it from other market participants. This rule is also relevant for educational organizations that operate in the educational services market, which is characterized by a stable increase in the level of competition. Thus, the relevance of this study is due to the necessity to find optimal methods for solving the problem of competition between educational organizations in the higher education system.

The purpose of the study is to reveal the essence of the competitive advantages of an educational organization, as well as to study the factors contributing to their formation and development. In accordance with the goal, the following tasks are set:

- to reveal the content of the competitive advantages of an educational organization;
- to formulate the factors characterizing the competitiveness of an educational organization;
- put forward recommendations related to the formation and development of competitive advantages of an educational organization.

The theoretical and methodological basis of the research is the scientific achievements of domestic and foreign scientists on the issues of managing the competitiveness of an economic entity, including an educational organization.

Media materials...

The author's scientific conclusions are based on the theory of strategy and the methodology of strategizing by the outstanding scientist V. L. Kvint.

To substantiate the achieved results, a set of scientific methods and approaches were used: analysis and synthesis, generalization, analogy, scientific theory.

As a result of the research, based on the theory of strategy and the methodology of strategizing by V. L. Kvint, the essence of the competitive advantages of an educational organization as an element of its strategy is revealed. It is concluded that competitive advantages are an essential element of the strategic architecture, which, firstly, ensures the effectiveness of the strategy, and secondly, is a kind of filter in the goal-setting system of an educational organization. A number of recommendations related to the management of the competitive advantages of an educational organization are put forward.

Keywords: education system, educational organization, competitiveness of an educational organization, competitive advantages, strategy.

For citing: *Shatskaya I. V.* Competitive advantages as an element of the strategy of an educational organization (based on the V. L. Kvint's theory and methodology of strategy) // *Sovremennaya konkurenciya* = Journal of Modern Competition. 2021. Vol. 16. No. 4. P. 127–139 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-127-139

QR-код доступа к тексту статьи на сайте журнала
«Современная конкуренция»



Обсуждать — часто, решать — единожды Стратегия как кружево норм и отношений

Учительская газета,
№ 07 от 15 февраля 2022

В период моей учебы в МГУ имени М. В. Ломоносова у нас на факультете для будущих аналитиков ввели предмет «Стратегическое управление», который читал сам декан. Тогда казалось, что мы получаем некие сакральные знания, доступные лишь избранным, и мы, студенты, страшно гордились этим!

Однако, к счастью, образование идет в ногу с техническим прогрессом, и вот для молодежи уже создаются школы юных стратегов, в которых дети обучаются по методологии, разработанной академиком, доктором экономических наук, профессором Владимиром Львовичем Квинтом. Этот замечательный человек и ученый не только стал лауреатом высшей награды нашего университета — премии имени М. В. Ломоносова — за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования», но и вдохновил личным примером директоров и педагогов в разных уголках России и странах ближнего зарубежья. Своим опытом с «Учительской газетой» поделились руководители образовательных учреждений, в которых школы юных стратегов приобрели наибольшую популярность.

Наталья АЛЕКСАХИНА, директор гимназии № 622, Санкт-Петербург:

— Идея создания Школы юных стратегов родилась сразу после знакомства с Владимиром Львовичем Квинтом. Таким образом, 5 лет назад, 17 декабря 2016 года, в гимназии № 622 г. Санкт-Петербурга состоялось торжественное открытие инновационного образовательного проекта — первой в России Школы юных стратегов Владимира Квинта.

Именно команда педагогов нашей гимназии стала новатором в реализации этого уникального образовательного проекта, который гармонично вошел в проектную деятельность в соответствии с требованиями нового времени. Впервые была адаптирована методология стратегирования Владимира Квинта для учебных программ основного общего образования и среднего общего образования, которая впоследствии стала основой для образовательного курса в соответствии с требованиями ФГОС «Теория и практика стратегирования. Стратегии развития». Данный курс обеспечивает формирование ключевых компетенций в этой об-

ласти, развивает умение осуществлять стратегическое планирование по методологии В. Л. Квинта и реализовывать его на практике.

На сегодняшний день это новый педагогический тренд, и хочется отметить, что наша гимназия не только идет в ногу со временем, но и опережает его.

За 5 лет в Школе юных стратегов Владимира Квинта прошло более 150 интерактивных теоретических занятий, мастер-классов ведущих специалистов в области разработки и реализации стратегии, школьниками написано свыше 200 научно-исследовательских и проектных работ.

Стратегические проекты учеников были презентованы в Комитете по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга, а исследовательские работы представлены на различных городских, всероссийских и международных конкурсах и форумах, таких как Всероссийский форум «Россия 2035», Международный конкурс «Инновационные стратегии развития», конкурс правительства Санкт-Петербурга «Поддержка научного и инженерного творчества школьников старших классов».

Подготовлен и представлен на конкурс научных работ международный проект «Стратегии развития Арктики: молодежный взгляд» (Россия — Норвегия).

Гимназисты получили уникальную возможность работать над проектами по кейсам ведущих градообразующих предприятий Санкт-Петербурга, создавать практико-ориентированные проекты по заказу таких предприятий, как ГУП «Петербургский метрополитен», судостроительная фирма «Алмаз», завод по переработке пластмасс имени «Комсомольской правды», ГУП «Водоканал СПб», Институт перспективного градостроительства, корпорация «Росатом», ПАО «Газпром нефть», Российская технологическая корпорация Mail.ru, российская онлайн-видеоплатформа RuTube.

Число выпускников Школы юных стратегов Владимира Квинта гимназии № 622 растет каждый год.

В целом ШЮС подготовила более 250 выпускников, которые успешно поступили в ведущие вузы России.

— Школа №1000 стала первой московской площадкой Школы юных стратегов Владимира Квинта. И хотя торжественное открытие состоялось в апреле 2021-го, менее года назад, уже сложно представить учебные будни без стратегических сессий, подготовки проектов, встреч с приглашенными специалистами и выступлений на конференциях. Умение выбрать из множества возможностей — вот тот навык, которым должен обладать современный московский школьник. Для

старших учеников школы № 1000 открыты пять профилей: технологический, социально-экономический, естественно-научный, гуманитарный, универсальный. Однако направление задается еще раньше: уже переходя в среднее звено, ученики могут выбрать предпрофильный класс с углубленным изучением математики или языков.

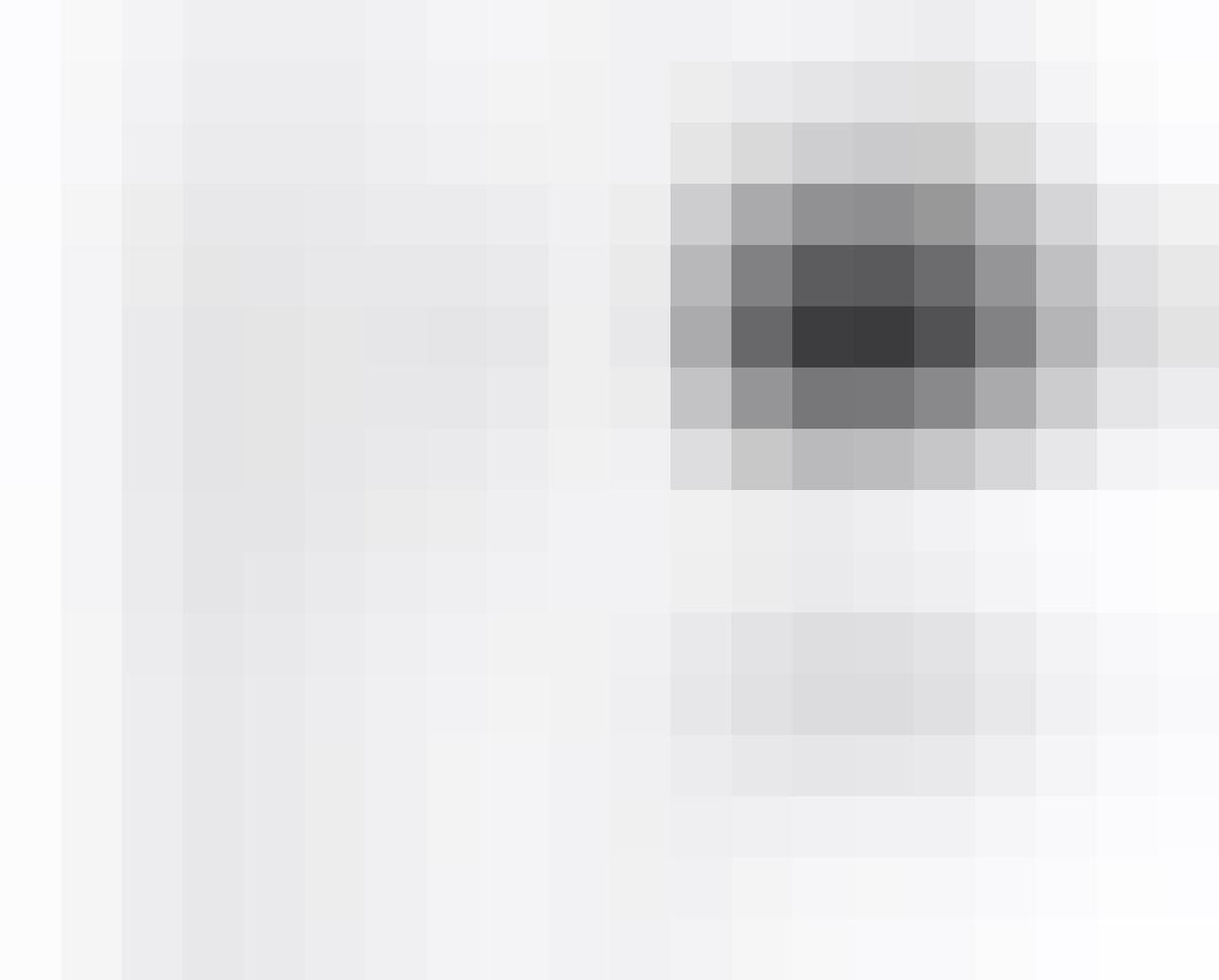


Директор гимназии № 622 Наталья АЛЕКСАХИНА
и академик, доктор экономических наук Владимир КВИНТ

Наталья МУРЕЕВА, директор школы № 1000, Москва:

Владимир Квинт подчеркивает междисциплинарный характер своей дисциплины и важность приобретения опыта в разных сферах — школа № 1000 имеет больше 20 договоров о сотрудничестве с различными вузами и колледжами, среди которых НИУ ВШЭ, НИЯУ МИФИ, МГТУ имени Н. Э. Баумана, РТУ МИРЭА и др. В этом году горизонты расширены в том числе и благодаря Школе юных стратегов: с сентября школа № 1000 сотрудничает с петербургской гимназией № 622, которая также является базой ШЮС, и с Московской школой экономики МГУ.

В Школе юных стратегов ученики тренируются суммировать свой опыт, полученный из разных сфер, и делать глобальные выводы и прогнозы. Так, на V Международном конкурсе «Инновационные стратегии развития» все участники от школы № 1000 стали победителями. Ребята выступали в номинациях «Стратегирование в сфере экологии» и «Стратегирование в сфере туризма». Еще один ученик школы занял второе место в Международном конкурсе научно-исследовательских работ «Библиотека будущего».





Занятия в Школе юных стратегов: практика

Фото предоставлены пресс-службой гимназии № 622 Санкт-Петербурга

Мая КРИВОРУЧКО, директор школы № 85, Кузбасса:

— У нас все началось с посещения высоких гостей в 2019 году. Ирина Викторовна Новикова предложила создать у нас Школу юных стратегов. Вскоре Владимир Львович Квинт тоже посетил нас и познакомился с учащимися, занятыми научно-исследовательской деятельностью.

Решение было принято, и по распоряжению губернатора Кузбасса Сергея Евгеньевича Цивилева в двух школах Кузбасса нужно было начать реализовывать концепцию стратегирования и создать Школу юных стратегов Владимира Квинта: идея была включена в реализацию долгосрочного ресурсного планирования экономики региона. В декабре 2020 года была утверждена Стратегия социально-экономического развития Кузбасса до 2035 года, одним из авторов которой являлся Владимир Львович Квинт с группой ученых из МГУ.

Говорим огромное спасибо гимназии № 622 Санкт-Петербурга, куда мы сразу поехали, а в рамках встречи заключили договор о сетевом взаимодействии и сотрудничестве. 9 сентября 2020 года состоялось открытие Школы юных стратегов в школе №85, которое посетили Владимир Львович Квинт и Ирина Викторовна Новикова. Школе юных стратегов были поставлены важные задачи: развивать начальные навыки долгосрочного видения, самостоятельного и стратегического мышления, знакомить детей как с историей стратегической мысли, так и с практикой. Девизом школы стали слова Владимира Львовича: «Будь лидером и иди к своей цели правильно!»

Самой важной задачей для нас было подготовить проекты на Международный конкурс «Инновационные стратегии развития», 12 проектов юных стратегов школы № 85 стали победителями!

Очень значимым достижением нашей Школы юных стратегов мы считаем 1-е место на Международном конкурсе научно-исследовательских работ «Библиотека будущего». За два года юные стратеги школы № 85 представляли к защите 33 стратегических проекта. Опыт работы школы № 85 «Школа юных стратегов Владимира Квинта — от создания к развитию» представлен на конкурс «Сделано в Кузбассе», мы ждем результатов.

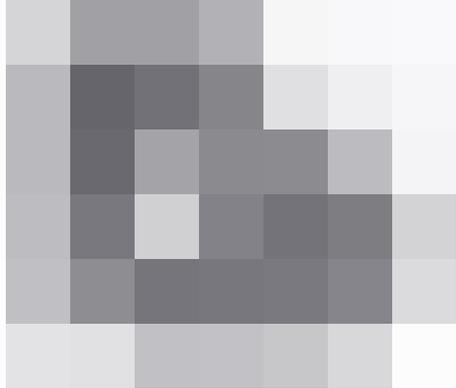
Профессионально ориентационная деятельность юных кузбассовцев в школах юных стратегов ориентирована как на личную, так и на региональную цель приоритета «Кузбасс — центр профессионального превосходства» — закрепление за регионом лидерских позиций в профессиональном развитии в масштабах России и глобального рыночного пространства.

«Мы живем в достаточно сложном и постоянно изменяющемся мире перемен и стремительного прогресса, — пишет в своем эссе «Профессия — стратег» учащийся 10-го класса школы № 85 Иван Голов, — где каждый день происходят коренные преобразования во всех сферах деятельности современного общества. В этих условиях концепция долгосрочного планирования и разработки стратегии жизни в целом является достаточно актуальной и востребованной». Это можно наблюдать на практике: опыт создания Школы юных стратегов Владимира Квинта в школе № 85 переняли 8 образовательных учреждений Кузбасса. Кураторство над реализацией данного проекта в Кузбассе возложено на кафедру стратегии регионального и отраслевого развития Кемеровского государственного университета.

Владислав АПАНИЦИН, директор Колледжа метрополитена, Санкт-Петербург:

— Торжественное открытие Школы юных стратегов Владимира Квинта (ШЮС) в Колледже метрополитена состоялось 30 сентября 2021 года. Однако первые предпосылки (и начало нашего пути) были еще ранней весной. В июле мы начали подготовку к работе, в середине сентября прошел отбор участников: в списки студентов ШЮС попали 20 человек из 110 желающих.

Основная задача ШЮС — способствовать обучению и воспитанию социально ориентированных, конкурентоспособных молодых людей, которые умеют стратегически мыслить и владеют лидерскими компетенциями.



У обучающихся появились две дополнительные инновационные дисциплины — стратегирование и проектирование. Часто проводятся мастер-классы, деловые игры и тренинги. Для закрепления полученных знаний студенты делятся на команды и готовят выпускные проекты, а затем защищают их. Сейчас у нас восемь команд и восемь тем, напрямую связанных с нашим основным партнером — ГУП «Петербургский метрополитен». Кроме этого, нас поддерживает и ОАО «РЖД»: двое наших ребят готовят проект, ориентированный на железнодорожную отрасль.

На данный момент трое наших учеников ШЮС являются победителями авторитетного V Международного конкурса «Инновационные стратегии развития», выиграв непростое стратегическое соревнование у участников из 30 стран мира! Вместе с ГУП «Петербургский метрополитен» мы также приняли участие в конкурсе «Профессия — стратег», а вместе с Президентской академией в Санкт-Петербурге (РАНХиГС при Президенте РФ) стали самыми активными участниками Международного конкурса «Библиотека будущего».

Мы планируем выпустить восемь проектов и двадцать лидеров, которые достойно представят наш колледж в ГУП «Петербургский метрополитен» и ОАО «РЖД».

Вернемся к тому, с чего начали, — к стратегическому управлению. Если вы мыслите стратегически, вы становитесь проактивным человеком.

Представьте: вы купаетесь в горной реке, вас внезапно подхватило и унесло течение. Вы можете уцепиться за камень или корягу и повиснуть на месте, отпустить руки и плыть по течению, слегка помогая себе, чтобы не налететь на камни, или грести сильнее, а то и вовсе выбраться на берег и двинуться иным путем. С моей точки зрения, регулярное занятие стратегией дает человеку постоянный импульс, что побуждает к действиям, причем упреждающим. Думаю, управленческую ценность проактивности в любой специальности сложно переоценить.

Алена Юрченко

QR-код доступа к тексту статьи на сайте «Учительской газеты»



Выверенный путь к победе Лучший способ предсказать будущее — создать его

Учительская газета,
№ 08 от 22 февраля 2022 г.

17–18 февраля в контексте V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» в Московской школе экономики МГУ имени М. В. Ломоносова состоялась сессия «Московский Университариум Стратега». Участники конференции обсудили много значимых для страны вопросов. Губернатор Кемеровской области — Кузбасса Сергей Евгеньевич Цивилев затронул тему важности стратегирования для юного поколения, от разработок настоящего зависит будущее наших детей через полвека, отметил чиновник. Первый заместитель председателя Комитета Государственной Думы по экологии, природным ресурсам и охране окружающей среды, председатель Всероссийского общества охраны природы Вячеслав Александрович Фетисов объявил о новом приоритете — формировании человека экологического (*Ecosapiens*) к 2060 году и подчеркнул важность деполитизации экосферы. Декан факультета журналистики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова академик Российской академии образования Елена Леонидовна Вартанова призвала остерегаться судьбы «раба цифровых платформ». Владимир Львович КВИНТ, доктор экономических наук, профессор политической экономии, иностранный член Российской академии наук, обратил внимание собравшихся на значимость процессов разработки и реализации стратегий для повышения качества жизни людей: материального, интеллектуального и эмоционального. Он также подчеркнул роль расширения сети школ юных стратегов в России и за рубежом. Эти и другие важные мысли Владимир Львович развил в эксклюзивном интервью «Учительской газете».

— Владимир Львович, вы профессор и иностранный член академии РАН, на протяжении уже 50 лет читаете лекции для студентов вузов. Как и почему возникла идея создания именно школ юных стратегов? Как проходила адаптация образовательных вузовских программ к восприятию детским сознанием?

— Лидер должен обладать особым видом мышления — стратегическим. Его стараются воспитывать с младых ногтей. Посмотрите на лидеров, чьи имена вошли в историю. Мехмет II покорил Византию, будучи двадцатилетним. Это связано с его ранним обучением под ру-

ководством отца, Мурада II. Иван Грозный покорил Казанское ханство в 22 года. На сегодняшний день я уже 50-й год преподаю дисциплины, связанные с разработкой долгосрочных планов, перспектив, экономических и научно-технических долгосрочных программ. Люди не привыкли далеко мыслить, но стратегии менее, чем на 5-летний срок, и не должны разрабатываться. Наши умозаключения на эту тему совпали с мнением директора Северо-Западного института управления Президентской академии, д. э. н., генерал-полковника Владимира Александровича Шамахова — большого энтузиаста стратегирования. Именно к нам обратилась директор петербургской гимназии № 622 — Наталья Владимировна Алексахина. И мы экспериментально создали первую Школу юных стратегов. Сейчас таких школ уже 18. Школы действуют в Москве, Санкт-Петербурге, в городах и районах Кемеровской области, даже за рубежом — в Узбекистане.



Владимир КВИНТ объясняет основные элементы любой стратегии

Фото предоставлено пресс-службой факультета журналистики
МГУ имени М. В. Ломоносова

Школа — действительно другой уровень образования по сравнению с университетом, поэтому мы вначале обучаем педагогов основам стратегирования. Они должны изучать нашу методологию, а затем уже выстраивать преподавание в соответствии со спецификой их собственных учебных программ. У кого-то такие занятия проходят в качестве факультативов, для других это проектная деятельность. Организуются

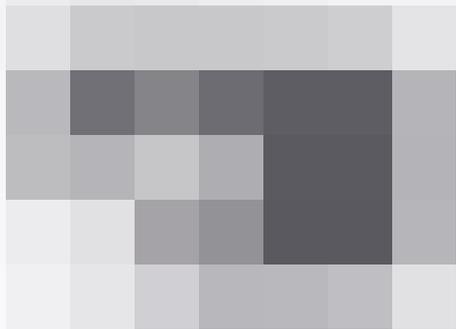
деловые игры, в школы приглашают стратегических лидеров, государственных и хозяйственных руководителей, которые читают лекции, участвуют в проведении открытых занятий и презентациях проектов учащихся. Креативная программа требует таких же форм обучения, но за последние отвечают именно сами педагоги!

— **Что было первым — работа над стратегиями определенных российских регионов или открытие именно там школ юных стратегов? Могли бы вы в целом рассказать более подробно об этой взаимосвязи?**

— Наша команда с 2013 года активно разрабатывала стратегию экономического и социального развития Санкт-Петербурга, вначале до 2030 года, затем — стратегию социально-экономического развития до 2035 года, стратегию водоснабжения и водоотведения, методологию стратегирования Санкт-Петербургского метрополитена. Нас активно приглашали рассказывать о стратегиях в школы, университеты. Чтобы научить лидеров мыслить стратегически, мы стали читать для них лекции, например для членов правительства Санкт-Петербурга и сотрудников аппарата, где присутствовал сам губернатор, для правительства Ленобласти. Когда мы разрабатывали стратегию развития Кузбасса, то тоже начинали с чтения лекций для руководителей. Мы часто сталкивались с тем, что сформировавшуюся личность сложнее научить мыслить стратегически, чем детей и юношей. К нам приходят руководители учебных заведений, наблюдая опыт коллег и результаты детей, и обращаются за помощью. В Москве и Кузбассе сейчас уже проводится конкурс на зачисление в Школу юных стратегов. Региональные министерства образования направляют нам официальные письма, в которых обосновывают, почему именно на базе их школ целесообразно реализовывать наш проект.

— **Владимир Львович, в декабре 2018 года вам была присуждена высшая награда Московского государственного университета — Премия имени М.В. Ломоносова I степени за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования». Вы могли бы более подробно осветить для наших читателей, как ваши идеи можно реализовать в сфере педагогики?**

— Воплощение теоретических основ стратегии на практике начинается прежде всего с обучения людей. Преподаватели, а затем и учащиеся должны понимать, с чего начинается разработка стратегии, какие элементы она должна включать в себя: миссию, видение, приоритеты, обеспечивающие конкурентные преимущества, качественные и количественные параметры, «дорожные карты» реализации. Если человек



этого не знает, он не может преподавать основы стратегирования и стратегического мышления. А профессионально подготовленных преподавателей теории стратегии даже для студентов вузов очень мало, не говоря уже о средних образовательных учебных заведениях. По нашим учебникам и за пределами России учатся более чем в 200 университетах мира, наши книги уже переведены и изданы на 12 языках. В России первая кафедра экономической и финансовой стратегии была создана только в 2007 году в МГУ. Сейчас программу нашей кафедры в МГУ реализуют еще в двух вузах: в Кемеровском государственном университете и в Национальном исследовательском технологическом университете «МИСиС».

— **Расскажите, пожалуйста, подробнее о теории и методологии стратегирования: как в них сочетаются универсальность и уникальность?**

— Законы экономики не зависят от страны и от того, кто считает — человек с высшим образованием или первоклассник. Точно так же и стратегия имеет общие неизменные правила и принципы. Есть порядок разработки стратегии, документация — ее основа, понимание, что нужно иметь для достижения поставленных целей. Есть правила и постулаты наиболее эффективного достижения точно выверенных целей. Мы учим детей стратегическому мышлению, правила которого универсальны. Когда же мы разрабатываем стратегию конкретного региона, министерства и под конкретную технологию, то изучаем уже специфические качества объекта стратегирования и затем реализуем стратегию на основе нашей методологии. По проблемам борьбы с загрязнением окружающей среды, эффективного использования чистой воды мы должны разрабатывать стратегию, которая основана на неизменных правилах, но отражает конкретику, которой обладает, например, тот же Кузбасс. Вот таким путем достигается сочетание типового с уникальным.

— **Вам посчастливилось работать и в России, и за рубежом. В чем наблюдаете принципиальные различия отечественной и иностранной систем высшего образования? Что нам было бы полезно заимствовать у партнеров, а от чего лучше постепенно избавляться?**

— У меня в самом начале преподавания в США удивление вызвало то, что студенты со звонком не убегают с лекции и что, работая над контрольными заданиями, не списывают. Они стремятся «вынуть» знания из профессора до начала следующей пары, ценят каждую секунду времени, потому что за него уплачены деньги. Студенты более ориентированы на результат. В России, к сожалению, многие прихо-

дят на лекции «отбыть время». Всего 10–20% ребят остаются после звонка в аудитории. Это первое отличие. Второе — сочетание за рубежом требовательности типовых программ с большой либеральностью к учебным планам каждого профессора. Вы должны с самого начала декларировать оценки, но никто не отслеживает посещаемость студентами лекций.

Мой зарубежный опыт отражается, например, в том, что занятия для студентов дневного обучения я предложил начинать в шесть вечера. Теперь у ребят есть возможность, во-первых, работать и зарабатывать себе на учебу, во-вторых, применять на практике знания, получаемые у нас.

Еще я привез в Россию диверсификацию дисциплин в сфере стратегирования. Я не нашел такого предмета, как «Стратегия», в учебных планах университетов по возвращении в нашу страну. Мы с коллегами по кафедре в Московской школе экономики МГУ реализуем 36 дисциплин по стратегированию. Проблема заключается в том, что на гигантскую Россию всего три кафедры стратегии, а они необходимы в каждом вузе. Также требуются масштабные усилия Минпросвещения, чтобы в школах появилось массовое проектное или факультативное обучение основам стратегирования и стратегического мышления.

— Неоднократно поднимался и обсуждался вопрос о скором выходе учебного пособия для тиражирования опыта преподавания в ШЮС. Вы могли бы приоткрыть нашим читателям завесу тайны, что будет включено в пособие?

— Черновик пособия полностью написан, работа будет завершена через пару месяцев. Но это не один учебник, а целый комплекс, состоящий из рабочей тетради для школьников, учебно-методического пособия для преподавателей и собственно учебника для тех, кто заинтересован предметом. Пособие будет наглядным и иллюстрированным. В рабочей тетради есть творческие задания, открытые и закрытые вопросы, кроссворды. По завершении ее заполнения ученик будет презентовать собственный большой проект.

— В каких направлениях планируется расширение сети ШЮС и вузов, где преподают стратегические дисциплины?

— В соответствии с нашей методологией мы приходим в регион и разрабатываем стратегию совместно с его представителями. Когда документ готов и утвержден, для его эффективной реализации важно, чтобы люди умели работать с этим документом на всех уровнях. Если школьники начнут понимать, зачем нужна стратегия данного региона, что это вообще такое, они, например, об этом расскажут своим роди-

Media materials...

телям. Региональные лидеры смогут достигнуть успеха в реализации стратегий для повышения качества жизни людей только при массовой поддержке населения.

Мы продолжаем преподавать в Московской школе экономики МГУ, создали курсы повышения квалификации в Институте математических исследований сложных систем. Кроме того, ректор МГУ академик Виктор Антонович Садовничий выделил наше направление как одно из самых приоритетных в университете, когда создавал семь научно-образовательных междисциплинарных школ в 2020 году. Одна из этих школ нацелена на исследование математических методов анализа сложных систем. В школе пять направлений, ее возглавляет сам ректор, а мне поручено руководить направлением «Стратегирование». Что касается расширения сети школ юных стратегов, то можно привести самый свежий пример — нас приглашает губернатор Северной Осетии — Алании Сергей Иванович Меняйло. Скоро полетим во Владикавказ и там начнем обучать высший управленческий персонал, после этого можно начать развитие школ юных стратегов в этой прекрасной республике. Также продолжим развивать проект школ юных стратегов в Кузбассе, Иркутске, Москве, Татарстане, Нурафшане (Узбекистан). Есть куда расти!

Алена Юрченко

QR-код доступа к тексту статьи на сайте
«Учительской газеты»



«Не останавливаться ни на миг!»

Московский Университет,
№ 17 (4567), август 2021 г.

Первая научно-практическая конференция «Межрегиональные и макрорегиональные стратегии в свете исследований академика А. Г. Гранберга», посвященная 85-летию со дня рождения ученого, состоялась 25 июня в Московской школе экономики (факультете) МГУ.

Выступления и доклады, посвященные трудам Александра Григорьевича Гранберга — выдающегося ученого, доктора экономических наук, профессора, академика АН СССР, академика РАН, прозвучали в форматах онлайн и офлайн. Предметом дискуссии и обсуждения участников события стала взаимосвязь научных исследований крупного советского и российского экономиста, автора широко признанных в мире работ по региональной экономике и математическому моделированию с методологией стратегирования.

Открыл конференцию своим вступительным словом директор МШЭ МГУ академик РАН А. Д. Некипелов. Он поделился воспоминаниями об А. Г. Гранберге, отметив, что несмотря на широкий круг профессиональных интересов Александра Григорьевича Гранберга, его основная «научная любовь» — это пространственная, региональная экономика.

Более полувека работал вместе с академиком А. Г. Гранбергом академик РАН А. Г. Аганбегян, заведующий кафедрой Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте России. Поэтому особенно важными для всех участников конференции стали размышления Абея Гезевича о современном «прочтении» работ Гранберга. Сегодня, в век больших данных, становится очевидным вопрос о том, что будет с экономикой страны, если изъять тот или иной продукт из данного региона. А. Г. Аганбегян подчеркивает, какие технические сложности А. Г. Гранберг преодолевал, осуществляя поставленные задачи, направленные на то, чтобы реально оценить экономическую роль каждого региона. Историями дружбы с академиком А. Г. Гранбергом поделились научный руководитель Центрального экономико-математического Института РАН академик РАН В. Л. Макаров и заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, иностранный член РАН В. Л. Квинт. «Александр Григорьевич Гранберг умел в любом событии увидеть его стратегическую значимость, — отметил

В. Л. Квинт. — Я хорошо помню минуту, когда познакомился с Александром Григорьевичем в мае 1978 г.; он дал мне несколько замечательных советов, которые очень пригодились в жизни. При его поддержке мне удалось разработать концептуальную оптимизационную модель процессов стратегирования. Александр Григорьевич был участником и заместителем научного руководителя — академика Аганбегяна наших крупнейших экономических экспедиций — по Енисею и его притокам в 1979 г., по Северному морскому пути в 1980-м и вдоль Тихоокеанского побережья России в 1981-м».

Выступления участников конференции, лично знавших академика А. Г. Гранберга, помогли воссоздать его образ не только как талантливого ученого, но и как яркого, творческого, открытого человека. Человека, которому хочется подражать. Не случайно автором доклада, посвященного трудам академика А. Г. Гранберга, стал один из самых молодых участников конференции — преподаватель и недавний выпускник кафедры финансовой и экономической стратегии МШЭ МГУ А. З. Мидов.

«Моя специализация направлена на развитие дотационных, проблемных регионов, и работы Александра Григорьевича для меня фундаментальны, — говорит А. З. Мидов. — Проблемы регионального развития часто упускаются из вида в рамках других специализаций. Поэтому хотелось бы привлечь больше внимания молодых ученых к наследию академика А. Г. Гранберга, и мы такими мероприятиями, как сегодняшняя конференция, стараемся этому способствовать».

В память об академике А. Г. Гранберге его ближайшими друзьями, соратниками, учениками и последователями было сказано много теплых слов благодарности и признательности за выдающийся вклад в науку и уникальные человеческие качества. «Говорить об Александре Григорьевиче — большая ответственность, — делится советник президента РАН, член-корреспондент РАН В. П. Чичканов. — Он видел цель, умел блестяще разложить ее на задачи и объяснить на хорошем языке коллегам, ученикам». В. П. Чичканов напомнил, что девизом Александра Григорьевича Гранберга было «Не останавливаться ни на миг!», и он неукоснительно следовал этому девизу в своей профессии.

Помнят девиз своего учителя и последователи А. Г. Гранберга. Свидетельство тому — прозвучавшие выступления директора Центрального экономико-математического института РАН, члена-корреспондента РАН А. Р. Бахтизина, молодых ученых кафедры финансовой и экономической стратегии МШЭ МГУ — д.э.н., доцента И. В. Новиковой, к.ф.-м.н. С. А. Варганова, к.э.н. Н. И. Сасаева, коллег из других на-

учных организаций, регионов России. Региональное стратегирование трудовых ресурсов, пространственно-региональный подход к формулировке и оценке стратегических приоритетов развития медиасистемы России, отраслевое стратегирование — таков далеко не полный перечень интересов нового поколения тех, кто изучает наследие академика А. Г. Гранберга. Междисциплинарность и широкую научную востребованность его трудов в наши дни подтверждает и живая, увлеченная дискуссия на состоявшейся конференции.

Любовь Некрасова

Создавая образ будущего

Московский Университет
№ 2 (4573), февраль 2022 г.

17–18 февраля в Московской школе экономики (МШЭ) МГУ имени М.В. Ломоносова в контексте V Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» состоялась сессия «Московский Университариум Стратега». Организаторами конференции выступили: кафедра экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова, Междисциплинарная научно-образовательная школа «Математические методы анализа сложных систем», Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, Школа экономики Шанхайского университета.

Большой социально-экономический эффект деятельности научной школы ученых-стратегов МГУ, достигнутые успехи в развитии преподавания, проведении исследований и разработке практических стратегий научным коллективом во главе с лидером школы стратегии МГУ академиком В.Л. Квинтом подчеркнул в своем видео обращении к участникам конференции ректор Московского университета академик В.А. Садовничий. Особое значение Виктор Антонович придал разработке целого ряда стратегий развития регионов РФ, прежде всего, стратегии Кемеровской области — Кузбасса, осуществленных в последние годы в Центре стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ. Это жизненно важное интегрированное направление, отметил академик В.А. Садовничий.

Стратегирование — это создание образа будущего, отметил, открывая работу конференции, директор МШЭ МГУ академик А.Д. Некипелов. Он также отметил активное продвижение знаний и практического опыта кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова, одним из проявлений которого является данная конференция.

Развиваться без долгосрочной стратегии в современном мире невозможно, констатировал губернатор Кемеровской области-Кузбасса С.Е. Цивилев, специально приехавший в МГУ для участия в пленарном заседании конференции. Он кратко осветил уже имеющиеся впечатляющие результаты реализации разработанной «Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области-Кузбасса на период до 2035 г. и более длительную перспективу» и выразил бла-

годарность ученым, работа которых помогла сформировать «четкий взгляд в будущее» и принять ответственные управленческие решения.

На пленарном заседании, посвященном теории и методологии стратегирования, выступили ученые Московского университета, а также их коллеги из РАН, СПбГУ, Кыргызско-Российского Славянского университета им. Б. Н. Ельцина (профессор А. А. Кочербаева), ректор Северо-Осетинского государственного университета им. К. Л. Хетагурова д.э.н., профессор А. У. Огоев, представители научного сообщества и общественности. Озвученные в ходе дискуссии идеи, предложения, сформулированные участниками, стали наглядным подтверждением актуальности и востребованности стратегирования буквально в каждой области современной практики — от решения задач природоохраны до развития новых концепций в сфере образования и медиакоммуникаций. Одной из важных задач, решение которой должно стать перспективным направлением деятельности ученых-стратегов, является детальное стратегическое планирование и разработка дорожных карт. Данный тезис прозвучал в выступлении директора Высшей школы государственного администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова, научного руководителя Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) РАН академика В. Л. Макарова.

В рамках первого дня работы конференции состоялась презентация книг серии «Стратегия» (Библиотека «Стратегия Кузбасса», «Библиотека стратега», Библиотека «Стратегия Дальнего Востока России», «Экономическая и финансовая стратегия»). Презентацию провели д.э.н., профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, в.н.с. ЦСИ ИМИСС МГУ И. В. Новикова и к.э.н., преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, в.н.с. ЦСИ ИМИСС МГУ А. С. Хворостяная.

В процессе конференции ректор академик В. А. Садовничий встретится с губернатором Кузбасса С. Е. Цивилевым и академиком В. Л. Квинтом.

Завершилась повестка дня 17 февраля открытой лекцией академика В. Л. Квинта «Теория и практика стратегирования». Материал лекции был представлен на ярких исторических примерах, в доступной, увлекательной форме, что, несомненно, вызвало интерес как профессионалов, так и широкой аудитории.

Второй день работы конференции был посвящен молодым ученым. На шести секциях на русском и английском языках результатами своей работы обменялись бакалавры, магистранты и аспиранты, ведущие научные исследования по стратегированию.

Быть впереди тенденций

Московский Университет
№ 11 (4571), декабрь 2021 г.

Анна Хворостяная, молодой ученый в области экономической и финансовой стратегии, преподаватель одноименной кафедры Московской школы экономики (факультета) МГУ, кандидат экономических наук, фэшн-стратег. Книга Анна Хворостяной «Стратегирование индустрии моды: теория и практика» под редакцией заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, академика Владимира Львовича Квинта в 2021 г. вошла в шорт-лист общественной премии «Экономическая книга года — 2021». Это премия Вольного экономического общества России и Международного союза экономистов.

В области профессиональных интересов молодого исследователя, кроме того, вопросы искусственного интеллекта, цифровой экономики, устойчивого развития городов, разнообразные креативные индустрии. Мы побеседовали с Анной Хворостяной о приоритетах ее научного кругозора и накопленном багаже практических знаний.

— **Анна Сергеевна, пожалуйста, расскажите, о чем Ваша работа, вошедшая в шорт-лист экономических книг года?**

— Если кратко, моя работа об индустрии моды. Я занимаюсь этой темой с бакалавриата. Благодаря теории и методологии стратегирования академика Владимира Львовича Квинта мне удалось систематизировать накопленные практические знания и навыки. Книга вобрала в себя разные вопросы индустрии моды: стратегический менеджмент, стратегическое управление процессами, стратегический маркетинг и брендинг, и т. д. Наверное, основная ценность этой книги — это расширение и детализация методологии стратегирования, которая напрямую посвящена индустрии моды. Прочитав эту книгу, дизайнер или какой-либо специалист в области индустрии моды или легкой промышленности может точно ответить на вопросы, как разработать и реализовать стратегию, грамотно распорядится ограниченными ресурсами.

— **Как Вы думаете, что значит быть модным?**

— Я думаю, это значит быть впереди тенденций, стать законодателем тенденций, определять их. И, тем не менее, не терять себя, уметь проявить свою сущность, уметь прогнозировать.

— **Есть ли что-то общее между модой и музыкой?**

— Безусловно, есть. И то, и другое — это культурно-креативные индустрии, очень важная часть креативной экономики, во всем мире они исследованы и подтверждено их влияние на ВВП. У них одна методология развития как у культурных индустрий.

— **Некоторые из Ваших работ посвящены проблемам искусственного интеллекта. Стоит ли человеческой цивилизации опасаться непредсказуемых последствий его развития?**

— Непредсказуемость в данном случае миф. Современному стратегу доступны прогнозы крупных технологических агентств, списки критических технологий, составленных экспертами крупных компаний. Мы все настроены на долгосрочную перспективу, поэтому будем смотреть в сторону тенденции. Однозначно вопросы коммуникации, эмоций, позитивной среды не утратят актуальности. А значит, искусственный интеллект не «вытеснит» человека, а даст новые стратегические возможности для повышения качества жизни.

— **Как Вы относитесь к нынешней практике медиатизации научного знания? Что в данном случае зависит от журналиста?**

— Я считаю, что здесь широко используется потенциал стратегических коммуникаций, в этом поле присутствует огромное количество новостей. Но все исходит из интересов тех акторов, которые являются заказчиками новостей. Однако аудитории нужна проверка на качество информации. Поэтому повышается роль тех агентов, которые являются носителями уникального знания, не подверженного какому-то стороннему воздействию. Что касается журналиста, то здесь, мне кажется, особенно важна компетентность, погруженность в тему.

— **Вы ответственный секретарь журнала «Стратегирование: теория и практика». Расскажите, пожалуйста, об этом издании.**

— Для меня это абсолютный челлендж 2021 года — запустить вместе с замечательными коллегами из МГУ и Кемеровского государственного университета журнал, направленный именно на теорию и практику стратегирования. Этот журнал создан в рамках реализации проекта «Вернадский». Рубрикация журнала напрямую связана со стратегией. Как стратегировать культурные креативные индустрии? Как правильно создавать региональные стратегии? Как использовать в стратегировании экономико-математический инструментарий? У нас очень специализированный журнал, высокопрофессиональная редакционная коллегия, в которую входят академики и члены-корреспонденты РАН, — ученые, специализирующиеся на вопросах стратегирования. Наш журнал является прорывной коммуникационной площадкой, для лидеров, стратегов, молодых ученых, аспирантов, которые

связывают свою профессиональную деятельность со стратегией. Уже вышло в свет два номера журнала, это более 20 статей, посвященных разнообразной тематике в области стратегирования. Думаю, наш журнал поможет читателям «раздвигать широту горизонтов», стремление к этому нам всегда прививает Владимир Львович Квинт. Это издание в первую очередь адресовано профессионалам стратегирования и будущим специалистам.

— **А что помогло очертить Ваши личные профессиональные горизонты?**

— На третьем курсе бакалавриата Московской школы экономики я была в поиске темы курсовой работы, читала разную аналитику. Меня привлекла индустрия моды, специалистов по стратегии в этой области в России не было, и подумала — вот это мой, наверное, стратегический шанс занять свою нишу и заниматься очень красивой индустрией. В сердцевине этой индустрии, тем не менее, очень жесткая стратегия — как управлять ассортиментом, какие ценности мода должна транслировать, какими инструментами доносить важные вещи, адаптировать контент для самой разной аудитории. В бакалавриате и в магистратуре я занималась этой темой. Я общалась с разными дизайнерами, ходила на конференции и таким образом познакомилась с инвестором, и вместе с обучением в магистратуре у меня получилось реализовать бизнес-проект с партнером и стать совладелицей предприятия индустрии моды. Был накоплен багаж реализованных практических проектов, мы уже применяли на практике методологию стратегирования, и моя защита диссертации по теме «Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды)» стало ожидаемым результатом.

— **Как Вы себя видите через пять лет?**

— Сложный вопрос (смеется)! Конечно, хочу продолжать работать в этой индустрии, мне еще есть что разработать и реализовать. Моя нынешняя деятельность — в сфере трансфера технологий и инноваций, и часть этого опыта я тоже могу интегрировать с интересами к индустрии моды.

Правительство Кузбасса наградило ученых МГУ

Московский Университет
№ 9 (4569), октябрь 2021 г.

12 октября в МГУ имени М.В. Ломоносова состоялась торжественная церемония награждения ведущих разработчиков Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса до 2035 года. Юбилейные медали «300-летие образования Кузбасса» были вручены профессорам и преподавателям кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, научным сотрудникам Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ (ЦСИ ИМИСС МГУ) и Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН).

Юбилейной медали «300-летие образования Кузбасса», согласно постановлению губернатора Кемеровской области-Кузбасса С.Е. Цивилева, «за многолетний добросовестный труд, большой вклад в популяризацию и повышение авторитета Кузбасса и его социально-экономическое развитие» удостоены: В.Л. Квинт, зав. кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М.В. Ломоносова, доктор экономических наук, профессор, иностранный член РАН; В.Л. Макаров, директор Высшей школы государственного администрирования МГУ, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН, доктора физ.-мат. наук, профессор, академик РАН; А.Р. Бахтизин, директор Центрального экономико-математического института РАН, д.э.н., профессор, член-корр. РАН; М.К. Алимуратов, зам. зав. кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, зам. директора ЦСИ ИМИСС МГУ, к.э.н., доцент; И.В. Новикова, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ, доктор экономических наук.

Награды ученым Московского университета вручила заместитель председателя Правительства Кузбасса (по вопросам образования и науки) Е.А. Пахомова. Она выразила благодарность ученым за разработку «Стратегии Кузбасс — 2035», в которой центральным ориентиром остается Человек и обеспечение качественно нового уровня его материальной и интеллектуальной жизни.

Media materials...

Разработка Стратегии потребовала два года и осуществлялась под научным руководством академика В. Л. Квинта. В разработке Стратегии принимали участие ведущие профессора, доценты и другие преподаватели МШЭ МГУ, научные сотрудники Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, ведущие ученые и специалисты институтов и других факультетов МГУ, институтов РАН.

«Не бояться открывать новые горизонты»

Московский Университет
№ 6 (4566), июнь 2021 г.

Сергей Крикота, выпускник магистратуры кафедры финансовой и экономической стратегии Московской школы экономики (факультета) МГУ

— Сергей, в недавно завершившемся учебном году Вы стали лучшим студентом-стратегом. Поздравляем Вас! Интересно было бы узнать о критериях оценки, и, конечно, услышать советы для студентов, желающих последовать Вашему примеру.

— Благодарю! Более точно о критериях оценки могут сказать люди, присуждающие это звание. Со своей стороны могу лишь заметить, что учитывается академическая успеваемость, общественная деятельность и, самое главное — научная и практическая деятельность. Советовать всегда сложно, у каждого свой индивидуальный подход, поэтому я просто скажу пару слов о моем пути. Лично для себя за годы обучения я вывел простую формулу: не бояться открывать новые горизонты и принимать новые вызовы, стремиться сочетать теорию и практику, не забывать прислушиваться к мнению мудрых и опытных наставников. Моей поддержкой, опорой и ориентиром были близкие люди, друзья, которых подарил мне университет, преподаватели и наставники. Они помогли мне стать лучше во всех отношениях. Важнейшим примером для развития в научном направлении для меня были д.э.н., академик Владимир Львович Квинт, д.э.н. Ирина Викторовна Новикова, и к.э.н. Никита Игоревич Сасаев, об успехах и достижениях которых ранее писала газета «Московский университет».

Благодаря тому, что кафедра экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ предоставляет своим студентам возможность обучаться в вечернее время, я и мои однокурсники могли совмещать получение образования с практической деятельностью. Это позволило мне приобрести компетенции и знания в двух новых для меня направлениях: промышленной экологии, а затем и в ИТ, в области мобильной разработки. А в дальнейшем, благодаря кафедре я получил возможность применить эти знания и опыт в крупных проектах, которые разработывал Центр стратегических исследований ИМИСС МГУ. Говоря о практической деятельности, хочу отметить, что и здесь я не смог расстаться с alma mater. Генеральным директором одной из самых успешных

компаний на рынке мобильной разработки — компании IMSHOP.IO, в которой я работаю, является выпускница МГУ Ксения Дроздова.

— Будучи студентом магистратуры, Вы стали соавтором двух научных монографий. Чему посвящены эти работы?

— Они неразрывно связаны с Кузбассом и двумя направлениями моей профессиональной деятельности — промышленной экологией и ИТ. В монографии «Стратегирование водных ресурсов Кузбасса» рассматривается вопрос сохранения и приумножения одного из ключевых ресурсов человечества — воды в крупнейшем промышленном регионе, а в монографии «Стратегирование цифрового Кузбасса» речь идет о процессе цифровизации экономики Кузбасса как инструменте перехода региона к инновационному развитию.

— В Вашем бэкграунде имеются награды Республики Узбекистан, региона Кузбасс. Пожалуйста, расскажите, какие достижения привели к столь впечатляющим результатам?

— Эти награды были получены мной за участие в разработке двух стратегий: «Стратегия водоснабжения, водоотведения и водного баланса Республики Узбекистан на период до 2035 года и более длительную перспективу» и «Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года и более длительную перспективу». Обе стратегии в дальнейшем были одобрены и утверждены на государственном уровне, а подготовка последней в значительной степени связана с новым этапом развития экономики Кузбасса — 300-летием начала его промышленного освоения. По моему мнению, получение наград стало возможным благодаря эффективной работе коллектива профессиональных стратегов, собравшихся под руководством академика Владимира Львовича Квинта, в который мне посчастливилось попасть. Именно там мне удалось применить свои теоретические и практические знания в рамках этих крупных проектов.

— Совсем скоро Вы станете «полным выпускником» МШЭ МГУ, но наверняка Ваша связь с университетом, родным факультетом не прервется. Если можно, поделитесь, пожалуйста, что в планах — занятие наукой, работа в проектах, может быть, преподавание?

— Да, за прошедшие шесть лет факультет, как и Университет, стали мне действительно родными, хотелось бы сохранить связь с ними. Я планирую реализовать себя во всех перечисленных направлениях. Возможно, это будет происходить поэтапно, но могу сказать точно, что первым шагом на этом пути будет получение степени кандидата наук. Тем более, в Университете действует уникальный диссертационный

совет, принимающий к защите работы исключительно по тематике стратегирования, что является предметом моих научных интересов. Говоря о целях, хочется вспомнить о том, как во время нашего обучения Владимир Львович Квинт любил приводить в пример высказывания великих мыслителей, ученых, стратегов. Одно из них принадлежит Марку Аврелию: «Помни, не оспаривая, что истинная ценность людей определяется целями, которые они преследуют». Для меня, как и для многих моих однокурсников, данная фраза уже успела стать жизненным постулатом, поэтому всем выпускникам Московского университета, в том числе и себе, хочется пожелать всегда выбирать в жизни достойные цели.

Учимся стратегии!

Московский Университет
№ 5 (4565), май 2021 г.

16 апреля в школе № 1000 г. Москвы была открыта первая в Москве Школа юных стратегов Владимира Квинта, академика, иностранного члена РАН, доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики (факультета) МГУ. В стране это уже 9-я Школа юных стратегов, первая была создана в 2016 г. в одной из самых больших гимназий Санкт-Петербурга и провела уже 5 выпусков юных стратегов. В г. Кемерово действует не только школа юных стратегов, но и первая в стране школа юных военных стратегов в структуре Президентского кадетского училища. Проект Школ юных стратегов курирует профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ Ирина Викторовна Новикова. В настоящее время готовится учебно-методический комплекс для учителей, которые будут преподавать в Школах юных стратегов, и для самих учащихся.

«Решение об открытии школы возникло при необходимости развития стратегического мышления наших школьников, ведь именно оно дает четкое понимание своего места в окружении, команде, — рассказывает директор ГБОУ „Школа 1000“ Наталья Михайловна Муравьева. — Мы хотим видеть своих выпускников личностями, умеющими мыслить стратегически, правильно понимать истинные ценности в жизни и правильно расставлять приоритеты по мере их реализации. Вероятно, это станет залогом их успешности. Ученики Школы 1000 уже не раз проявляли себя в различных проектных конкурсах. В рамках конкурса „Проекты и инициативы в области науки и техники“ ученики нашей школы выиграли путевки в МДЦ „Артек“. Три представленных проекта наших учеников: „CSIT (Class for Studying Information Technology“, „Очки-Навигаторы для слабовидящих Sblink“, „Учебно-рекреационный комплекс „Кубики“ были успешно представлены на городском этапе конкурса проектов „Школа будущего — 2021“». На заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников по технологии, который проходил в Санкт-Петербурге в апреле 2021 г., ребята из 1000 школы заняли два призовых места.

Теперь перед нами стоят новые задачи: создать условия для обучения и воспитания конкурентоспособных граждан России, обладающих лидерскими качествами, творческим потенциалом, умеющих стратеги-

чески мыслить, определять стратегические цели с учетом имеющихся ресурсов и главного из них — времени, новые возможности, а также сильные и слабые стороны, угрозы и возможности внешней среды. Первые совместные шаги уже сделаны: разработана дорожная карта, готовятся изменения в основной образовательной программе, в работе создание совместными усилиями учебного и методического пособий.

Две творческие группы старшеклассников уже начали работу над стратегическими проектами: одна изучит полезную альтернативу экотоваров, которые заменят одноразовые вещи, другая изучает экосистему Говоровского леса, который находится недалеко от одного из школьных зданий Школы № 1000».

Ребята из Школы 1000 готовятся к участию с 1 сентября в конкурсе стратегических проектов. Упрочить свою теоретическую подготовку школьникам помогут книги академика В. Л. Квинта, пополнившие школьную библиотеку.

Площадка для обмена знаниями!

Московский Университет
№ 5 (4565), февраль 2021 г.

18 февраля в Московской школе экономики Московского университета в контексте IV Международной научно-практической конференции «Теория и практика стратегирования» состоялась сессия «Московский Университариум Стратега», проведенная в очно-дистанционном формате.

Сессия конференции была организована кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М.В. Ломоносова и Междисциплинарной научно-образовательной школой Московского университета «Математические методы анализа сложных систем» при поддержке Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем (ЦИСИ ИМИСС) МГУ.

Главными координаторами сессии конференции выступили: академик, иностранный член РАН, д.э.н., проф., Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, лауреат премии имени М.В. Ломоносова I степени за цикл исследований: «Теория стратегии и методологии стратегирования», директор ЦИСИ ИМИСС, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ В.Л. Квинт; д.э.н., лауреат премии имени И.И. Шувалова за научные работы I степени за цикл работ «Стратегирование занятости населения в цифровой экономике», профессор кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, ведущий научный сотрудник ЦИСИ ИМИСС МГУ И.В. Новикова; к.э.н., ст. преп. кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ответственный секретарь конференции — Н.И. Сасаев.

Торжественное открытие мероприятия состоялось в зале ученого совета МШЭ МГУ. С приветственным словом выступил директор Московской школы экономики академик РАН А.Д. Некипелов, отметивший успехи коллектива кафедры в стенах школы. Поблагодарив А.Д. Некипелова за постоянную поддержку и помощь в развитии направления, В.Л. Квинт передал слово проректору Московского университета О.И. Карасеву. В своем докладе О.И. Карасев отметил растущую актуальность тематики стратегирования, которой посвящена данная конференция. Далее первый заместитель председателя комитета Государственной Думы по физической культуре, спорту, туризму и делам молодежи, выдающийся спортсмен В.А. Фетисов обратил

внимание на будущие контуры стратегирования, выделив важность экологического аспекта. Президент Международного союза экономистов, президент Вольного экономического общества России, д.э.н., проф. С. Д. Бодрунов рассказал о взаимосвязи теории и практики стратегирования и роли стратегии в жизни общества и государства. Заместитель губернатора Кузбасса по вопросам образования и науки, д.пед.н. Е. А. Пахомова подчеркнула роль стратегии в новом этапе развития Кузбасса. Экс-министр регионального развития России, советник председателя правления «Газпромбанка», к.ю.н. И. Н. Албин обозначил стратегические приоритеты и цели России на национальном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях. С пленарными докладами выступили: директор Высшей школы государственного администрирования МГУ академик В. Л. Макаров; декан факультета журналистики МГУ, член-корреспондент РАО, д.фил.н., профессор Е. Л. Варганова, ректор Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, д.э.н., проф. О. Г. Смешко, директор Института Дальнего Востока РАН, д.и.н., проф. А. А. Маслов, член-корреспондент РАН, директор Центрального экономико-математического института РАН, А. Р. Бахтизин; заместитель проректора МГУ, к.э.н., доцент В. П. Тышкевич; руководитель отделения Совета по изучению производительных сил ВАВТ, д.э.н., проф. А. В. Шевчук, профессор химического факультета МГУ, д.х.н. С. Н. Ткаченко и другие.

В завершении пленарного заседания состоялась презентация серий книг «Библиотека стратега»; Библиотеки «Стратегия Кузбасса»; «Стратегия Дальнего Востока»; «Теория и практика стратегирования», которые издаются с лидирующей ролью ученых Московского Университета. Представили научные труды д.э.н. И. В. Новикова и к.э.н., преп. кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ, ведущий научный сотрудник ЦСИ ИМИСС МГУ А. С. Хворостяная.

Работа конференции продолжилась по четырем секциям: «Практика корпоративного и финансового стратегирования», «Стратегические преобразования туризма, выставочно-ярмарочной деятельности и территориального брендинга в эпоху новой посткризисной реальности», «Экономико-математические методы в процессе стратегирования» и «Первые шаги в стратегировании» (для магистрантов и аспирантов, ведущих научные исследования по стратегированию)». В заседаниях секций приняли участие члены Российской академии наук, доктора наук, профессора, магистранты и аспиранты, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования. В дискуссии включились руководители промышленных предприятий различных уровней и от-

раслей из многих регионов России, в том числе из Москвы, Кузбасса, Санкт-Петербурга, а также иностранные ученые из Армении, Германии, Израиля, Кыргызской Республики, Монголии, Словении, США, Республики Узбекистан и Франции. Было сделано более 50 научных докладов и сообщений, которые охватили все многообразие аспектов стратегирования, учитывающих тренды, специфику разных направлений исследований, предлагающих кардинально новые контуры развития теории стратегии и методологии стратегирования. Особый интерес вызвал доклад члена-корреспондента РАН, д.т.н., проф., ректора КемГУ, председателя Совета ректоров вузов Кемеровской области А. Ю. Просекова, к.и.н., проректора по молодежной политике и общественным коммуникациям КемГУ, зав. каф. стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ М. Г. Леуховой, д. филос.н., проф. КемГУ Т. И. Грицкевич, выступивших на тему «Стратегии управления проектами, имеющими статус федеральной инновационной площадки высшего образования», а также доклад «Актуальность и значимость стратегирования для предприятий ЖКХ» к.э.н., Заслуженного экономиста Российской Федерации — Г. В. Задорожной.

Среди докладов молодых ученых особо отметились выступления С. Ш. Мирзиёевой с темой «Предпосылки становления и развития сферы стратегирования социально-экономических процессов в Узбекистане» и Д. С. Евдокимова «Ситуационные центры — стратегический механизм государственного управления с использованием имитационного моделирования».

Программа конференции также включала сессию «Горно-Металлургический Университариум Стратега», состоявшуюся на территории Национального исследовательского технологического университета «МИСиС» в Москве, и сессию «Кузбасский Университариум Стратега», прошедшую в двух городах Кузбасса — в Кемерово (в Кемеровском государственном университете) и в Новокузнецке (в Новокузнецком институте (филиале) КемГУ).

По итогам состоявшегося события, ставшего, по мнению участников, площадкой активного обмена идеями, будет издан трехтомный сборник избранных научных трудов.

«МГУ я выбрал еще в школьные годы»

Московский Университет
№ 7 (4556), август 2020 г.

Никита Сасаев, выпускник кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, по окончании магистратуры как лучший студент курса был награжден золотым значком за достижения в учебе, а совсем недавно — 7 июля получил ученую степень кандидата экономических наук. О своих интересах и планах на будущее Никита рассказал газете «Московский университет».

— Я родился и вырос в Москве. С раннего детства увлекался отечественной и зарубежной историей, такими личностями, как Александр Македонский, Гай Юлий Цезарь, Александр Невский. МГУ, университет, в котором мне хотелось учиться, я выбрал еще в школьные годы, когда посмотрел по телевизору интервью академика В. А. Садовниченко. Виктор Антонович рассказывал об истории Московского университета и о преимуществах фундаментального образования в его стенах. Именно тогда у меня появилось желание поступить в этот университет. Помимо истории мне нравились обществознание и экономика, и я думал о поступлении на экономическую специальность. Вместе с родителями я посетил День открытых дверей Московской школы экономики, где впервые услышал выступление академиков Александра Дмитриевича Некипелова и Владимира Львовича Квинта. Тогда я решил, что буду учиться в МШЭ МГУ.

— **Стратегирование — молодая наука и редкая специальность, как Вы узнали о кафедре, на которой можно получить такое образование?**

— Именно из выступления В. Л. Квинта на Дне открытых дверей я и узнал о стратегии и об уникальности этого направления подготовки в России. О том, что стать специалистом в этой области можно пройдя обучение на магистерской программе, которую предлагала кафедра, тогда называвшаяся «Финансовая стратегия» (в настоящее время «Экономическая и финансовая стратегия» — прим. ред.). Моей целью стало успешное окончание бакалавриата и поступление на эту магистерскую программу. Первое знакомство с кафедрой состоялось на третьем курсе. У нас начал преподавать свою дисциплину заместитель заведующего кафедрой Мурад Камирович Алимуратов, научный руководитель моей выпускной квалификационной работы в бакалавриате.

— **Расскажите, пожалуйста, о коллективе учащихся кафедры — в основном он состоит из тех, кто поступил сразу после бакалав-**

риата, или есть люди с опытом практической деятельности? Как проходил процесс обучения?

— В основном коллектив составляли выпускники бакалавриата МШЭ, но встречались и магистранты с опытом практической деятельности. К примеру, в моей группе были специалисты с юридическим образованием, социологи, инженеры, геологи. Практически по всем дисциплинам предполагались различного рода выступления, презентации, проекты, деловые игры. Мы с однокурсниками постоянно находились во взаимодействии, участвовали в конференциях. Со второго семестра на первом курсе В. Л. Квинт привлек меня к участию в научно-практической деятельности кафедры.

— Вы читали знаменитый труд о стратегии генерала Жомини?

— С этой работой я ознакомился на втором курсе магистратуры в 2017 г., когда спустя 200 лет после написания этот утраченный труд был издан с комментариями В. Л. Квинта в серии «Библиотека стратега». Я также принимал участие в процессе выбора отдельных положений для комментирования.

— Насколько теперь, после окончания бакалавриата, магистратуры и аспирантуры, Ваше представление о стратегировании похоже на изначальное?

— Нужно заметить, что уже в 2012 г. я прочитал русскоязычную книгу академика Квинта «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке». Это в большей степени определило корректное начальное понимание о стратегировании. Безусловно, после обучения в магистратуре и аспирантуре мои знания о теории стратегии и методологии стратегирования стали глубже, шире. Появились практические навыки, которые помогают в работе над корпоративными, региональными и национальными стратегиями.

— Можно узнать подробнее об этом опыте?

— Да, конечно. Здесь важно упомянуть, что помимо заведования нашей кафедрой, В. Л. Квинт руководит Центром стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ. Наш творческий коллектив, в котором участвуют магистры и аспиранты кафедры, только за последние два года разработал несколько корпоративных, региональных и национальных стратегий. Среди них можно отметить следующие: «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 длитель-

ную перспективу». И действительно были востребованы все знания и практические навыки стратегирования, полученные мной во время обучения в магистратуре и аспирантуре.

— Можно ли считать знания в области стратегирования доступными и полезными каждому человеку, даже далекому в своей профессии от экономической области?

— Стратегия — это междисциплинарная наука. Специалисту в любой сфере полезны такие знания: они позволяют не только реорганизовать свою жизнь, но и верно определить долгосрочные ориентиры. По поводу доступности — есть обширный список научных трудов по теории стратегии и методологии стратегирования, которые издаются преподавателями и профессорами кафедры. Также есть труды, входящие в перечень рекомендуемой литературы по стратегии. Для тех, кто собирается заниматься стратегированием профессионально, особенно значимы лекции В. Л. Квинта, которые вдохновляют и развивают стратегическое мышление.

— Ваша диссертация посвящена газовой отрасли. Какой аспект был в центре Вашего научного исследования и почему?

— Газовой отраслью как объектом для дальнейших научных исследований я заинтересовался еще после окончания бакалавриата. Мне стало интересно, как Россия, страна, обладающая крупнейшими запасами этого ресурса, до сих пор не смогла в полной мере реализовать свой потенциал по данному направлению. Начиная с написания магистерской диссертации, я активно занимался стратегическими аспектами развития российской газовой отрасли. Это определило выбор темы моей кандидатской диссертации «Теоретические основы и методология стратегирования газовой отрасли», которую я успешно защитил 25 декабря 2019 г.

— Что Вы собираетесь делать дальше — стать «кабинетным» ученым или направиться в практическую область? Что бы Вы посоветовали старшекласникам и выпускникам бакалавриата, желающим стать студентами кафедры, которую окончили Вы?

— Стратег должен постоянно развиваться, поэтому помимо практической деятельности, необходимо заниматься наукой и преподаванием. Я не только участвую в разработке и реализации стратегий, но и преподаю на кафедре. Старшекласникам и выпускникам бакалавриата, желающим поступить на нашу кафедру, я бы посоветовал делать осознанный выбор с четким видением и пониманием будущих перспектив. Становление стратега-лидера требует большой самоотдачи, важно не только поставить цели, но и приложить все усилия для их достижения. В свою очередь такая редкая и востребованная специальность открывает большие возможности, позволяющие реализовать свой потенциал.

В центре внимания — актуальность стратегирования

Московский Университет
№ 2 (4551), февраль 2020 г.

25 февраля в Московской школе экономики (МШЭ) МГУ имени М.В. Ломоносова прошла III Международная научно-практическая конференция «Теория и практика стратегирования». Организатором конференции выступила кафедра экономической и финансовой стратегии, в настоящее время единственная кафедра в России с одноименной уникальной программой.

Мероприятие, проходившее в зале ученого совета МШЭ, началось с пленарного заседания, которое торжественно открыл директор Московской школы экономики академик РАН А.Д. Некипелов. Александр Дмитриевич коротко рассказал об истории кафедры, ее структуре и вкладе в научную и практическую деятельность, отметил огромный интерес к вопросам стратегирования в современном мире, полном неопределенностей.

Заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии д.э.н., профессор, Иностраннный член РАН, заслуженный работник высшей школы РФ В.Л. Квинт подчеркнул важность применения международного опыта в преподавании дисциплин по программе экономической и финансовой стратегии. В рамках учебной программы свои оригинальные курсы читают специалисты из США, Швеции, Франции, Канады. В.Л. Квинт, кроме того, рассказал о стратегиях, в разработке которых участвовала и участвует коллектив кафедры сегодня.

В конференции также приняли участие д.ф.-м.н., проф., академик РАН и научный руководитель ЦЭМИ РАН В.Л. Макаров; д.э.н., проф., член-корр. РАН, директор ЦЭМИ РАН А.Р. Бахтизин; д.э.н., директор СЗИУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации В.А. Шамахов; д.ф.н., декан факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова Е.Л. Вартанова; президент ПАО «ТИГР» С.М. Дарькин; д.э.н., проф., президент «ВЭО России» С.Д. Бодрунов; д.э.н., ведущий научный сотрудник ИЭП им. Г.П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН А.М. Фадеев; к.т.н., ген. директор АО ХК «СДС-Уголь» Г.Ф. Алексеев; д.э.н., проф., проректор по научной работе и инновациям ТГЭУ К.Б. Ахмеджанов и другие.

В рамках события состоялась презентация книг серии «Стратегия» сотрудников, аспирантов и докторантов кафедры экономической и фи-

нансовой стратегии МШЭ МГУ. Среди научных трудов были представлены монографии к.э.н. А. В. Садовничей, д.э.н. И. В. Новиковой, д.э.н. Р. А. Мусаева, к.э.н. А. С. Хворостяной, Н. И. Сасаева и других ученых.

Работа конференции проходила в трех секциях. Секция «Теория и методология стратегирования», модератором которой выступил доцент кафедры М. К. Алимуратов, была направлена на обсуждение теоретических вопросов разработки и реализации стратегий. Несомненный интерес вызвал доклад д.э.н., проф., проректора по научной работе и инновациям Ташкентского государственного экономического университета К. Б. Ахмеджанова «Стратегические цели и приоритетные направления развития системы высшего образования Республики Узбекистан» и доклад заведующего кафедрой банковско-финансовой академии Республики Узбекистан Ф. У. Додиева «Стратегические направления монетарной политики Узбекистана».

Практические вопросы стратегирования обсуждались на секции «Практика регионального, отраслевого и корпоративного стратегирования», модератором которой выступил профессор К. Л. Астапов. Бурную дискуссию вызвал доклад генерального директора АО ХК «СДС-Уголь» Г. Ф. Алексеева «Долгосрочные ориентиры в изменчивых условиях». Далее ведущий научный сотрудник ИЭП им. Г. П. Лузина ФИЦ КНЦ РАН А. М. Фадеев осветил аспекты стратегического управления нефтегазовым комплексом в Арктике, после чего заместителем председателя СОПС ВАВТ А. В. Шевчуком был рассмотрен вопрос об учете экологического фактора в стратегическом планировании.

Особая ценность конференции была отмечена работой секции молодого поколения ученых «Первые шаги в стратегировании». Модератором данной секции выступила профессор кафедры И. В. Новикова. Магистрантами и аспирантами было представлено 15 докладов по целому спектру актуальных проблем. Особенно интересными были доклады С. Ш. Мирзиёвой, затронувшей вопросы стратегирования человеческого капитала в странах с избыточными трудовыми ресурсами, Н. Н. Кудлая, отразившего проблему формирования стратегических приоритетов развития здорового образа жизни в России, К. В. Бойко, представившей доклад об основных элементах стратегирования трудовых ресурсов Дальнего Востока России.

Такой интерес со стороны молодых ученых к развитию теории стратегии и методологии стратегирования, безусловно, отражает преемственность научных знаний и фундаментальных идей, становление и развитие российской школы стратегов, основателем которой является В. Л. Квинт.

В целом на конференции присутствовало более 80 человек, в том числе академики РАН, доктора наук, профессора, магистранты и аспиранты, представители различных факультетов МГУ имени М. В. Ломоносова, научные сотрудники и специалисты в сфере стратегирования из Москвы, Санкт-Петербурга, Кузбасса, руководители промышленных предприятий различных уровней и отраслей, представители Узбекистана, Кыргызстана, Монголии, Германии, Франции, США, Словении, Армении и Израиля.

По результатам работы конференции будет опубликован сборник научных трудов. Лучшие доклады будут рекомендованы для публикации в журналах, аффилированных с кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова.

Традиционно по завершении конференции заведующий кафедрой В. Л. Квинт провел открытую лекцию «Теория и практика стратегирования».

В центре дискуссии — практическое стратегирование

Московский Университет
№ 9 (4558), октябрь 2020 г.

Лекция заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ В.Л. Квинта «Теория и методология стратегирования: практика разработки и реализации стратегий» состоялась в рамках проекта «Экспертная площадка МГУ: диалог о настоящем и будущем».

«Экспертная площадка МГУ: диалог о настоящем и будущем» представляет широкой научной и студенческой общественности, представителям реального сектора экономики возможность ознакомиться с результатами исследований ведущих ученых Московского университета в различных сферах. 29 октября В.Л. Квинт, являясь лидером стратегических исследований мирового уровня, поделился результатами своих многолетних теоретических разработок и опытом практического стратегирования на национальном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях.

В своей первой лекции на этой экспертной площадке, которая состоялась 25 мая 2020 г., Владимир Львович выступил на тему «Абрис стратегии как новой междисциплинарной науки и ее роль в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды». В лекции, которую открыл ректор Московского университета академик В.А. Садовничий, были представлены философские и научные корни стратегии, приведено обоснование формирования стратегии как науки, основные этапы и методология процесса стратегирования. Особое внимание лектор уделит роли стратегии в устойчивых условиях и в чрезвычайные периоды.

29 октября модератором лекции В.Л. Квинта «Теория и методология стратегирования: практика разработки и реализации стратегий», как и 25 мая, выступил директор Московской школы экономики (МШЭ) МГУ академик А.Д. Некипелов.

Презентация была посвящена междисциплинарной практике стратегирования, осуществляемой по авторской методологии В.Л. Квинта. В лекции нашли отражение основные результаты исследований, опубликованные во многих странах мира, что подтверждает лидерство МГУ в теории стратегии и методологии стратегирования, высокий международный интерес к данным научным работам.

Книги, написанные профессорами и преподавателями кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, ведущими учеными Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ являются теоретической основой исследований, профессиональной подготовки специалистов и практической разработки стратегий. В этих трудах анализируется теория стратегии, но в большей степени они направлены на практическую реализацию теоретических разработок профессоров и преподавателей кафедры. Эффективность такого подхода подчеркивают масштабы и непрерывность разработки стратегий государств, регионов и корпораций.

В. Л. Квинт подробно остановился на многочисленных стратегиях, разработанных совместно со специалистами различных факультетов МГУ, других университетов и научно-исследовательских институтов РАН. Во всех этих стратегиях под научным лидерством академика В. Л. Квинта были на практике применены положения теории стратегии и методологии стратегирования, разрабатываемые профессорами и преподавателями кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ и специалистами Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ.

В лекции впервые был представлен проект «Человеческий потенциал как главный стратегический приоритет и фактор социально-экономического развития», который разрабатывается на основе межфакультетского сотрудничества кафедры Математического анализа Механико-математического факультета и кафедры Экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ.

После своего выступления В. Л. Квинт ответил на многочисленные вопросы виртуальной аудитории.

«Расшифровка» стратегии

Московский Университет
№ 8 (4546), сентябрь 2019 г.

Владимир Львович Квинт — заведующий кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М. В. Ломоносова — успешный ученый, создатель теории глобального формирующегося рынка, разработчик общей теории стратегии и методологии стратегирования, доктор экономических наук, профессор политической экономики, Почетный доктор нескольких зарубежных университетов, иностранный член Российской академии наук, заслуженный работник высшей школы РФ, кавалер двух российских орденов, лауреат премии имени М. В. Ломоносова за научные работы I степени (за цикл работ «Теория стратегии и методология стратегирования»). Премия была вручена ректором МГУ академиком В. А. Садовничим 25 января 2019 г. в рамках празднования Татьянина дня.

21 февраля 2019 г. В. Л. Квинт отметил свое 70-летие. Юбилейный год ознаменовался выходом в свет новых книг академика Квинта: «Концепция стратегирования» — в России, «Разработка концепции стратегирования» — в Монголии, «Теория и практика стратегирования (практическое руководство)» — в Албании, «Теория и методология стратегирования» — в Польше, а также многочисленными выступлениями на значимых научных мероприятиях в России и за рубежом, избранием почетным доктором Санкт-Петербургского горного университета.

22 сентября профессор В. Л. Квинт выступил с главным докладом на тему «The Impact of Global Trends on the Interaction of National, Regional and Corporate Strategies» («Влияние глобальных трендов на взаимодействие национальных, региональных и корпоративных стратегий») на Международном научном форуме «The 2019 International High-end Forum «Profound Changing World Economy» («Мировая экономика в период значительных изменений»). Форум проходил в Шанхайском университете (КНР), в котором Владимир Львович избран на три года приглашенным профессором стратегии.

В интервью газете «Московский университет» В. Л. Квинт поделился своей профессиональной историей и «расшифровкой» слова «стратегия».

— Владимир Львович, Вашим успехам предшествовал непростой путь. Расскажите, что было в начале?

— Начинал я горным электрослесарем в Норильске, учился заочно в техникуме по специальности «Металлургия редких и тяжелых цветных металлов». Затем окончил Горный факультет Красноярского института цветных металлов — бывшего Московского института цветных металлов, переведенного незадолго до этого в Красноярск. Я горняк в четвертом поколении. В Российской государственной библиотеке есть работа 1915 г. моего прадеда, горного инженера Константина Квинта «Ремонт котлов и частей машин автогенной сваркой».

У моей мамы было больное сердце, и она боялась, что оставит меня до того, как я научусь зарабатывать. Поэтому учиться я начал в неполной средней железнодорожной школе. Одновременно с учебой мы практиковались на паровозоремонтном заводе — шпалы изготавливали, «костыли». Честно говоря, не думаю, что многие ребята из этой школы впоследствии получили высшее образование. Потом — техникум, где иногда у нас вел занятия сам директор Норильского комбината Владимир Иванович Долгих. Позднее он стал главой Красноярского края. В это время началась подготовка первой в стране десятилетней программы, которая должна была дополнить «пятилетки». Впоследствии начали разрабатывать и десятилетние программы научно-технического развития, и меня привлекли к этой работе. Я был в группе самый молодой, с большим отрывом от других. Первая Красноярская десятилетка была разработана на 1971–1980 гг., а Программа научно-технического развития — на 1981–1990 гг. В 1982 г. престижное издательство «Советская Россия» издало в Москве книгу «Красноярская десятилетка», написанная мной в соавторстве. И вот именно в те годы я заинтересовался стратегией и приступил к изучению феномена стратегии. Надо сказать, что термин «стратегия» встречался в те годы в основном в переводной литературе. В годы «оттепели» было переведено несколько зарубежных книг. Это были замечательные книги — «Научно-технологическое прогнозирование» Эриха Янча и другие. Английского я хорошо не знал, но переводил со словарем книги, а затем и зарубежные журналы, которые получал Институт цветных металлов. Там встречались статьи по экономике, прогнозированию и долгосрочному программированию горного дела и горно-металлургического цикла.

— **Что стало стартом Вашего пути в науке?**

— Моей студенческой научной работе была присуждена премия Всесоюзного конкурса, и это дало мне право поступать в очную аспирантуру Московского института народного хозяйства имени Г. В. Плеханова. Моя кандидатская диссертация была посвящена теме, которую

трудно осваивать аспирантам, не связанным с производством. Что такое для них технологическая подготовка производства? Абракадабра! Я был один из соавторов разработчиков системы оценки эффективности единой системы технологической подготовки производства. Когда мне было 25 лет, была опубликована книга под редакцией профессора С. Е. Каменицера «Справочник экономиста промышленного предприятия», в которой была и моя глава, которую я написал в 24 года. Эта книга была на столе у каждого экономиста на производстве. Многие думали, что автор той главы — мой отец. Над кандидатской я работал в Плехановском институте, где в то время преподавали Леонид Иванович Абалкин, Лев Иосифович Итин, Соломон Ефремович Каменицер, Екатерина Ивановна Соллертинская — большие имена. Тогда не надо было ходить на обязательные лекции, нужно было сдавать экзамены. Я сдал их все в первый год на «пятерки», чтобы забыть эту историю (улыбается — прим. авт.). И стал со студентами ходить на лекции выдающихся экономистов. Каждый курс, каждую лекцию я сам «перекладывал» на тему стратегии. После защиты мне предлагали преподавать, но я уехал в Норильск, где создал и руководил сектором организации управления Норильского горно-металлургического комбината, самого крупного в те годы предприятия СССР. Затем приказом министра меня перевели на должность заместителя управляющего трестом «Сибцветметавтоматика», который при моем участии был преобразован в первое в Сибири научно-производственное объединение, а меня назначили заместителем генерального директора. Однажды к нам приехала делегация из Сибирского отделения АН СССР во главе с одним из моих будущих учителей — академиком А. Г. Аганбегяном. Я его встречал как исполняющий обязанности генерального директора (на время отпуска или командировки), мне было 28 лет. А через 10 дней я получил письмо с приглашением перейти на работу в Сибирское отделение АН СССР. Меня избрали заведующим сектором региональных программ научно-технического прогресса, и я стал участвовать в работе над стратегиями «Сибирь», «Дальний Восток», «Арктика». Нужны были реальные материалы, и меня назначили начальником крупнейших и пока неповторимых экспедиций по Енисею и его притокам, по всей трассе Северного морского пути — от Архангельска до Магадана, Приморской экспедиции вдоль Тихоокеанского побережья России, включая Сахалин, Командорские острова, Курилы. Научным руководителем этих экспедиций был академик Абел Аганбегян. Мы изучали социально-эколого-экономические, энергии-технологические, геологические и горно-металлургические перспективы этих регионов.

Потом меня перевели в Москву, в Институт экономики Академии наук СССР, где я руководил сектором теоретических проблем управления народным хозяйством и был избран ведущим научным сотрудником. Под моим руководством была разработана стратегия нефтепродуктовой отрасли, включая дистрибьюцию нефтепродуктов по территории страны. Потом я занимался стратегией «Донбасс» по Донецко-Приднепровскому району Украины, и за эту работу мы получили премию Артема, серебряную медаль ВДНХ, премию президиума Академии наук СССР. Самым важным документом, который был подготовлен под моим руководством была «Организация сквозного планирования научно-технического прогресса (По стратегическим направлениям)». Там мы с коллегами показали, что без коренных структурных изменений и внедрения материальной мотивации трудящихся у государства не будет экономической перспективы.

— **Рискованный прогноз!**

— Это был не единственный «рискованный» прогноз. Я написал несколько статей, в которых указывал даты, когда Советский Союз, видимо, дезинтегрируется, если не поменяет экономическую модель. В том числе я написал в *New York Times* такую фразу, она опубликована: «By 1992 there will be no country called Soviet Union». Советский Союз исчез 25 декабря 1991-го. До этого в журнале *Forbes* — «Россия должна выйти из СССР». Эту статью я написал в мае 1989 г., а опубликовали только в январе 1990 г. *Forbes* датируется двумя неделями позже даты выпуска, так в Америке принято, чтобы журнал был долго свежим.

— **А потом в Вашей карьере начался зарубежный период?**

— Я никогда не был эмигрантом. Меня избрали приглашенным профессором экономической политики Венского экономического университета, где я занимался непосредственно стратегией. До этого я уже читал лекции в Гарварде. Затем меня избрали профессором Фодхемского (Fordham) университета в Нью-Йорке, где я проработал 15 лет. Пять лет по совместительству я работал профессором стратегии новых рынков в Нью-Йоркском университете совместно с великим ученым, экономистом, Нобелевским лауреатом Василием Васильевичем Леонтьевым, последние 5 лет его жизни. Познакомились мы раньше: я участвовал в подготовке для него аналитических материалов в «Глобальный прогноз — 2000 г.», опубликованный ООН. В.В. Леонтьев приезжал в СССР, был избран иностранным членом РАН. Впоследствии иностранным членом РАН был избран и я. Это произошло, когда я работал в Америке. Также я читал лекции или выступал на конференциях в Колумбийском университете, Университете Калифорнии в

Лос-Анджелесе, в Лондонской школе экономики, Имперском колледже Лондона, в Абу-Даби, Австрии, Албании, Бахрейне, Венгрии, Германии, Греции, Грузии, Казахстане, Кыргызстане, Китае, Польше, Словении, Тайване, Туркмении, Турции, Узбекистане, Украине, Уругвае, Южной Корее. До Фордхема я преподавал стратегию предпринимательства один семестр «приглашенным выдающимся профессором» в Массачусетсе — в Бэбсон колледже — это вуз номер один в мире по преподаванию предпринимательства. После 15 лет в Фордхеме был еще три года профессором Американского (American) университета в Вашингтоне. Три года был приглашенным профессором в Эдинбургском университете в Шотландии. Во всех этих университетах преподавал несколько предметов, но среди них обязательно и стратегию.

— **Читать лекции на иностранных языках трудно?**

— Сначала у меня не было ни английского, ни немецкого. Я преподавал «с листа» — запоминал целиком тексты. А параллельно учил язык.

— **Когда Вы вернулись в Россию?**

— После двадцати пяти лет работы в Венском, а затем в американских университетах я вернулся в Россию. По приглашению академика Александра Дмитриевича Некипелова, стоявшего у истоков Московской школы экономики МГУ, я приступил к созданию кафедры финансовой стратегии на этом факультете. К настоящему времени Ученым советом МГУ утверждена уникальная, по-моему, единственная в России, магистерская программа «экономическая и финансовая стратегия». Кафедра ведет обучение магистров по 35 предметам, раскрывающим различные аспекты стратегирования. Обучение по данной программе прошли более 400 человек, которые, можно сказать, являются первыми профессионально подготовленными стратегами в России. Кроме нашей кафедры, ректор Московского университета академик В. А. Садовничий в 2010 г. создал Центр стратегических исследований в Институте математических исследований сложных систем, который мне и было поручено возглавлять приказом ректора. Наш Центр в МГУ участвовал в разработке нескольких стратегий: развития Санкт-Петербурга — в начале до 2030, затем до 2035 гг., стратегию Водоканала Санкт-Петербурга до 2035 г. и на более длительную перспективу. Эти стратегии учитывают национальные интересы России, локализованные в Санкт-Петербурге. Мы участвовали в разработке стратегических приоритетов развития Дальнего Востока и Приволжского федерального округа, Федеральной целевой программы развития физической культуры и спорта до 2015 г. (ныне уже реализована) и ряда других стратегических документов.

— **В каких странах и на каких языках читают профессора Квинта?**

— Мои книги изданы в России, Австралии, Албании, Великобритании, Канаде, Монголии, Польше, Узбекистане, Словении, США. 10 изданий выдержала книга 2009 г. «The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics», книга «Strategy for the Global Market», впервые опубликованная в 2015 г. одновременно в Великобритании и США, выдержала уже 12 изданий.

— **Слово «стратегия» модное и одновременно непонятное. Как Вы его «расшифровали»?**

— Основы стратегии заложены не «где-то там», а в Петербурге, генералом Жомини, советником Наполеона, а затем трех императоров России. Этот человек получил в России два высших генеральских звания и все высшие российские награды, включая орден Святого апостола Андрея Первозванного. По его записке была создана Академия генштаба, и он написал первую книгу по теории стратегии в 1817 г. Портрет Жомини висит в Зале героев Отечественной войны 1812 г. в Эрмитаже. Хотя до 1814 г. Жомини воевал на стороне Наполеона, был военным губернатором Наполеона в Вильно, а потом в Смоленске. Жомини швейцарец. Находясь на службе Российской короне, Жомини закончил работу практически над первой в истории небольшой книгой по теории стратегии, которая была опубликована «По Высочайшему повелению» Александра I. К сожалению, книга была забыта на 200 лет! Мне повезло найти ее и получить разрешение на сканирование. Книга была переиздана в 2017 г. с моими постраничными комментариями, помогающими современным стратегам понять рекомендации генерала. Поэтому Россия — родина теории стратегии. Я попытался разработать несколько определений категории «стратегия». Отразить всю сущность стратегии, этого многогранного явления, в одном определении у меня не получилось. Предлагаю читателям все четыре моих определения стратегии. Надеюсь, они выберут лучшее, по их мнению, или разработают свое. «Стратегия — это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор к успеху с оценкой ресурсной ограниченности». «Стратегия — это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при последовательной и полной ее реализации». «Стратегия — это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции». «Стратегия — это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного».

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ INFORMATION ABOUT AUTHORS

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Владимир Валентинович Окрепшлов</i>	Д.э.н., профессор, академик РАН научный руководитель ИПРЭ РАН Россия, Санкт-Петербург, ИПРЭ РАН	<i>Vladimir V. Okrepilov</i>	Grand PhD in Economic sciences, Professor, Academician of the RAS Scientific Adviser of the IRES RAS Russian Federation, St. Petersburg, IRES RAS
<i>Игорь Владимирович Чудиновских</i>	главный специалист Россия, Санкт-Петербург, ИПРЭ РАН	<i>Igor V. Chudinovskikh</i>	Russian Federation, St. Petersburg, Institute for Regional Economic Studies Russian Academy of Sciences
<i>Ирина Викторовна Носикова</i>	Д.э.н., доцент профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова Россия, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова	<i>Irina V. Novikova</i>	Dr. of Science, Economics, Professor at the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, and Leading Researcher Fellow of the Strategic Studies Center at the Institute of Complex Systems Mathematical Research Lomonosov Moscow State University Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University
<i>Никита Игоревич Сасаев</i>	к.э.н., доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, msemstu@mail.ru	<i>Nikita I. Sasaev</i>	PhD (Econ), Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics Russia, Moscow

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Александр Юрьевич Просяков</i>	д.т.н., член-корреспондент РАН, профессор, ректор Кемеровского государственного университета, председатель Совета ректоров вузов Кемеровской области	<i>Aleksandr Y. Prosekov</i>	Doctor of Technical Sciences, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Professor, Rector of the Kemerovo State University, Chairman of the Council of Rectors of the Kemerovo Region Universities
<i>Татьяна Игоревна Грицкевич</i>	д.филос.н., профессор, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, taigree@yandex.ru	<i>Tatiana I. Gritskovich</i>	Dr.Sc. (Philosophy), Professor, Kemerovo State University, Russia, Kemerovo
<i>Мария Геннадьевна Леухова</i>	к.ист.н., доцент, проректор КемГУ по молодежной политике и общественным коммуникациям	<i>Maria G. Leukhova</i>	Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Vice-Rector of the Kemsu for Youth Policy and Public Communications
<i>Мурад Камилович Алимурадов</i>	к.э.н., Россия, МГУ имени М.В. Ломоносова, доцент, заместитель заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, заместитель директора Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, amkpro5@gmail.com	<i>Murad K. Alimuradov</i>	Ph.D. (Econ.), Russia, Lomonosov Moscow State University, Assistant Professor, Deputy Head of Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics, Deputy Director of Center for Strategic Studies of Institute of Complex Systems' Mathematical Research, amkpro5@gmail.com
<i>Мадина Крымовна Хабекова</i>	преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия, madina@khabekova.ru	<i>Madina K. Khabekova</i>	Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Economic and Financial Strategy department' scholar madina@khabekova.ru
<i>Денис Максимович Журавлев</i>	д.э.н., Россия, Москва, НИИ Социальных Систем при МГУ им. М.В. Ломоносова, директор, jdenis@niiss.ru	<i>Denis M. Zhuravlev</i>	Social systems research institute at Lomonosov Moscow State University, director, jdenis@niiss.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Виктория Петровна Тышкевич</i>	к.э.н., доцент, Россия, Москва, Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова доцент механико-математического факультета, заместитель проректора victoriaty@mail.ru	<i>Victoria P. Tyshkevich</i>	Ph.D. in Economics Russia, Moscow Lomonosov Moscow State University, Associate Professor at the Faculty of Mechanics and Mathematics, Deputy Vice-Rector victoriaty@mail.ru
<i>Александр Юрьевич Анисимов</i>	к.э.н., доцент, Россия, Москва, Университет «Синергия», заместитель директора департамента по организации довузовской подготовки Центр информационных технологий, anisimov_au@mail.ru	<i>Alexander Y. Anisimov</i>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russia, Moscow, Synergy University, Deputy Director Department for the organization of pre-university training Information Technology Center, anisimov_au@mail.ru
<i>Елена Петровна Грabsкая</i>	к.э.н., доцент, Россия, Москва, АНО ВО «МосГУ», доцент кафедры статистики, маркетинга и бухгалтерского учета, pgmk@mail.ru	<i>Elena P. Grabskaya</i>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russia, Moscow, ANO VO "MosGU", Associate Professor at the Department of Statistics, Marketing and Accounting, pgmk@mail.ru
<i>Мария Алексеевна Лозинская</i>	к.т.н., старший преподаватель, Россия, Москва, кафедра индустриальной стратегии, институт ЭУПП, НИТУ «МИСиС», lozinskaya.ma@misis.ru	<i>Maria A. Lozinskaya</i>	Candidate of Science (Eng.). Senior lecturer, Russia, Moscow, Department of Industrial Strategy, National University of Science & Technology "MISIS", lozinskaya.ma@misis.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Анжела Александровна Швецова</i>	ассистент кафедры мировой экономики, ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия, shvetsova_a@bsu.edu.ru	<i>Angela A. Shvetsova</i>	assistant of the Department of World Economy, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Belgorod National Research University», Belgorod, Russia, shvetsova_a@bsu.edu.ru
<i>Инна Владимировна Манаева</i>	д.э.н., доцент кафедры мировой экономики, ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия, in.manaeva@yandex.ru	<i>Inna V. Manaeva</i>	Russia, Belgorod, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Belgorod National Research University», grand PhD in Economics, associate professor of the Department of World Economy in.manaeva@yandex.ru
<i>Татьяна Александровна Алабина</i>	к.э.н., доцент кафедры стратегии регионального и отраслевого развития, Институт экономики и управления, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, докторант кафедры региональной экономики и управления, Международный институт экономики, менеджмента и информационных систем, Алтайский государственный университет Россия, Барнаул, madam-alabina@yandex.ru	<i>Tatiana A. Alabina</i>	Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Regional and Industrial Development Strategy, Institute of Economics and management, Kemerovo State University Russia, Kemerovo, Doctoral of Department of Regional Economics and Management, International Institute of Economics, Management and Informational Systems, Altai State University Russia, Barnaul, madam-alabina@yandex.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Людмила Ивановна Власюк</i>	канд. экон. наук, доцент; Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, lvlasjuk@mail.ru	<i>Ljudmila I. Vlasyuk</i>	Ph.D. (Econ.), Docent; Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, lvlasjuk@mail.ru
<i>Илона Зурабовна Чхотуа</i>	канд. экон наук; Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, Chkhotua@inbox.ru	<i>Ilon Z. Chkhotua</i>	Ph.D. (Econ.), Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, Chkhotua@inbox.ru
<i>Евгения Олеговна Бутова</i>	Россия, Москва, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, соискатель, e.bezrucbenkova@mail.ru	<i>Evgenia O. Butova</i>	Russia, Moscow, Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Higher School of Public Administration, competitor, e.bezrucbenkova@mail.ru
<i>Андрей Альфредович Белецкий</i>	доцент департамента инноваций политехнического института Дальневосточного Федерального университета (690922, Приморский край, остров Русский, п. поселок Аякс, 10), кандидат экономических наук, 016499@mail.ru. http://orcid.org/0000-0001-9846-0715	<i>Andrey A. Beletskiy</i>	Associate Professor at the Department of Innovations of the Polytechnic Institute Far Eastern Federal University (690922, Primorsky Territory, Russky Island, settlement Ajax, 10), PhD in Economics, 016499@mail.ru, http://orcid.org/0000-0001-9846-0715
<i>Аминат Гимбатовна Магомедова</i>	к.э.н., Россия, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, доцент экономического факультета, amgerma@gmail.com	<i>Aminat G. Magomedova</i>	PhD in Economics, Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of the Faculty of Economics, amgerma@gmail.com

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Анна Сергеевна Хворостяная</i>	канд. экон наук; Россия, Москва, в.н.с, ЦСИ ИМИСС МГУ им. М. В. Ломоносова, PhD; преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии ИИЭ МГУ им. М. В. Ломоносова, Khvorostyanayaas@gmail.com	<i>Anna S. Khvorostyanaya</i>	Ph.D. (Econ.), Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University; Leading Researcher of the Center for Strategic Studies Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department; Khvorostyanayaas@gmail.com
<i>Юлия Александровна Морозова</i>	Россия, Москва, Заместитель главного врача по экономическим вопросам Городская клиническая больница № 24 Департамента здравоохранения города Москвы, кандидат экономических наук, morozova.u24@yandex.ru	<i>Yulia A. Morozova</i>	Russia, Moscow, Deputy Chief Physician City Clinical Hospital No. 24 of the Department of Health, Candidate of Economic Sciences, morozova.u24@yandex.ru
<i>Мария Владимировна Вартанова</i>	Россия, г. Санкт-Петербург, соискатель, СПбГУ, Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций mashamorgan@gmail.com	<i>Maria V. Vartanova</i>	PhD Candidate, Russia, Saint Petersburg, Higher School of Journalism and Mass Communications, St. Petersburg State University
<i>Максим Дмитриевич Гринченко</i>	Россия, Москва, Московская школа экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова. Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии. grinchenko@campus.mse-msu.ru Научный руководитель: Иностранный член РАН, д.э.н., профессор, Владимир Львович Квинт	<i>Maksim D. Grinchenko</i>	Russia, Moscow, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University. Postgraduate student of the Department of Economic and Financial Strategy. grinchenko@campus.mse-msu.ru Scientific supervisor: the Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr.Sc. (Econ.), Professor Vladimir L. Kvint

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Сергей Александрович Вартанов</i>	к.ф.-м.н., Россия, МГУ имени М.В. Ломоносова, доцент, кафедра экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики; ДВФУ, Заведующий Учебно-научной лабораторией экспериментальной экономики и теории игр ИЭМ, sergvart@gmail.com	<i>Sergey A. Vartanov</i>	Ph.D. (Math.), Russia, Lomonosov Moscow State University, Associate Professor, Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics; FEFU, Head of the Educational and Scientific Laboratory of Experimental Economics and Game Theory, SEM, sergvart@gmail.com
<i>Мария Сергеевна Вареник</i>	кандидат социологических наук, доцент, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, msvarenik@anspa.ru	<i>Maria S. Varenik</i>	Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Higher School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, msvarenik@anspa.ru
<i>Александр Сергеевич Корецкий</i>	Россия, Москва, НИИ Социальных Систем при МГУ им. М. В. Ломоносова, ведущий специалист, niisskor@gmail.com	<i>Alexander S. Koretsky</i>	Social systems research institute at Lomonosov Moscow State University, leading specialist, niisskor@gmail.com
<i>Дарья Николаевна Гаврилина</i>	Россия, Москва Московская школа экономики МГУ им. М. В. Ломоносова Преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии dariagavrilina23@gmail.com	<i>Daria N. Gavrilina</i>	Russian Federation, Moscow Lomonosov Moscow State University 's Moscow School of Economics Lecturer, economic and financial strategy department dariagavrilina23@gmail.com
<i>Владислав Александрович Ефанов</i>	Россия, Москва, НИИ Социальных Систем при МГУ им. М. В. Ломоносова, ведущий специалист, efanov@niiss.ru	<i>Vladislav A. Efanov</i>	Social systems research institute at Lomonosov Moscow State University, leading specialist, efanov@niiss.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Артём Владимирович Гаврилюк</i>	кандидат экономических наук Российская Федерация, Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, старший преподаватель кафедры экономики инновационного развития факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова gavriuliuk@spa.msu.ru	<i>Artyom V. Gavriilyuk</i>	PhD Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Senior Lecturer Department of Economics of Innovative Development, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University gavriuliuk@spa.msu.ru
<i>Дмитрий Николаевич Медников</i>	Россия, Москва, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, соискатель, mdn@t48.ru	<i>Dmitry N. Mednikov</i>	Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Higher School of Public Administration, mdn@t48.ru
<i>Оксана Алексеевна Фесянова</i>	Россия, Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, соискатель ученой степени кандидата наук fesyanova@cosmos.msu.ru	<i>Oksana A. Fesyanova</i>	Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University Advanced school of public administration Applicant for the science degree fesyanova@cosmos.msu.ru
<i>Ван Гуанью</i>	Аспирант, Россия, Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, wanghaha@yandex.ru	<i>Wang Guanuyu</i>	Graduate student Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University Graduate School of Public Administration wanghaha@yandex.ru
<i>Ван Юйшань</i>	Россия, Москва, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, аспирант, fentszyunminmin@yandex.ru	<i>Wang Yushan</i>	Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Higher School of Public Administration, postgraduate student

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Се Куньчао</i>	аспирант Факультета Высшей Школы Государственного Администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова 1253379990@qq.com	<i>Xie Kunchao</i>	aspirant of Faculty of Graduate School of Business Administration at Lomonosov Moscow State University 1253379990@qq.com
<i>Фэн Цзюминь</i>	Россия, Москва, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования, аспирант, fentszyunminmin@yandex.ru	<i>Feng Jiuming</i>	Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Higher School of Public Administration, postgraduate student
<i>Петр Васильевич Мельник</i>	кандидат педагогических наук, доцент, заместитель директора по учебной работе, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, petrvn@anspa.ru	<i>Peter V. Melnik</i>	Ph.D., Associate Professor Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
<i>Сюй Лю</i>	магистрант 2 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 18645779890@mail.ru	<i>Xu Liui</i>	postgraduate student (1st year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
<i>Сергей Владимирович Назаренко</i>	кандидат социологических наук, доцент, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, nazarenkov@anspa.ru	<i>Sergey V. Nazarenko</i>	Ph.D., Associate Professor Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow

Information about authors

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Лю Сун</i>	магистрант 2 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва	<i>Liu Song</i>	postgraduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
<i>Цзя Цюаньсин</i>	Магистрант 2 курса, Высшая Школа Государственного Администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, 897247499@qq.com	<i>Jia Qianxing</i>	graduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
<i>Гита Исмаил кызы Сулейманова</i>	Магистрант 2 курса, Высшая Школа Государственного Администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, E-mail: gita.ismayliqizi@gmail.com	<i>Gita I. Suleymanova</i>	graduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, gita.ismayliqizi@gmail.com
<i>Наталья Александровна Панич</i>	кандидат исторических наук, доцент, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, pananich@ansra.ru	<i>Natalia A. Panich</i>	Ph.D., Associate Professor Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
<i>Сюй Минло</i>	Магистрант 2 курса, Высшая Школа Государственного Администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, xumingluo@yandex.ru	<i>Mingluo Xu</i>	graduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Цзян Хань	магистрант 2 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия. 2532224390@qq.com	Jiang Han	postgraduate student (2st year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian. 2532224390@qq.com
Чжао Цзинъюань	Аспирант Факультета Высшей Школы Государственного Администрирования МГУ имени М. В. Ломоносова 14058706@qq.com	Zhao Jingxuan	Graduate student Faculty of Higher School State Administration Lomonosov Moscow State University 14058706@qq.com
Валерий Леонидович Макаров	академик Российской академии наук (РАН), директор, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, office@ansra.ru	Valery L. Makarov	academician of the Russian Academy of Sciences (Director, Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
Сун Юнжэуэй	Магистрант 1 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, antonsut@163.com	Song Yunzhi	Postgraduate student (1st year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
Чжао Цзинюэ	магистрант 2 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва 617324758@qq.com	Zhao Jiye	postgraduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow,

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Сюй Шуан</i>	магистрант Россия, Москва Московская школа экономики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова xushuang0725@gmail.com	<i>Xu Shuang</i>	Postgraduate student Russia Moscow Moscow School of Economics, Moscow State University M.V. Lomonosov xushuang0725@gmail.com
<i>Алексей Сергеевич Нужный</i>	Региональный генеральный менеджер и финансовый директор ESAB Russia CIS Преподаватель финансовых дисциплин Московской школы экономики (МГУ)	<i>Alexey S. Nuzhnyy</i>	Regional General Manager and Financial Director of ESAB Russia CIS Lecturer of financial disciplines at Moscow School of Economics (Moscow State University).
<i>Эмиль Георгиевич Мартиросян</i>	к.э.н., советник Генерального директора ООО "Ниском", преподаватель финансовых дисциплин международной магистерской программы "Global Economics and Finance" Московской Школы Экономики МГУ имени М. В. Ломоносова 9911165@gmail.com	<i>Emil G. Martirosyan</i>	Candidate of Economics, Advisor to the General Director of Niskom LLC, Lecturer in Financial Disciplines of the International Master's Program "Global Economics and Finance" of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University. 9911165@gmail.com
<i>Дарья Алексеевна Куткова</i>	главный специалист Дирекции по прямым продажам ПАН «НЛМК»	<i>Darya A. Kutkova</i>	MBA «Strategic management and business» Chief proficient of Direct Sales Direction, NLMK Group Darya.kutkova@gmail.com
<i>Алина Константиновна Яковлева</i>	аспирант, ассистент кафедры Стратегии регионального и отраслевого развития, Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово, yakovlevaalina16@mail.ru	<i>Alina K. Yakovleva</i>	PhD. (Econ) candidate, assistant, Department of Regional and Industrial Development Strategy at Kemerovo State University Russia, Kemerovo, yakovlevaalina16@mail.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Семён Витальевич Одицов</i>	аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия semodints1@gmail.com Научный руководитель: Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент; Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, lvlasyuk@mail.ru	<i>Semen V. Odintsov</i>	Postgraduate student of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University, semodints1@gmail.com. Scientific Advisor: Lyudmila I. Vlasjuk, Ph.D. (Econ.), Docent; Russia, Moscow, Moscow School of Economics Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, lvlasyuk@mail.ru
<i>Руслан Натигович Гаджиев</i>	Россия, Москва, Высшей школы государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, аспирант, r.gvv@mail.ru	<i>Ruslan N. Gadzhiev</i>	Russia, Moscow, Higher School of Public Administration, Moscow State University named after M.V. Lomonosov, postgraduate student, r.gvv@mail.ru
<i>Данила Игоревич Жданов</i>	Аспирант Московский Государственный университет имени М. В. Ломоносова; Московская Школа Экономики Научный руководитель: Астапов Кирилл Леонидович, доктор экономических наук	<i>Danila I. Zhdanov</i>	Graduate student Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics Scientific advisor: Astapov Kirill Leonidovich, Doctor of Economic Sciences
<i>Валерия Вячеславовна Краюшкина</i>	Россия, Москва, Высшая школа государственного администрирования, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, аспирантка, kraushkinavaleria@gmail.com	<i>Valeria V. Krayushkina</i>	doctoral student, Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Мария Олеговна Ездакова	магистрант 2 курса, Высшая школа государственного администрирования, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва moezdakova@gmail.com	Mariia O. Ezdakova	postgraduate student (2nd year), Graduate School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow
Евгения Андреевна Алексеева	магистратура 1 курса, департамент инноваций политехнического института Дальневосточного Федерального университета alekseeva.ea@dvfu.ru. Научный руководитель: Белецкий Андрей Альфредович, доцент департамента инноваций политехнического института Дальневосточного Федерального университета, кандидат экономических наук, 016499@mail.ru. http://orcid.org/0000-0001-9846-0715	Evgeniya A. Alekseeva	postgraduate student 1st year, department of innovations of the Polytechnic Institute of the Far Eastern Federal University, alekseeva.ea@dvfu.ru. Scientific advisor: Beletskiy Andrey Alfredovich Associate Professor at the Department of Innovations of the Polytechnic Institute Far Eastern Federal University, PhD in Economics, 016499@mail.ru, http://orcid.org/0000-0001-9846-0715
Абилмажин Амраниевич Амраниев	Россия, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Московская Школа Экономики, студент 4-го курса, amiraliievabil@gmail.com	Abilmagin A. Amiraliiev	Russia, Moscow, Lomonosov MSU, 4th year student, amiraliievabil@gmail.com
Александр Владиславович Антупьев	Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, студент 4 курса, antufyev.sasha@gmail.com Научный руководитель: Власюк Людмила Ивановна, канд. физ.-мат. наук, доцент; Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, lvlasyuk@mail.ru	Aleksandr V Antufev.	Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University, 4th year student, antufyev.sasha@gmail.com Scientific Adviser: Lyudmila I. Vlasyuk, Ph.D. (Econ.), Docent; Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, lvlasyuk@mail.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Орnella Султановна Апшева	студентка бакалавриата МГУ имени М. В. Ломоносова, Московская школа экономики, Россия, Москва, apsheva.o.s2018@campus.mse-msu.ru	Ornella S. Apsheva	bachelor student Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow apsheva.o.s2018@campus.mse-msu.ru
Алексей Андреевич Воробьев	студент бакалавриата МГУ имени М. В. Ломоносова, МШЭ, Россия, Москва vorob'ev.a.a2018@campus.mse-msu.ru Научный руководитель: Вартанов Сергей Александрович, канд. физ.-мат. наук; Россия, Москва, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, sergvart@gmail.com	Alexey A. Vorobyev	bachelor student, Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, Russia, Moscow vorob'ev.a.a2018@campus.mse-msu.ru Scientific Adviser: Sergey A. Vartanov, Ph.D. (App.Math.); Russia, Moscow, Moscow School of Economics Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, sergvart@gmail.com
Галина Андреевна Минина	Россия, Москва, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Социологический факультет, студент группы 101пп, i.am.gre4a@gmail.com	Galina A. Minina	student group 101pp, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Sociology, Russia, Moscow, i.am.gre4a@gmail.com
Геннадий Борисович Прончев	кандидат физико-математических наук, доцент, Московский государственного университета имени М. В. Ломоносова, Социологический факультет, доцент кафедры современной социологии, Россия, Москва, pronchev@rambler.ru	Gennady B. Pronchev	Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Lomonosov Moscow State University, Faculty of Sociology, Associate Professor, Department of Modern Sociology, Russia, Moscow, pronchev@rambler.ru
Александр Павлович Новиков	Россия, Москва, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, студент 4 курса, sashanovvip@mail.ru Научный руководитель: Власюк Людмила Ивановна, канд. экон. наук, доцент; Россия, Москва, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, lvlasyuk@mail.ru	Alexander P. Novikov	Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University, 4th year student, sashanovvip@mail.ru Scientific Adviser: Lyudmila I. Vlasyuk, Ph.D. (Econ.), Docent; Russia, Moscow, Moscow School of Economics M.V. Lomonosov Moscow State University, Associate Professor of Economic and Financial Strategy Department, lvlasyuk@mail.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Владимир Сергеевич Калинин	студент 2 курса магистратуры, МШЭ МГУ, Москва, Россия vladimir.kalinin.msk@gmail.com Научный руководитель: Астапов Кирилл Леонидович, доктор экономических наук, Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии	Vladimir S. Kalinin	2nd year master's student, MSE MSU, Moscow, RF vladimir.kalinin.msk@gmail.com Scientific adviser: Astapov Kirill Leonidovich Doctor of Economic Sciences, Russia, Moscow, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Economic and Financial Strategy
Кристина Владиславовна Шевченко	Россия, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии, Московской школы экономики, boikokv6@gmail.com	Kristina V. Shevchenko	Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Postgraduate student of the Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, boikokv6@gmail.com
Полина Михайловна Петрова	Аспирант кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, polina_petrovaa@mail.ru Научный руководитель: Владимир Львович Квинт, академик, иностранный член РАН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ	Polina M. Petrova	Postgraduate student in the Department of Economic and Financial Strategy, Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics, Russia, Moscow, polina_petrovaa@mail.ru Scientific adviser Vladimir Lvovich Kvint, Academician, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Director of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Moscow State University

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
Сергей Александрович Гринев	аспирант Московской школы экономики, МГУ имени М. В. Ломоносова, Россия, Москва, sergey-grinev@mail.ru Научный руководитель: Владимир Львович Квинт, академик, иностранный член РАН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской Школы Экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ	Sergey A. Grinev	Post-graduate student of the Lomonosov Moscow State University, sergey-grinev@mail.ru Scientific adviser: Vladimir Lvovich Kvint, Academician, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Director of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Moscow State University
Анна Станиславовна Стародубцева	Аспирант Россия, Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования annastar1112@mail.ru	Anna S. Starodubtseva	Graduate student Russia, Moscow, Lomonosov Moscow State University, Graduate School of Public Administration annastar1112@mail.ru
Радик Харисович Равилов	студент 2 курса магистратуры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, Ravilov.rk@gmail.com	Radik K. Ravilov	2 nd year student of the Master's degree in Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University'

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Ирина Станиславовна Слинко</i>	студент 1 курса магистратуры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, i.s.slinko@gmail.com Научный руководитель: Гаврилина Дарья Николаевна Россия, Москва Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова Преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии E-mail: dariagavrilina23@gmail.com	<i>Irina S. Slinko</i>	1 st year student of the Master's degree in Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics at Lomonosov Moscow State University Scientific Adviser: Gavrilina Daria Nikolaevna Russian Federation, Moscow Lomonosov Moscow State University's Moscow School of Economics Lecturer, economic and financial strategy department dariagavrilina23@gmail.com
<i>Александра Сергеевна Гринько</i>	Россия, г. Москва МГУ имени М. В. Ломоносова Московская школа экономики студентка бакалавриата a.grinko.s@mail.ru	<i>Aleksandra S. Grinko</i>	Russia, Moscow Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics bachelor student a.grinko.s@mail.ru
<i>Фарица Якубовна Джабраилова</i>	Россия, г. Москва МГУ имени М. В. Ломоносова Московская школа экономики студентка бакалавриата	<i>Fariza Y. Dzhabrailova</i>	Russia, Moscow Lomonosov Moscow State University Moscow School of Economics Masters' program student dzhabrailova.f.ya@campus.mse-msu.ru
<i>Кетэван Амирановна Хабурзаниа</i>	Россия, МГУ имени М. В. Ломоносова, студент 2 курса магистратуры кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, xaburzaniya.k.a@campus.mse-msu.ru	<i>Ketevan A. Khaburzaniya</i>	Russia, Lomonosov Moscow State University, 2 nd year master program student of Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics, xaburzaniya.k.a@campus.mse-msu.ru

Автор	Информация об авторе	Author	Information about author
<i>Кирилл Леонидович Астапов</i>	д.э.н., Россия, МГУ имени М. В. Ломоносова, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ast_k@mail.ru	<i>Kirill L. Astapov</i>	Ph.D. (Econ.), Russia, Lomonosov Moscow State University, Professor of Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics, ast_k@mail.ru
<i>Этери Амирановна Хабурзаниа</i>	Россия, МГУ имени М. В. Ломоносова, студент 2 курса магистратуры кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, xaburzaniya.e.a@campus.mse-msu.ru	<i>Eteri A. Khaburzaniya</i>	Russia, Lomonosov Moscow State University, 2 nd year master program student of Economic and Financial Strategy Department at Moscow School of Economics, xaburzaniya.e.a@campus.mse-msu.ru
<i>Сергей Сергеевич Шкуратов</i>	студент, Россия, Москва, Московская школа экономики МГУ имени М. В. Ломоносова, shkuratov.sh@gmail.com	<i>Sergey S. Shkuratov</i>	student, Russia, Moscow, Moscow School of Economics, Moscow State University named after M.V. Lomonosov, shkuratov.sh@gmail.com

战略规划理论与实践

第V届国际科学与实践会议
(2022年2月17-18日)

卷IV

莫斯科战略家网络大学
精选科学文章和会议材料汇编
第一册

该文集收录了第五届 «从研究到实践 «国际会议的 «莫斯科战略大学馆»会议的部分研究文章和与会者的会议记录。理论与实践》。参加莫斯科会议的有俄罗斯科学院院士、教授、科学博士、博士生、研究生和毕业生、战略制定领域的研究人员和专业人士、来自俄罗斯许多地区(包括莫斯科、库兹巴斯地区、圣彼得堡)的各级工业企业负责人,以及来自亚美尼亚、中国、法国、德国、以色列、吉尔吉斯共和国、蒙古、斯洛文尼亚、美国和乌兹别克斯坦共和国的外国研究人员。研究报告描述了战略化的理论、方法和实践问题。

该文集发表的研究文章和会议记录对研究人员和科学家、战略制定领域的从业人员以及研究生、毕业生和高等教育机构的学生都具有研究价值。

Научное издание

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

V Международная научно-практическая конференция
(17-18 февраля 2022)

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТАРИУМ СТРАТЕГА

Сборник избранных научных статей
В двух книгах

Под научной редакцией
академика, Иностранного члена РАН,
д-ра экон. наук В. Л. Квинта

Книга II

Художественное оформление Ю. Н. Симоненко
Верстка и подготовка иллюстраций Л. В. Тарасюк

Подписано в печать 29.09.2022. Формат 60×90/16. Уч.-изд. л. 13,4. Усл. печ. л. 17,0. Тираж 200 экз.
Изд. № 12168. Заказ № 3843.



ИЗДАТЕЛЬСТВО
МОСКОВСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА

119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1, стр. 15
(ул. Академика Хохлова, 11).
Тел.: (495) 939-32-91; e-mail: secretary@msupress.com
<http://msupress.com>

Отдел реализации.
Тел.: (495) 939-33-23; e-mail: zakaz@msupress.com

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ООО «Красногорский полиграфический комбинат». 115093, Москва, Партийный пер., д. 1, корп. 58, стр. 1, эт. 1, пом.1.